



T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİCİLİĞİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

İLKOKULLARDA ÇALIŞAN ÖĞRETMENLERİN VE MÜDÜR
YARDIMCILARININ GÖRÜŞLERİNE GÖRE İLKOKUL
MÜDÜRLERİNİN DUYGULARI YÖNETME
YETERLİLİKLERİ

CAFER GÜLER

İzmir
2020

DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİCİLİĞİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

İLKOKULLARDA ÇALIŞAN ÖĞRETMENLERİN VE MÜDÜR
YARDIMCILARININ GÖRÜŞLERİNE GÖRE İLKOKUL
MÜDÜRLERİNİN DUYGULARI YÖNETME
YETERLİLİKLERİ

Cafer GÜLER

DANIŞMAN
Doç. Dr. İdris ŞAHİN

İzmir
2020

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “**İlkokullarda Çalışan Öğretmenlerin Ve Müdür Yardımcılarının Görüşlerine Göre İlkokul Müdürlerinin Duyguları Yönetme Yeterlilikler**” adlı çalışmanın içerdiği fikri izinsiz başka bir yerden almadığımı; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında ve bölümlerinin yazımında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada kullanılan her türlü kaynağa eksiksiz atıf yaptığımı ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi, ayrıca bu çalışmanın Dokuz Eylül Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve *intihal içermediğini* beyan ederim. Herhangi bir zamanda aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonuca razı olduğumu bildiririm.

06/08/2020



Cafer GÜLER



DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS/DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU



Tarih: 25/08/2020

Tez Başlığı:

İlkokullarda Çalışan Öğretmenlerin ve Müdür Yardımcılarının Görüşlerine Göre İlkokul Müdürlerinin Duyguları
Yönetme Yeterlilikleri

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 111 sayfalık kısmına ilişkin, 24/08/2020 tarihinde **tez danışmanım tarafından** Dokuz Eylül Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı'nın sağladığı İntihal Tespit Programından (Turnitin-Tez İntihal Analiz Programı) aşağıda belirtilen **filtreleme tiplerinden biri** (uygun olanı işaretleyiniz) uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin **benzerlik oranı % 23'tür**.

- <http://www.kutuphane.deu.edu.tr/turnitin-tez-intihal-analiz-programi/> adresindeki Tez İntihal Analiz Programı Kullanım Kılavuzunu okudum ☒

Filtreleme Tipi 1(Maksimum %15) ☐

Filtreleme Tipi 2(Maksimum %30) ☒

☐ Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç, ☐ Kaynakça hariç, ☐ Alıntılar dâhil, ☐ Altı (6) kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç.	☒ Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç, ☒ Kaynakça dâhil, ☒ Alıntılar dâhil.
EK 1- İntihal Tespit Programı Raporu İLK SAYFA Çıktısı. ☒	
EK 2- İntihal Tespit Programı Raporu (Tümü) Cd İçinde. ☒	

Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Uygulama Esasları'nı inceledim ve yukarıda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Adı Soyadı : Cafer GÜLER
Öğrenci No : 2017950037
Anabilim Dalı : Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Programı : Eğitim Yönetimi ve Denetçiliği
Statüsü : Yüksek Lisans ☒ Doktora ☐

ÖĞRENCİ

Cafer GÜLER
25.08.2020

DANIŞMAN

Doç. Dr. İdris ŞAHİN
25.08.2020

Açıklamalar

- 1: Bu formu teslim etmeden önce sizden istenen bilgileri uygun kutucuğu (☐) işaretleyerek doldurunuz.
Kullanıcı şifre vb. konusunda sorun yaşanması durumunda Üniversitemiz Merkez Kütüphanesinde bulunan Turnitin yetkilisine (Ali Taş Tel: +90 (232) 3018026 veya ali.tas@deu.edu.tr) başvurunuz.
- 2: Yüksek Lisans/Doktora Tez Çalışması Orijinallik Raporu" formu tezin ciltlenmiş ve elektronik nüshalarının içerisinde ekler kısmında yer alır.
- 3: Tez savunmasında düzeltme alınması durumunda bu form güncellenerek yeniden hazırlanır.
- 4: Turnitin-Tez İntihal Analiz Programına yükleme yapılırken Dosya Başlığı (document title) olarak **tez başlığının tamamı**, Yazar Adı (author's first name) olarak **öğrencinin adı**, Yazar Soyadı (author's last name) olarak **öğrencinin soyadı** bilgisini yazınız.

TEŞEKKÜR

Bu tezi hazırlamamda benden desteğini hiç esirgemeyen, beni sürekli motive eden ve destekleyen, tez çalışması boyunca derin bilgisi ve deneyimi ile bana yol gösteren, değerli fikirlerini ve öngörüsünü benimle paylaşan, beni sürekli cesaretlendiren çok değerli hocam Doç. Dr. İdris ŞAHİN'e saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Bu çalışma süresince her zaman yanımda olan, bugünlere gelmemde çok büyük emeği olan değerli annem Zeynep Güler'e teşekkür ederim.

Bu araştırmaya katılmayı kabul edip görüşleriyle araştırmama katkı sağlayan tüm yönetici ve öğretmenlere, bununla beraber yüksek lisans eğitim süresince bana emek veren Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği Bilim Dalı'nın değerli öğretim üyelerine en kalbi duygularıyla teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	vii
ABSTRACT.....	ix
BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Amaç ve Önem	3
1.3. Problem Cümlesi.....	5
1.4. Sınırlılıklar.....	6
1.5. Varsayımlar.....	6
1.6. Tanımlar.....	6
BÖLÜM II.....	7
KURAMSAL / KAVRAMSAL ÇERÇEVE / İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	7
2.1. Duygu Kavramı.....	7
2.2. Duygusal Zekâ	11
2.3. Duygu Yönetimi.....	15
2.4. Örgütlerde Duygu Kavramı	18
2.4.1 Duyguların Bireyler Açısından Önemi	18
2.4.2Duyguların Örgütler Açısından Önemi	19
2.5.Örgüt Yönetiminde Duygular ve Bu Duyguların Yönetimi.....	20
2.5.1.İşyerinde Maneviyat.....	21
2.5.2.Örgütsel Yabancılaşma	21
2.5.3.İş yaşamında duyguları anlamlandırmanın örgütlere ve çalışanlarına faydaları.....	23
2.5.4.İşgören Sessizliği ve Sesliliği.....	24

2.6.Liderlikte Duygu yönetimin Önemi	25
2.7.Yönetim Süreçleri Bakımından Duygu Yönetimi.....	30
2.7.1.Karar Verme.....	30
2.7.2.Planlama.....	31
2.7.3.Örgütlenme.....	32
2.7.4.İletişim	33
2.7.5.Eşgüdümleme.....	34
2.7.6.Değerlendirme.....	35
2.8.Araştırmayla İlgili Yapılmış Yurtiçi ve Yurtdışı Çalışmalar	36
2.8.1.Araştırmayla İlgili Yapılmış Yurtiçi Çalışmalar	36
2.8.2.Araştırmayla İlgili Yapılmış Yurtdışı Çalışmalar	40
BÖLÜM III	43
YÖNTEM.....	43
3.1. Araştırmanın Modeli	43
3.2. Evren ve Örneklem	43
3.3. Veri Toplama Süreci ve Araçları	47
3.4. Veri Analizi.....	48
3.5. Araştırmanın Geçerliği ve Güvenirliği.....	48
3.6. Araştırmacının Rolü	49
BULGULAR.....	50
4.1. Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	50
4.2. Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Bulgu ve Yorumlar	53
BÖLÜM V	70
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	70
5.1. Tartışma.....	70
5.2. Sonuç ve Öneriler.....	73

5.2.1. Sonuçlar.....	73
5.2.2. Öneriler	75
KAYNAKÇA.....	77
EK 1. Akademik Özgeçmiş.....	87
EK 2. Uygulama İzinleri	88
EK 3. Ölçek Kullanma İzinleri.....	89
EK 4. Ölçekler.....	90
EK 5. Örneklemeye Seçilen Okulların Listesi.....	94



TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1 Yönetici ve liderlerin davranışları	28
Tablo 2 Örnekleme oluşturan okullar ile bu okullarda görevli müdür yardımcısı ve öğretmenlerin sayıları	42
Tablo 3 Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin betimsel istatistikler	45
Tablo 4 Ölçek maddelerine göre, okul müdürlerinin duygu yönetimine ilişkin yeterlik düzeyleri.....	50
Tablo 5 Ölçek boyutlarına göre okul müdürlerinin duygu yönetimine ilişkin yeterlik düzeyleri.....	52
Tablo 6 Cinsiyete göre, ölçeğin homojen dağılım gösteren boyutlarında t-testi sonuçları.....	53
Tablo 7 Cinsiyete göre, ölçeğin karar verme ve iletişim boyutlarında Mann-Whitney U-testi sonuçları	54
Tablo 8 Katılımcıların görevlerine göre, ölçeğin homojen olan boyutlarında, t-testi sonuçları.....	55
Tablo 9 Katılımcıların görevlerine göre, ölçeğin bütününde ve iletişim boyutunda Mann-Whitney U Testi sonuçları.....	56
Tablo 10 Katılımcıların branşlarına göre, ölçeğin homojen dağılım gösteren boyutlarında, t-testi sonuçları.....	57
Tablo 11 Katılımcıların alanlarına göre, ölçeğin karar verme, değerlendirme boyutları ile bütününde Mann-Whitney U Testi sonuçları	58
Tablo 12 Katılımcıların medeni durumlarına göre ölçek geneli ve boyutları t-testi sonuçları	59
Tablo 13 Katılımcıların mesleki kıdemlerine göre ölçek geneli ve boyutlarına ilişkin betimsel istatistik değerleri.....	60
Tablo 14 Katılımcıların mesleki kıdemlerine göre ölçek geneli ve boyutlarına ilişkin anova sonuçları	61
Tablo 15 Katılımcıların öğrenim durumlarına göre ölçek geneli ve boyutlarında betimsel istatistik sonuçları	63
Tablo 16 Katılımcıların öğrenim durumlarına göre ölçek geneli ve boyutlarına ilişkin ANOVA sonuçları	65

Tablo 17 Katılımcıların bulundukları okuldaki çalışma sürelerine göre betimsel istatistik değerleri	67
Tablo 18 Katılımcıların bulundukları okuldaki çalışma sürelerine göre ANOVA sonuçları	68



ÖZET

İLKOKULLARDA ÇALIŞAN ÖĞRETMENLERİN VE MÜDÜR YARDIMCILARININ GÖRÜŞLERİNE GÖRE İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN DUYGULARI YÖNETME YETERLİLİKLERİ

İnsanı diğer canlılardan ayıran en önemli özelliklerden biri duygulardır. Bireyler, özel yaşamlarında olduğu gibi iş yaşamında da duygularıyla iç içedir. Bu bağlamda örgütsel ortamda, duyguları ifade edebilmek, kontrol altına almak, düzenlemek ve olumsuz duygularla başa çıkabilmek önem kazanmaktadır. Genel olarak yöneticilerin duygu yönetimi yaklaşımları, iş yerinin duygusal iklimini etkilemektedir.

Bu çalışmada, devlet okullarında görev yapan ilkokul öğretmenlerinin ve müdür yardımcılarının görüşleri doğrultusunda, ilkokul müdürlerinin okul ortamındaki duyguları yönetme yeterliliklerinin ortaya konması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, ilkokul müdürlerinin okul ortamındaki duyguları yönetmeleri çeşitli açılardan incelenmiştir.

Çalışma tarama modelinde kurgulanmıştır. Veri toplamak için, Çoruk ve Akçay (2012) tarafından geliştirilmiş olan “Yönetim Süreçleri Açısından Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışları Ölçeği” uygulanmıştır. Araştırmanın evreni İzmir il merkezindeki devlet okullarında çalışan öğretmenler ve müdür yardımcılarında oluşmaktadır.

Araştırmanın örnekleme, evrende bulunan 11 ilçeden olasılıklı örnekleme yöntemlerinden küme örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Böylece her okul bir küme olarak kabul edilmiştir. Araştırma, örnekleme seçilen 33 ilkokulda görevli 472 öğretmen, 50 müdür yardımcısı olmak üzere toplam 522 kişinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada ulaşılan bazı sonuçlar şöyledir: Öğretmenler ve müdür yardımcılara göre, müdürlerinin duygu yönetimine ilişkin yeterlik düzeyi, ölçeğin bütününde ve tüm boyutlarda yüksek düzeyde bulunmuştur. Cinsiyet değişkeni açısından bakıldığında, müdürlerinin duygu yönetimine ilişkin yeterlik düzeyini, erkek katılımcıların, kadın katılımcılardan daha yüksek düzeyde algıladıkları saptanmıştır. Görev değişkeni açısından bakıldığında, ölçeğin “eşgüdümleme” boyutun hariç, ölçeğin diğer tüm boyutlarında ve ölçek genelinde, müdürlerinin duygu yönetimine ilişkin yeterlik düzeyini, müdür yardımcılarının öğretmenlerden daha yüksek düzeyde algıladıkları gözlenmiştir.

Katılımcıların medeni durumlarına göre, müdürlerinin duygu yönetimi davranışlarına yönelik olarak, grupların puanlarının ortalamaları arasında hem ölçek genelinde hem de ölçeğin tüm boyutlarında anlamlı düzeyde bir farklılık bulunmamıştır. Katılımcıların diğer kişisel özelliklerine göre, ölçek genelinde ve ölçeğin bazı boyutlarında katılımcıların algıları arasında farklılaşmaların olduğu gözlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Duygu, duygu yönetimi, okul müdürü, öğretmen, müdür yardımcısı.



ABSTRACT

THE COMPETENCIES OF ELEMENTARY SCHOOL PRINCIPALS MANAGING EMOTIONS ACCORDING TO THE OPINIONS OF PRIMARY TEACHERS AND VICE PRINCIPALS

One of the most important features that distinguish people from other living things is emotions. Individuals are intertwined with their feelings in business life as in their private life. In this context, it is important to be able to express, control, regulate and deal with negative emotions in an organizational environment. Generally, emotion management approaches of managers affect the emotional climate of the workplace.

In this study, it is aimed to reveal the competencies of primary school principals to manage emotions in school environment in line with the opinions of primary school teachers and vice principals working in public schools. For this purpose, primary school principals' managing emotions in the school environment has been examined from various perspectives.

The study was designed in a scanning model. To collect data, "Emotional Management Behaviors Scale of Managers in Terms of Management Processes" developed by Çoruk and Akçay (2012) was applied. The population of the research consists of teachers and vice principals working in public schools in Izmir.

The sample of the study was determined by cluster sampling method, one of the probable sampling methods from 11 districts in the population. Thus, each school was accepted as a cluster. The research was carried out with the participation of a total of 522 people, 472 teachers and 50 vice principals working in 33 elementary schools selected for sampling.

Some conclusions reached in the research are as follows: According to the teachers and their vice principals, the level of proficiency in emotional management of their principals was found at a high level throughout the scale and in all dimensions. In terms of gender variable, it was found that male participants perceived the level of competence related to emotion management at a higher level than female participants. From the point of view of the task variable, it was observed that the vice principals perceived the level of proficiency of their principals about emotion management at a higher level than the teachers, in all other dimensions of the scale and throughout the scale, except for the "coordination" dimension.

According to the marital status of the participants, there was no significant difference between the averages of the scores of the groups regarding the emotional management behaviors of their principals, both across the scale and in all dimensions of the scale. According to the other personal characteristics of the participants, differences were observed across the perceptions of the participants across the scale and in some dimensions of the scale.

Keywords: Emotion, emotion management, school principal, teacher, vice principal.



BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Problem Durumu

Yaşamın her noktasında insanlar sevinç, neşe, mutluluk, hüznün, öfke, korku, nefret vb. duyguları teker teker ya da birbirinin içine geçmiş biçimde yaşamaktadırlar. Kişiler arası ilişkilerde yaşanan bu duygular, kişileri etkilediği kadar çalışma alanını üzerinde de önemli derecede etki yapmaktadır. Duygular, kişilerin eylemlerini yönlendiren, karar vermeye etki eden, başkalarıyla etkileşim ve ilişkilerinin uç noktalarını saptayan özellikler taşır. Modern dünyada insanlar aktif zamanlarının çok büyük bir kısmını işyerinde geçirmektedir. Dolayısıyla da çalışma hayatını ve örgütleri duygulardan ayrı bir yaklaşımla irdelemek mümkün değildir. Duygunun insanların yaşamındaki öneminin farkına varılmasıyla çalışma hayatında da duyguların yeri tartışılmaya ve inceleme konusu haline gelmeye başlamıştır. Böylece, çalışma ortamında sadece olumsuz duyguların değil, olumlu duyguların da dikkate alınmasının gerekliliği vurgulanır olmuştur (Kervancı, 2008).

Duygular, belirli bir çalışma alanında bir arada bulunan ve karşılıklı olarak işbirliği içinde çalışmak durumunda olan kişilerin birbirleriyle ilişkilerini, işe yönelik tutumlarını, edimlerini, kurumun ve çalışanın verimliliğini olumlu ya da olumsuz olarak etkiler. Olumsuz etkileri olumluya çevirmek, olumlu etkilerin sürdürülebilirliğini sağlamak ya da olumlu duygulardan kaynaklanan olumsuz etkileri düzenlemek, iş yerinde çalışanların duygularına etki etmek, onları yönetmek vb. beceriler, yöneticilerin taşıması gereken yeni yönetim becerileri arasında sayılmaktadır. Bu bağlamda kurumların yönetim anlayışını olduğu kadar kurum yöneticilerinin de bu anlayış ile örtüşecek biçimde fikirlerini, tutumunu ve görüşlerini gözden geçirip yeniden yapılandırmaları gerekir (Çoruk, 2012).

Topluları oluşturan ve toplumsal ilişkileri yapılandıran en önemli sistemlerden biri de eğitim kurumlarıdır. Bu anlamda duygular, diğer kurumlarda ya da örgütlerde olduğu gibi, okullarda da çok önemlidir, hatta okullardaki insan ilişkilerinin boyutu dikkate alındığında okullarda diğer örgütlerden daha fazla önem taşıdığı söylenebilir. Okullarda insan yetiştirme görevi ve rolü verilmiş öğretmen ve okul yöneticilerinin pozitif ya da olumlu duyguya sahip bir biçimde çalışmaları gerek eğitimin niteliği gerekse toplumsal yararı önceleyen bireylerin yetiştirilmesi açısından büyük önem taşır (Argon, 2015). Bu durumda okul ortamında

öğretmenlerin duygularını pozitif yönden etkilemesi ve yönetebilmesi bakımından, okul yöneticilerinin ya da müdürlerinin taşımaları gereken yeni yönetim becerileri arasında duygu yönetimi öne çıkmaktadır.

Bireylerin yaşamında duygular oldukça önemlidir. Duygular, bireylerin kararlarını vermelerinde, gelecekteki davranışlarının biçimlendirilmesinde belirleyici olmaktadır. Bu bakımdan çalışma yaşamını duygulardan ayrı ya da duyguları dikkate almadan düşünmek olası görülmemektedir. İnsanlar arası etkileşimin ön planda olduğu mesleklerde ya da işlerde duygu yoğunluğu, insanlar arası etkileşimin daha az olduğu mesleklere ya da işlere nazaran çok daha fazla duyumsanmaktadır. Özellikle eğitim ve sağlık kurumları gibi insan ağırlıklı, yakın ilişki ve etkileşimin olduğu kurumlarda bu yoğunluk çok daha fazla olmaktadır (Çoruk, 2012).

Alan yazında yapılmış araştırmalarda, çalışma hayatı içinde iş ortamında duyguların önemi vurgulandığı gibi, konunun bütün boyutlarıyla çeşitli çalışma ortamlarında daha iyi bir biçimde kavranması bakımından yeni araştırmalara gereksinim duyulduğunu ortaya koymaktadır (Aytekin-Uysal, 2007). Günümüz modern toplumlarında, hatta postmodern özellik ve ilişkilerin arttığı toplumlarda, duyguların güçlü bir biçimde kendisini hissettirdiği alanlardan birisi iş ortamları olmaktadır (Seçer, 2005). Bu gün kurumlarda personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine evrilme, yeni yönetim yaklaşımlarında gözlenen farklılaşmaya paralel olarak duyguların iş yaşamında işgal ettiği yerin ve duyguların öneminin çok daha iyi kavranmaya başlandığı gözlenmektedir (Perek, 2006).

Günümüz yönetim anlayışı bağlamında duygular, insanların deneyimlerinin bütün yönlerinin merkezinde yer aldığı söylenebilir. Bu anlamda bir süreç olarak liderlik görüşlerinin okula dağıtılması ile okul yöneticilerinin duyguları arasında bir sinerji vardır. Okul yöneticisinin bir lider olarak duyguları okulda yönetmesi gerekli olduğu kadar, aynı zaman da önemlidir. Bilhassa günümüzde hem okul liderliğinin hem de okul kültürünün özünde, temel yeterliklerinin merkezinde duyguları yönetmek yer almaktadır Crawford (2007). Bu durum eğitim kurumlarında yöneticilerin çalışanların ve kendilerinin duygusal süreçlerini yönlendirmeleri açısından ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

Duygunun çalışma hayatında ve işyerinde oynadığı rolün kavranmasıyla birlikte iş ya da meslek hayatında duygular çeşitli boyutlarıyla ele alınmaya başlanmıştır. Türkiye’de yaşanan durum dikkate alındığında çalışma hayatında duygu yönetimi ve yöneticilerin işyerinde çalışan kişilerin duygularını yönetebilme becerilerine yönelik yapılan araştırmaların yeteri kadar çeşitli ve çok olmadığı gözlenmektedir. Günümüz liderlik modellerinde geleneksel yöntem ve tekniklerden uzaklaşılarak çalışma ortamındaki bireyleri motive etmesi,

iletişim için yeni kanallar aması, karar süreçlerine çalışanları dahil edilmesi gibi özellikler liderden beklenmektedir. Bu araştırmanın, ilkokul müdürlerinin duyguları yönetme yeterliklerini ortaya koymaya ilişkin davranışlarının incelenmesinin, bu alandaki boşluğu doldurmaya katkıda bulunacağı dşnlmektedir.

1.2. Amaç ve önem

Bu araştırma, resmi ilkokullarda görevli müdür yardımcısı ve öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak, ilkokul müdürlerinin duyguları yönetme yeterliklerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Duygu yönetimi, genel olarak, negatif duyguların etkisini azaltıp, pozitif duyguların artırılması, böylece kişinin kendi duygularını, diğerlerinin duygularını yönetebilmeyi ifade etmektedir. Duygular, kişileri, çevrelerinde olup biten şeylere ilgili olarak bilgilendirmekte ve onların özel hedeflerine etkide bulunmaktadır (Özkalp ve Cengiz, 2003; Yelkikalan, 2006). Davranışlara temeli oluşturan duygular, kişiyi harekete geçirerek davranışlarına yön vermektedir (Titrek, 2007). Böylece duygu, kişilerin kararlarını, davranışlarını ve önceliklerini saptamalarında önemli rol oynamaktadır (Akin, 2004; Titrek, 2007).

Örgütlerde özellikle de insan ilişkilerinin ve etkileşimin yoğun olduğu işyerlerinde, duyguların, çalışanların karşılıklı kurdukları ilişkilerini, işe ilişkin tutumlarını, iş edimlerini, kurumun, çalışanların verimliliği gibi konuları çeşitli yönlerde ve oranda etki etmektedir. Bu etkiyi pozitif kılmak, işgörenlerin duygularına tesir etmek ve onları yönetmek gibi beceriler, yöneticilerin sahip olmaları gereken özellikler olarak görülmektedir. Böyle olması için kurumların yönetim yaklaşımlarını değiştirmeleri gerektiği kadar, yöneticilerin de bu yönde bakış açılarını ve tutumlarını değiştirmeleri gerekir (Çoruk, 2012). Örgütsel değişimi gerçekleştirebilmek için, örgüt çalışanlarının duygularının farkında olmak ve onlara yn verebilmek değerlidir. Bir kurumda yapılacak herhangi bir değişimde, kişileri değişime inandırmada baskı değil, ikna etmede etkili bir duygu yönetimi yaklaşımı ne çıkmaktadır. Bununla birlikte birçok kurumda karar almada, davranışların oluşmasında, öncelikleri belirlemede katkı sunan duygulara yeterince önem verilmemektedir (Kervancı, 2008). Halbuki duyguları yönetme becerisi gelişmiş ya da yeterliliği olan yöneticilerin, negatif duygularla başa çıkma, bastırılmış duyguların zararını azaltmada çalışanlarına yardımcı olup, bireysel ve kurumsal hayatın niteliğini, verimliliklerini ve çalışanların memnun olma durumlarını farklılaştırabilir.

Bir yöneticilik türü olan okul müdürlüğü, özel mevzuatı olan gelişmiş bir uzmanlık alanı olarak kabul edilmektedir. Böyle olmakla birlikte, okul müdürlüğünün, yasaların ve yönetmeliklerin çizdiği alanla sınırlı bir görev tanımıyla çerçevelenmiş olarak sürdürülemez. Çünkü yapılan işin niteliği ve gereği olarak, okul yöneticileri bundan çok daha geniş bir alanda etkinlikte bulunurlar. Okul müdürlerinin önemli rol üstlendikleri eğitim sisteminde pek çok şey planlanmış olsa da önceden kestirilemeyecek birçok değişken eğitim-öğretim sürecinde ve çıktılarında etkili olmaktadır, bu da eğitimin kalitesini doğrudan etkilemektedir. Bu noktada eğitimin ya da okulun önceden belirlenmiş istendik amaçlara ulaşmasında, öğretmenlerin ve müdür yardımcılarının eğitim öğretim etkinliklerini planlama ve uygulama konularında karar verirken kendilerini rahat, güvende hissetmeleri ve inisiyatif kullanabilmeleri önemlidir. Bu durumda okul müdürlerinin duyguları yönetme kavramı, direkt olarak öğretim etkinlikleri, eğitimin niteliği ile ilgili bir kavram olarak belirmektedir. Bunun yanı sıra duyguları yönetme kavramı, okul müdürünün yeniden tanımlanması, müdürün rolünün anlaşılması ve müdürlerin sahip oldukları deneyim ve birikimden en üst seviyede yararlanılması için çok kritik bir noktada yer almaktadır.

Okul çalışanlarının çalışma ortamlarından memnun olmaları eğitimin kalitesini ve başarısını artırmada mihenk taşlarından biridir. Okul müdürlerinin, kendi duygularını ve okulda diğer çalışanların duygularını yönetmeleri ve düzenlemeleri olumlu bir okul iklimi oluşturulmasında önemli olduğu düşünülmektedir. Literatür incelendiğinde, okul yöneticilerinin duygu yönetimiyle ilgili az sayıda çalışma bulunmuştur. Bu araştırmanın okullarda dolayısıyla da eğitim örgütlerinde duygu yönetimini sağlamaya yönelik programların gelişimine aracı olma noktasında alan yazına katkı sağlayacaktır.

Türkiye eğitim sisteminde, eğitim yöneticilerinin duyguları yönetme performansları hakkında, yeterli araştırma yapıldığı söylenemeyeceği gibi, eğitim yöneticilerinin duyguları yönetme performanslarını içselleştirilmesi için daha fazla çalışmanın yapılmasına ihtiyaç olduğu da açıktır. Bu bağlamda bu çalışmada elde edilecek sonuçların, eğitim yöneticilerinin duyguları yönetme performanslarına ve konuyla ilgili yapılacak bilimsel çalışmalara katkı sağlaması beklenmektedir. Yine bu çalışmada ulaşılabilecek sonuçların, sınıf ve branş öğretmenleri ile müdür yardımcılarının, eğitim yöneticilerinin duyguları yönetme performansları hakkında algı ve farkındalık düzeylerini etkileyebileceği düşünülmektedir. Ayrıca elde edilecek sonuçların eğitim politikasına, okullarda yürütülen eğitim öğretim hizmetlerinin kalitesine ve hizmet-içi eğitim faaliyetlerine katkı sağlayacağı beklentisini de taşımaktadır.

Alan yazın incelendiğinde okul yöneticilerinin duyguları yönetme, çalışanların duyguları konusunda yeterli araştırma yapılmadığı, daha çok çalışma yapılmasına gereksinim olduğu gözlenmektedir. Literatüre baktığımızda Türkiye’de örgütsel ortamlardaki yaşamda ya da kurumlarda duyguların oynadıkları rol ya da işlevlerine yönelik yapılan çalışmaların daha çok duygusal zekâ ile ilgili oldukları görülmektedir. Bununla birlikte duygu yönetimi ile ilgili olarak yapılmış olan araştırmaların çoğunun, duygusal zekânın alt boyutlarından biri olan, kişinin kendi duygularını yönetebilme becerisine odaklanmaktadır. Duygu yönetimi kavramıyla ilgili çeşitli araştırma ve çalışmalar karşımıza çıkmaktadır. Yapılan araştırmalarda daha çok kişilerin kendi duygularını yönetebilmeleri üzerinde odaklanılmıştır. Yöneticilerin, kendi duygularını yönetmenin yanında diğer kişilerin duygularını da yönetme becerisini göstermeleri, yakın zamanda önemsenen konulardan biri olmuştur. Bu çalışma sonucunda elde edilecek sonuçların, konuyla ilgili yapılacak bilimsel çalışmalara katkı sağlaması beklenmektedir. Ayrıca çalışmanın bulgularının okul yöneticilerinin duyguları yönetme ile ilgili algı ve farkındalık düzeylerini etkileyebileceği düşünülmektedir. Bunun yanı sıra okullarda yürütülen eğitim öğretim hizmetlerinin kalitesine ve hizmet-içi eğitim faaliyetlerine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.3. Problem Cümlesi

İlkokullarda görevli öğretmenlere ve müdür yardımcılara göre okul müdürlerinin duyguları yönetme yeterlikleri nedir? Bu yeterlikler ölçek bütününde ve boyutlarında anlamlı düzeyde farklılık göstermekte midir?

Alt problemler:

1. İlkokullarda görevli öğretmenlerin ve müdür yardımcılarının algılarına göre, okul müdürlerinin duygu yönetimine ilişkin yeterlik düzeyi nedir?
2. İlkokullarda çalışan öğretmenlerin ve müdür yardımcılarının kişisel özelliklerinden;
 - a. Cinsiyetlerine,
 - b. Görevlerine,
 - c. Alanlarına
 - d. Kıdemlerine,
 - e. Öğrenim durumlarına,
 - f. Medeni durumlarına,

- g. Bulunduğu okulda çalışma süresine göre, ilkokul müdürlerinin duygu yönetimine ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

1.4. Sınırlılıklar

1. Bu çalışma 2018-2019 öğretim yılında İzmir İli metropol alanda bulunan resmi ilkokullarda görevli 472 öğretmen ve 50 müdür yardımcısından alınan bilgilere dayalı olduğu için ortaya çıkacak sonuçlar, katılımcıların görüşleriyle sınırlıdır.
2. Bu çalışmada elde edilen veriler, araştırmada kullanılan ölçekte yer alan maddeler ve kişisel bilgi formu soruları ile sınırlıdır.

1.5. Varsayımlar

1. İlkokullarda görev yapan öğretmen ve müdür yardımcılarının, İlkokullarda görevli öğretmenlere ve müdür yardımcılara göre okul müdürlerinin duyguları yönetme yeterlikleri değerlendirme ölçeğine içten ve kararlı bir şekilde yanıtlar verecekleri varsayılmıştır.

1.6. Tanımlar

Duygu: Kişinin kendisini etkileyen uyarılar karşısında, iç dünyasında oluşan, sonra bedensel hareketlerini etkileyen durumda oluşan his.

Duygu yönetimi: Duyguların zihni kontrol etmemesi için, gerekli önlemleri alıp beyni akılcı zihnin yönetimine bırakmak, duyguları iyi tanıyıp tanımlayıp onlarla etkili bir biçimde baş etme yolunda bilinçli adımlar atmak, bilinçaltına itilmiş duyguları zararsız duruma sokmak, sonuç itibarıyla anı yaşamayı başarmaktır (Çeşitçioğlu, 2003).

Okul müdürü: Okulu yönetmek için resmi yetkilerle donatılmış, çeşitli sorumluluklar yüklenmiş, okulun yönetiminde birinci derecede sorumlu olan kişi.

Lider: Bu çalışmada okulu yönetme görev ve sorumluluğunu üstlenmiş, paylaşılan bir okul vizyonu yaratan, öğretmenleri ve diğer okul çalışanlarını güdüleyen, onları cesaretlendiren kişi olarak tanımlanmıştır.

BÖLÜM II

KURAMSAL / KAVRAMSAL ÇERÇEVE / İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde duygu kavramı, duygusal zekâ, duyguların önemi, örgütlerde duygu kavramı, örgütlerde duygu kavramı, örgüt yönetiminde duygu ve duygu yönetim, liderlikte duygu yönteminin önemi, yönetim süreçleri bakımından duygu yönetimi ve araştırmayla ilgili yurt içi ve yurt dışı çalışmalar üzerinde durulmuştur.

2.1. Duygu Kavramı

Duygu, insanın kendi içinde olduğu gibi, dışarıdan gelen bir duruma kendisinin pozitif ya da negatif değer oluşturan bir tepki verilmesi durumunda açığa çıkar. Duygu ile benzer anlama gelen “ruh hali” kavramları birbiriyle eş anlamlı değildir. Duygular daha yoğun ve özdür (Salovey ve Mayer, 1990). Duyguyu ifade etme girişimlerinin Milattan Önce, Aristoteles’e kadar uzandığı söylenebilir. Aristoteles’e göre duygu, kişinin mutlu ya da mutsuz olduğu anlarında, beklentileri ile beliren eşlikçileridir (Koçak, 2003). Duygu sözcüğü Latince ‘movere’ (Türkçe: hareket etme) kökünden gelir ve ‘e’ ön eki getirildiğinde “öteye hareket etmek” anlamına gelir (Konrad ve Hendle, 2003).

Duygu, histe ve zihinsel davranışta birtakım fizyolojik değişiklik ve açıklayıcı tutumlarla birlikte oluşan bir eylem niteliği taşır. Duygunun ne olduğu, nasıl ölçüleceği hususunda farklı fikirler fazlaca olduğundan, bu komplike konuyu belli başlıklar altında bir araya getirmek çok zordur. Ayrıca duyguların bir süreç içerisinde oluşan beş faktörü bulunduğu söylenebilir.

1. Fiziksel ya da psikolojik ikaz (dışsal ya da içsel olay)
2. Çoğunlukla zevk alma ya da almama durumunda meydana gelen duygular.
3. Tecrübenin bilinçli bir biçimde farkında olmak ve değer vermek
4. Duygusal açıklayıcı davranışlar
5. Duygusal davranışın yaratmış olduğu çevresel sonuçları (Barutçigil, 2004).

Psikolojik alt sistemleri düzenleyen algılar, psikolojik tepkiler ve bilinci kapsayan olaylara duygu denir. Duygular çok net bir şekilde kişinin farklı ilişkilerine tepki ve cevap şeklinde ortaya çıkmıştır (Yaylacı, 2008). Yüzyıllardır eğitimciler, felsefeciler ve psikologlar tarafından duygunun anlamının ne olduğuyla ilgili içeriğinin nelerden meydana geldiğini açıklamaya çalışılmıştır. Genellikle toplum içerisinde bireyin hafızasında, etrafına karşı geliştirdiği anlam olarak ifade edilse de duygu olgusunun Türkçesi net olarak tanımlanamaz (Dilci, 2015). Bizi harekete geçiren ruh olarak tanımlanan yaşam enerjisi için en önemli kaynak teşkil eden ve “motus anima” olarak adlandırılan duygulardır (Baltaş, 2005).

Duygu birkaç ögeden meydana gelen psikolojik bir yapıya sahiptir. Duygu:

1. İnsanın uyarıcıları ve durumlarının bilişsel olarak değerlendirilmesidir.
2. İnsanı harekete geçiren psikolojik bir elementtir.
3. İnsanın fiziksel ifadeleridir.
4. İnsanın davranışa yönelmesini sağlayan ögedir.
5. İnsanın hislerinin kişisel ifadesidir (Tran, 1998).

Duygu, kişinin hem iç çevresinden hem dış çevresinden gelen uyarılara içsel olarak beliren daha sonraki kademelerde beden duruşunu ve davranışını etkileyen durum ve yapılandırılmış his olarak tanımlanmaktadır Çoruk (2012). Duygu sözcüğü kısaca şunları içermektedir (Crawford, 2007):

- a. Hisler (Feelings) Neyi deneyimlediğimiz
- b. Duygular (Emotions) Sergilediğimiz, gösterdiğimiz hisler
- c. Ruh Halleri (Moods) Zamanla sabitleşen, ısrar eden hisler

Toplumsal bir varlık olan insan, doğumundan ölümüne kadar geçen zamanda diğer kişilerle bir araya gelmek ve yaşamını devam ettirmek durumundadır. Bundan dolayı insan, yaşam kalitesini yükseltmek ve kolaylaştırmak amacını güder. Doğal olarak geçmişten günümüze dek varolan bu süreç zarfında kişinin davranış özelliklerinin doğru bir şekilde anlam verilmesi ve birleştirilmesi çok önemlidir (Kervancı, 2008).

Kişiler hislerden kendisini uzak tutamaz. Ama duygularını doğru bir şekilde yöneterek ve geliştireceği doğru yeteneklerle duyguların amaca ulaşmada hizmet vermesini sağlayabilir. Hayatımıza yönelik bakışımızı, performansımızı ve moralimizi önemli bir şekilde etkiler bizler farkında olmasak da mutluluk, endişe, heyecan, üzüntü, sevgi gibi duygular. Duygular

insanlar için önem arz ettiğinden dolayı doğru bir şekilde yönetilebilirse bireyin performansını gözle görülür bir biçimde en yükseğe ulaştırabilir (Akın, 2004).

Öztekin'in (2006) de belirttiği gibi duygu, insana günün her zamanında yaşamsal derecede önemli faydalı bilgi sağlar. Bireyin, yaratıcılığını harekete geçirir; güvenilir ilişkiler kurmasını sağlar. Hiç umulmadık anlarda insana rehberlik eder. Kişinin yaşamı ve mesleği adına adeta içsel bir pusula işlevi görür.

Kimi bilim insanları duyguyu, birincil (düşünmeden açığa vurulan refleks) duygu ve ikincil (düşünülerek belirtilen) duygu şeklinde gruplamaktadır. Bazı bilim insanları da duyguyu, olumlu duygular (neşe, zevk, mutluluk, sabır, heyecan gibi); negatif duygular (stres, tükenmişlik, depresyon, korku) şeklinde gruplandırma yolunu tercih etmişlerdir. Duyguların sınıflandırılması ile ilgili tartışma halen günümüzde devam etmektedir (Güngör, 2019). Gerçeğine bakılırsa kişide, olumlu ya da negatif, olumsuz ya da pozitif şeklinde iki ana duygu vardır. Pozitif duygular, insanın yaşamını devam ettirmesini destekler ve fayda getirir. Olumsuz duygular ise insan yaşamını tehdit edip hem düşünce hem de fiziksel bakımdan zarar verebilmektedir (Karabekiroğlu, 2014; Uskan, 2014; Akt. Argon, 2015, 378).

Pozitif duygular, insanın çalışma isteğini artırır, bireyin hem kendisine hem de çevresindeki kişilere güvenmesini sağlar. Bundan dolayı pozitif duyguların ortaya çıktığı vaziyetlere dikkat etmeli ve bu tür durumların tekrar meydana getirilmesi için çaba sarf edilmelidir (Barutçugil, 2004).

Pek çok insan negatif duygulara biyolojik ve çevresel etkenlerin neden olduğunu varsayarak bu tür duygularla bahsedemeyeceğine inanmaktadır. Bundan dolayı da negatif duygular yaşadığında bu duygulardan ya da onların bulunduğu ortamdan kaçış yolları aramaktadır. Olumsuz duyguların meydana gelmesinde gerek çevresel gerekse biyolojik etkenler kuşkusuz rol oynamaktadır. Ancak bu duyguların denetim altına alınmasında bilinçli bir biçimde çeşitli içsel yapılar geliştirmek te olasıdır (Kervancı, 2008).

Dilci (2015) duyguların kişide değişik refleks meydana getirdiği aşikardır. Bu kapsamda her bireyin duygusal kabul eşiği, duyguların derecelerini ve şiddetini saptamaktır. Buna benzer bir şekilde her insana eş zamanlı ve eşit düzeyde sunulacak duygusal tepkiler her bireyde eşit olmayacak ve farklı biçimlerde reflekslere dönüşerek bireyde tepkisel davranışa dönüşecektir. Söz konusu duruma ilişkin bazı örneklemeler aşağıda belirtilmiştir.

Öfke: Etki oranı yüksek duygusal yoğunlaşma biçimi olarak ifade edilmektedir. Sürekli rahatsızlık hissetme, olup bitenleri olumsuz algılama, sinirlenme, dengeyi kaybetme, kin duyma, düşmanlık besleme, nefret vb. davranışlar ile kendisini belli eder.

Üzüntü: Daha çok istenmeyen ama bireyin memnun olmadığı durumlarda maruz kaldığı duygusal özelliklerdir. Mutsuz olma, acı çekme, kederlenme, can sıkıntısı, depresyona girme, tek başına kalma, hayallerinden vazgeçme gibi örnek bazı davranışlarda kendini gösterir.

Korku: Kişinin, çevreden kendi varlığına yönelik oluşan tehdit ve tehlikelere ilişkin olarak kişide meydana gelen karşı davranıştır. Aşırı sinirlenme, sürekli kaygılanma, vicdan azabı duyma, dehşet, ürkme, endişe durumunda olma gibi kendini belli eder.

Zevk: Neşeli olma, mutluluk duyma, hayattan zevk alma, kendiyle barışık olma, heyecan duyma gibi durumlarda bireyde gözlemlenir.

Sevgi: Karşısındakine güvenme, dostluk kurma, etkileşimde bulunduğu kişilere özen gösterme, olumlu ilişkiler geliştirme, hayranlık duyma, muhabbet etme vb.

Şaşkınlık: Kişinin istemediği ya da gerçekleşmesine olanak tanımadığı durumlarla aniden karşılaşması. Bir an için şok yaşanması, hayrete düşürecek bir durumun olması vb.

Utanç: Çocukluk döneminde başlayarak öğrenmelerle meydana gelen kişinin başka insanlara ve çevreye karşı bulunduğu durumu tehdit edici, itibar zedeleyici şeyler. Kendini ifade edememe, özgüvensiz olma, küçük düşme korkusu bu duruma örnek verilebilir.

İğrenme: Daha çok içinde bulunan durumlarla çok barışık olmamasının verdiği rahatsızlık sonucunda gelişen bir duygu durum özelliğidir. Küçümseme, tikslenme, alay etme, nefret etme, beğenmeme, gibi durumlar örnek gösterilebilir.

İnsan duyguları aracılığıyla yaşamını sürdürür, çevresel ve içsel etkenlerden kendini korur. İnsanlar, hayatın çeşitli noktasındakine benzer biçimde iş hayatında da kaçınılmaz olarak çeşitli duygular taşır. Duygu yönetimi konusunu daha iyi analiz etmek için duygu yönetimi ile bağlantılı olarak başka kavramlarının da bilinmesi önem arz etmektedir. Bununla beraber duygu yönetimi daha iyi anlaşılmış olur. Duygu yönetimi kavramı ile bağlantılı olan kavramlardan biri olan duygusal zekâ ile ilgili bilgiler aşağıda ifade edilmeye çalışılmıştır.

2.2. Duygusal Zekâ

Duygusal zekâ, kişilerin öncelikle kendi duygularını fark edebilmeleri ve yönetebilmelerini sağlayan, ilave olarak beraber başka kişilerin duygularını da anlayabilme, empati kurma, güdüyü yükseltme, özgüven duygusunu geliştirme imkânı sağlayan bir kavramdır. Bu yüzden duygusal zekanın geliştirilmesi konusuna verilen önem her geçen gün hızlı bir şekilde artmaktadır. Günümüz işletmecilik yaklaşımı bakımından etkin, randımanlı çalışmanın sağlanması, başarının üst bir seviyeye gelmesi ve bununla beraber müşteri memnuniyeti için, tek başına üstün zekâyâ sahip, teknik, mantıksal becerileri gelişmiş işgörenlerin varlığı yeterli gelmemektedir. Bununla birlikte, başkalarının duygularının hissedebilen, onların duygularını anlayan, onları kontrol edebilen çalışanlara da gereksinim vardır. Duygusal zekâsı yüksek olan çalışanların olduğu örgütlerde, iletişimin ve ilişkilerin daha etkili hale getirilebildiği, ekip ruhunun oluşturarak performansın yükseltilebildiği, daha huzurlu, mutlu bir çalışma alanının oluşturulabildiği ve bunların sonucunda kazanım sağlandığı gözlenmektedir (Doğan ve Demiral, 2007).

Duygusal zekâ kavramının bir diğer önde gelen isimleri Mayer ve Salovey (1990), duygusal zekâyı; insanların hem kendisinin hem de diğerlerinin duygularını denetleme ile onların içinde seçim yapma ve duyguları yaşamı yönlendirmede kullanabilme kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır. Bir başka deyişle duygusal zekâyı diğer insanların duygularını ve hislerini algılama yeteneği olarak tanımlamaktadır. Cooper ve Sawaf (1997) kişisel ve yönetsel başarı için hayati öneme sahip olan duygusal zekâyı her zaman, her yaşta öğrenilerek geliştirilebilecek bir zekâ olarak görmektedir. Onlara göre duygusal zeka, insanı kendi potansiyel hedefleri doğrultusunda koşturmayı yönlendirir, içten değerleri ve özlemleri harekete geçirir, duyguları, hakkında düşünülen şeylere dönüştürür.

Duygusal zekâ; insanın kendisini aktive etmesi, olumsuz durumlara karşın istediği hedefe yürümesi, dürtülerini kontrol altına alarak tatminini erteleyebilmesi, ruhsal durumunu düzenleyebilmesi, kendi sorunlarını düşünmesini engellemesine izin vermemesi, empati yapabilmesi ve umut beslemesi olarak sıralanabilmektedir (Goleman, 1996). Duygusal zekâ kavramının tarihçesinin iki bin yıl önce başladığını söylemek yanlış olmaz. Plato'nun belirttiği gibi, bütün öğrenme süreçleri, esasen duygusal bir temele dayanmaktadır (Yaylacı, 2008).

Eski Yunan düşünürü Aristo duygusal zekâ kavramına vurgu yapmıştır. Aristo doğru kişiye, doğru anda, doğru sebeple, doğru miktarda, doğru bir şekilde öfkelenme kabiliyetinin herkeste olmadığını ve bu kabiliyete sahip olmanın güç olduğunu ve bu zor olan şeylerin üstesinden gelenlerin de duygularını bilgece kullandıklarını belirtmiştir (Goleman, 2019).

Baltaş (2005), duygusal zekâyı, kendimizle ve başka insanlarla baş edebilmeyi kolaylaştıran duyguları anlama, tanıma ve efektif bir şekilde kullanma yeteneği olup, başkalarının neyi arzuladıkları, neye gereksinim duyduklarını, kuvvetli ve güçsüz yönlerini duyguları dikkate alarak fark edebilmek, stresle baş etmek, insanın etrafında görmek istediği gibi biri olmak için gerekli olan bir özellik olarak tanımlamıştır. Dilci (2015)'ye göre Duygusal zekânın yansımaları dört temel özellik üzerinde gözlemlenir. Bunlar: öz-bilinç, toplumsal farkındalık, öz-yönetim ve ilişki yönetimi şeklindedir.

Özbilinç: Yüksek duygusal zekâsı olan kişiler genellikle kendi duygu ve düşüncelerinin yanında başkalarının duygularını tanıma kabiliyeti sergiler. Bu yüzden kişinin kendi benliğine ilişkin algıları ve bu algılara yüklemiş olduğu mana derecesinde öz bilinç-duygusal zekâ ilişkisi gelişecektir.

Toplumsal bilinç: Bireyin sosyal zekâsı başta olmak üzere; başkalarıyla duygudaşlık ve güçlü ilişkiler kurmak için duygusal zekaya ihtiyaç vardır.

Öz-yönetim: Öz-yönetim temelde bireysel endişelerimiz de dahil, varlığımız dahilinde bilinçli davranışların tamamını kapsar.

İlişki yönetimi: İlişki yönetimi, kurulan dostlukları ve hayattaki diğer ilişkileri başarıyla yönetebilme kabiliyetidir. Bu anlamda duygusal ve zihinsel sağlığımızı doğru ve stabil şekilde korumak için duygusal zekâyı ve onun akılsal yönetimine ihtiyaç vardır. Yani duygusal zekâ hem çevresel sıkıntılarımızı çözerek etkilerini sınırlar, hem de biyolojik sağlığımızın da teminatıdır.

Duygusal zekâ, mutlu ve başarılı için gerekli olan duygusal özellikleri betimler. Duygusal zekâyı sahip olan kişiler, duygularına ilave olarak başka kişilerin duygularını da fark edebilen, özerk davranan, uzlaşıcı gösteren, optimist insanlardır. Hedefe varmak için ne yapıldığı kadar, nasıl yapıldığını da önemseyen, güçlüklerle karşı dayanıklı kalabilen, problem çözmede çekinmeyen, uyum kabiliyetleri yüksek kişiler duygusal anlamda zeki kabul edilmektedirler. Mantık açısından zeki görünenlerin, akademik başarıları güçlü iken, duygusal bakımdan zeki olan kişilerin hayata dair başarıları, evlilik yaşamları, arkadaşlık ilişkileri daha iyi olmaktadır. Bu özelliklere sahip olan insanlar, kendileri ile de barışık oldukları için, güçlüklerle karşılaştıklarında iş uyumları kaybolmaz. Sürekli olarak umutlarını canlı tutma eğilimi gösterirler.

Tarhan'a (2007) göre, duygusal zekânın temel adımları zihinsel kabiliyet ve duygusal bilgelik gerektirir. Bunlar: insanın kendisini tanıması; dürtülerini denetim altına alması; duygularını ifade edebilmesi; empati kurabilmesi yani, diğer insanların duygularını anlayabilmesi; engellere karşı yolculuğunu sürdürebilmesi; kendi kendisini güdüleyebilmesi; çevresine uyum sağlayabilmesi; sorun çözme eğilimi ve isteğinin olması; uzlaşıcı olması; çözüme ulaşma düşüncesini taşıması; umudunu canlı tutması; iyimser olması; yeniliklere açık olması, kendini geliştirme isteği duyması.

Carusu ve Salovey (2007), duygusal zekânın altı temel ilkesinin aşağıdaki gibi sıralamıştır.

1. Duygu bilgidir.
2. Duyguları yok saymayı deneyebiliriz ama bu bir işe yaramaz.
3. Duyguları bastırıp saklayabiliriz ama düşündüğümüz gibi başarılı olamayız.
4. Kararların etkili olması için duygularla işbirliği yapılmalıdır.
5. Duygular, mantıklı olanı idolleştirir.
6. Özgündürler ama evrensel geçerliliği de vardır.

Cooper ve Sawaf (2003) duygusal zekâyı felsefe ve psikolojik analizden ayrı tutarak, bilimle direkt bağ kurarak "Dört Köşe Taşlı Model" geliştirmişlerdir. Bu amaçla oluşturdukları dört duygusal zekâ yapı taşı modeli şöyledir:

- Duyguları öğrenmek: Liderlikte duygusal zekâ, duygusal dürüstlük, farkında enerji, sezgi, sorumluluk, ilişki vasıtasıyla bir kişisel etkinlik ve güven oluşturur.
- Duygusal uyanıklık: İçtenlik, samimiyetlik ve esnekliği oluşturarak güven bölümünü genişletir, çatışmaları anlama ve yönetme özelliğini geliştirir.
- Duygusal derinlik: İşimizi, hayatımızı, kendini gerçekleştirme gücümüzü ve amacımızla ahenkli duruma getirerek, onu doğruluk ve sorumluluk ile desteklemek için yöntemler tavsiye eder.
- Duygusal simya: Problemler ile baskı altında yaşama, daha önce öngöremediğimiz çözüm yöntemlerini meydana getirmek, fırsatları yakalamak amacıyla önümüzdeki yıllar için yarışabilme gücünü artırır, yaratıcı güdülerini geliştirir.

Sırasıyla şiddet eğilimleri, depresyonlar, yeme bozuklukları, okulu terk etme, mobbing, kimyasal madde bağımlılığı ve kullanımı ve alkolizm duygusal zekâ ile hareket etme konusunda noksanlıkların belirtileri toplumsal alanın büyük kesiminde gözle görünür bir şekilde ortaya çıkmaktadır (Konrad ve Hendle, 2003).

Duygusal zekanın ne olduğunu daha iyi kavramak için ne olmadığını bilmek önemlidir. Yaylacı'ya (2008) göre, duygusal zekâ: Zekânın zıttı değil; kişinin duyguları problem çözmede ve daha etkin devam etmede kullanabilme becerisidir. Duyguları tümüyle kendi haline bırakıp, denetimsiz, içinden geldiği gibi davranmak değildir. Aynı zamanda duyguları bastırmak ya da denetim altına almak da değildir. Aksine gerçek duyguyu yerinde, zamanında uygun miktarda kullanmaktır. İyi olmak demek değildir, yeri geldiğinde bireylerin ilişkilerinde kişilere çok da hoş olmayan, uzak durulan, istenmeyen doğruları dillendirmeyi gerektirir. Yalnızca kişisel gelişim ile ilgili bir olgu değildir, aksine iş ya da meslek başarısı ve edimi ile yakından bağlantılıdır. Kişinin edimini artırma ya da disipline etme etkinliği değildir. Hayat boyu süren, yaş alma ile bağlantılı olarak gelişen bir süreçtir, bu yönüyle de oluşan farklılığın hemen farkına varılabileceği hızlı, kısa bir program değildir.

Goleman'a göre (2019) duygusal zekâ "özbilinç, kendine çekidüzen verme, güdü, empati ve sosyal beceriler" olmak üzere beş temel duygusal ve sosyal yeterliliği içermektedir.

Özbilinç: İçinde bulunulan anda ne hissedildiğini bilme, bu seçimleri karar vermeye klavuzluk edecek şekilde kullanma; kişinin yeteneklerine ilişkin realistik bir değerlendirmeye, dayanıklı temele oturtan özgüveni bulundurmak.

Kendine çekidüzen verme: kişinin duygularını, önündeki işi önlemesi yerine kolaylaştırıcı bir biçimde yönetebilmek; vicdanlı olmak, amaçlara ulaşmak için bir duygunun doyumunu ertelemek; duygusal sorunlardan kendisini çekip kurtarmak.

Güdü: kişiyi amaçlarına götürecekt, yol gösterecek, ayrıcalıklar kullanmasına, gelişmeye yönelik çaba göstermeye, yenilgi ve engellenmişlik duygusu karşısında sebat göstermeye yardım edecek en dipteki kararları kullanmaya yönlendirmesidir.

Empati: Bireyin ne hissettiğini kavrayabilmek, onun baktığı pencereden olaya bakabilmek, farklı kişilerle dostluk geliştirip adapte olabilmek.

Sosyal Beceriler: İlişkide duyguyu düzgün bir şekilde yönetebilmek, toplumsal durumu, ilişki ağlarını doğru algılamak. Pürüzlü etkileşimden kaçınmak, sosyal becerileri başkalarını bir şeyi yapmaya ikna etmek, öncü olmak, yaşanan anlaşmazlıkların uzlaşma yoluyla çözümünü sağlamak, başkalarıyla işbirliği yapmak ve ekip çalışmasına yönelik kullanmak.

Goleman'ın vurguladığı duygusal ve sosyal yeterlikler sosyal ilişkilerde önemli rol oynamaktadır. Okul sosyal ilişkilerin yoğun olduğu bir yaşam alanıdır. Okul, aynı

zamanda insanlar arası ilişkilerin samimi olduğu yerlerden biridir. Duygusal zekâsı gelişmiş olan okul müdürü ya da yöneticileri değerlendirme, karar alma, planlama, problem çözme gibi durumlarda daha etkin oldukları öne sürülmektedir. Empatik anlayış, okul müdüründe olması gereken temel becerilerden birisidir. Kişinin empati kurarak, o kişinin neler duyumsadığını anlamak için uğraşması, empatik anlayıştır. Kişinin kendisini başkasının yerine koyarak, onun hissettiklerini paylaşabilen okul müdürleri gerek öğretmenlerle gerekse diğer çalışanlar ile daha dengeli ilişki kurabilmektedirler. İş yaşamında, problemlerin sergilenmesinde en önemli öğelerden biri empatik anlayış yoksunluğudur. Okul müdürlerinin öğretmenlere göstermiş oldukları empatik anlayış, öğretmenlerin daha etkin çalışmasına katkıda bulunur. Genelde öğretmenlerin problemlerinin çözümünde, okul müdürlerinden beklenen şeyleri, kendilerine tavsiyede bulunmak yerine kendilerini, duygularını belirtebilecekleri sahaların oluşturulmasını ifade eder (Atay, 2002).

2.3. Duygu Yönetimi

Duygular uzun yıllar boyunca pek üzerinde durulmamış ve örgüt yaşamının dışında bırakılmıştır. Hem özel hem iş hayatında duyguların ehemmiyetinin fark edilmesi ile duygu kavramı yalnızca psikolojinin ilgi alanı olmaktan çıkıp farklı çalışma alanlarından pek çok araştırmacının ilgisini çekmiştir. Yaşamımızın önemli bir parçası durumuna gelen duyguları yok saymak veya onları bastırmaktansa hislerden faydalanmak gerektiği yönündeki düşünceler benimsenmeye başlamıştır (Söğüt, 2018).

Değişen şartlara ve örgüt yapılarına daha çabuk adapte olabilmesi açısından yöneticilerin ve kişilerin, değişimi takip edebilmeleri, bulunduğu ortamdan hoşnut olmaları, iş ortamında duygusal doyuma ulaşabilmeleri ve işine karşı duygusal aidiyet hissedebilmeleri için duyguları daha iyi anlamaları gerekmektedir. Ayrıca duyguları gösterme biçimleri, duyguların yaptıklarını nasıl etkilediği ve duyguların nasıl belirli yöne kanalize edilebileceği konusunda daha birikimli olmalarını gerekli kılar (Töremen ve Çetinkaya, 2008).

Barutçugil'e göre (2004) hızla gelişen grupların yenilikçi, güdüyü fazla ve verimli çalışanlarına gereksinimi vardır. Fakat bugün, çoğu örgütte personelin morali ve iş doyumu asgari düzeyde kalıyor, personelin çoğu tükenmişlik hissediyor. Yaşanan büyük değişimler, stres ve yanlış iletişimin yarattığı problemler güçlerini tüketiyor. İş memnuniyetsizliğinin ağır faturası, liderlerin sistemler ve süreçler üzerinde olduğu kadar personeller ve değerler üzerinde de odaklanmalarını gerektirir. Duyguları yönetmede başarıya ulaşmak için aşağıdaki yöntem ve önerileri dikkate almak gerekir.

- Duyguyu paylaşan, pozitif biçimde destekleyen bir örgütsel yapı kurun ve uygun süreçleri oluşturun.
- Pozitif ilişki ve onun etkisiyle duyguya destek veren bir kültür oluşturun.
- Etkili iletişim için elden gelen her şeyi yapın.
- Çalışanlara, kendilerini zorlayacak bir vizyon oluşturun.
- Çalışanları gördükleri işte söz sahibi yapın.
- Güven veren ilişkilerini güçlendiren bir alan yaratın.
- Yöneticileri, çalışanlarına rehberlik edip, onları eğittiklerinde ödüllendirin.
- Başarıyı yakalamayı, paylaşmayı, kullanmayı bir eğlenceye dönüştürün, tebrik edip, ödüllendirin.
- Düşünme ve değerlendirme için zaman ayrılmasını sağlayın.
- Pozitif bir duygusal ortam oluşturun.

Duygusal zekâ yönetiminin aşamalarından ilki kişinin kendi duygularını öğrenmesi, iç dünyasında meydana gelenler konusundaki bilinçli farkındalık ile başlar. Kendi duygularını bilemeyen, ayırt edemeyen, duygularını kendi içinde bastırmış ya da bilince çıkartamamış bir kişinin karşısındakinin duygularının tanımlaması, negatif duygularla başa çıkabilmesi zordur. Kendi duyguları konusunda yüksek öz bilinç düzeyine sahip kişi ise bireysel hayatında eşi, ailesi ve arkadaşları gibi özel ilişkilerinin yanı sıra, kariyer yaşamında personeli ve çalışanları gibi profesyonel ilişkilerdeki ihtiyaçları, şikayetleri, istekleri anlama ve karşılayabilme yetisine sahiptir. Buna göre duygu yönetimini üç adımlı bir süreç içinde “Duygusal farkındalık veya duyguları tanıma. Duyguların açıklanması. Duygu denetimi” şeklinde değerlendirmek olasıdır (Yaylacı, 2008).

Çalışma hayatının, bireyin duygularından bağımsız olarak hareket ettiği bir alan olarak düşünülmemesi gerekmektedir. Özellikle birey faktörünün öne çıktığı işlerde duygu yoğunluğu çok daha fazla görülmektedir. Çalışma hayatında kişilerden duygularını denetim altına almaları ve yönlendirmeleri istenir. Özellikle okul gibi insan ağırlıklı, yüz yüze ilişki ve etkileşimin yoğun olduğu kurumlarda bu tür beklentilerin çok daha üst düzeylerde olduğu bilinmektedir. Duygu yönetimi, örgütlerin duygusal iklimlerinin yönetilmesini de içerir, sadece bireysel bir konu olmanın ötesindedir. Duygusal iklim yönetiminin esas unsuru; kurumda pozitif duyguları egemen hale getirerek negatif duyguyu en alt düzeye düşürmek, bunun sonunda da örgütsel etkinliği, iş doyumunu yükseltmektir. Bu ana amaç yönünde iş hayatında duygu yönetiminin ehemmiyeti giderek artmaktadır (Akçay ve Çoruk, 2012).

Bu tanımlar doğrultusunda, duyguları yönetme, bireylerin yaşamlarını büyük oranda etkileyen düşük benlik saygısı, kaygı, depresyon, öfke, üzüntü, panik, stres vb. negatif duygular ile birlikte mutluluk, sevgi, haz, sabır gibi pozitif ve başa çıkılması gereken duyguları aktif biçimde nasıl idare edeceklerini öğrenmeye yardım etmektir. Duygu yönetimi, duygusal iyi oluşa giden yolda, bireylerin sağlıklı biçimde stresli duyguları ile mücadele etmelerini kolaylaştırmayı bu bağlamda onlara temel beceriler kazandırmayı amaçlamaktadır. Duyguları idare etme süreci, kişinin bir bakıma kendisini tanıması, duygularının farkında olması demektir. Kendi duygularını bilen bireyler, diğer bireylerin duygularını daha iyi anlayabilir, kendilerini onların yerine koyabilirler. Bir kişinin okulda, iş yerinde, çalışma arkadaşları ya da müşterilerin duygularını anlamanın yolu, ilk olarak kendi duygularımızı fark etmekten ve onları bilmekten geçmektedir. Çalışılan yerde ya da özel hayatta kazandığımız başarıların altında, bireyin duygularını tanımak, farkına varmak, ayırt edilen duygularla aktif bir biçimde başa çıkmak, yani duygularını yönetmek yatmaktadır (Kervancı, 2008).

Barutçugil'e göre (2004) bir yöneticinin kuruluşunda genel anlamda güdülenmesini koruyabileceği ve artırabileceği ve böylece hem iş tatminini hem de iş başarımını artırabileceği birtakım yöntemler vardır. Bunların bir bölümü hemen her kuruluşta kesinlikle olması gereken tutum ve davranışları ifade etmektedir. Birtakım uygulamalar, genelde her kuruluşta hemen hayata geçirebilecek düzeyde kolay, ekstra bir maliyeti olmayan uygulamaları içine alır. Örneklendirilen yöntemlerden bazılarını ise yöneticinin sağduyusunu ve yönetsel yetilerini kullanarak yere, zamana, duruma ve bireye göre uyarlanarak kullanabileceği yöntemlerdir:

- Personelin yaptığı işi beğenir.
- Personellerine karşı samimi davranır.
- Bireyler arası çekişme duygusunu yönetme
- Gurur duymasını sağlama
- Sorumluluk aşılama, görevlendirme
- Maddi açıdan tatmin sağlama
- Personellere güvenme ve onların da kendilerine güvenmelerini sağlama
- Bireysel gelişim fırsatları oluşturma
- Yapılan işten eğlenmelerini sağlama
- Bireysel yaşam ve iş yaşamı arasındaki dengeyi koruma

En genel anlamıyla duygu yönetimi müdürlerin okul ortamında güdüleyici olması, yetkileri paylaşp karar alma süreçlerine çalışanları dahil etmesi, iş yerindeki olumsuz

duyguları ortamdaki kaldırma ve olumlu duyguları geliştirecek fırsatlar oluşturabilmek olarak ifade edilebilir.

2.4. Örgütlerde Duygu Kavramı

Duygusal davranmak ve konuya realistik yaklaşmak gibi duyguları kontrol altında tutmaya yönelik önerileri bireysel hayatımızda, ama çoğunlukla da iş hayatında duymaktayız. Genellikle, en büyük hata ve pişmanlıkların, çok duygusal olmaktan oluştuğuna inanılmaktadır. Duygulara bu şekilde yaklaşmak doğru değildir. Bu gibi durumlar, duygularımızın kontrolden çıkıp bizi derinden etkilediği anlarda ortaya çıkar (Carusu ve Salovey, 2007).

Duygular, örgütlerin günlük hayatlarıyla tamamlanmış bir bölümüdür. Çalışma deneyimi; hayal kırıklığı ve mutluluk, üzüntü veya endişe zamanlarında, tam anlamıyla doymamışlık veya adanmışlık duygularına ulaşana dek hislere doymuş durumdadır (Ashforth ve Humphrey, 1995). Duygular çalışma hayatından uzak tutulamaz. İnsanlar çalışma hayatında türlü duygular hissederler ve bunlar önemsenmelidir. Bu yüzden, duyguların idaresi yöneticiler için önemlidir. En mühimi araştırmalar kişisel hislerin, kurumsal realizmin dışı vurumu olduğu veya kuruma doğrudan bir tepki olarak meydana geldiğini göstermektedir. Buna göre duyguların kişisellikten çok kurumsallığa dayandığını söylemek daha doğru olabilir. (Rafaeli ve Worline, 2001).

İdare okulları, örgütlerin duygusal alan olduklarını ve kurumların personellerinin duygularını doğru biçimde yöneterek daha etkin başarımlar gösterebileceklerini belirtmektedir. Kişinin hislerini yalnız onun bireysel özellikleri belirlemez. Kurumsal oluşumda, rutinlerin ve kültürün de etkisi bulunmaktadır. Ayrıca, kurumsal oluşum, rutinler ve kültür de duygularla sarmalanmış toplu etki ve etkileşimlerce belirlenir. Bu yüzden, kurumlarda duyguların dışı vurumu kurumsal oluşumu meydana getirir ve somut hale büründürür (Akgün, Keskin ve Byrne, 2009).

2.4.1 Duyguların Bireyler Açısından Önemi

Duygular ve düşünceler birbirinden ayrılması güç bir bütündür. Duygular, dikkatimizi bize göre mühim bir konuya ya da bir soruya yöneltir hem kendimiz hem de etrafımızla ilgilidir. Duygular, bireyin gelişmesine ve yaşamını sürdürmesine yardımcı olacak önemli bilgiler taşırlar. Bizi güdülemek için harekete geçerler. Yalnız uyarımda bulunmadan evvel duyguların oluşturduğu hisleri yanlış algılamak ve yanılmamak amacıyla veri sayısını artırmak

gereklidir. Verilerin doğru ve güvenilir olduğuna dikkat edilmelidir (Carusu ve Salovey, 2007).

Herkesin kendi duygusal haliyle başkalarını etki altına alma yetisi yoktur. Yine herkes de duygusal olarak başkalarıyla aynı derecede etkilenmez. Başkalarının duygusal durumunu yüksek ölçüde etkileme potansiyeline sahip olan bireyler, duygularının mimiklerinde, kullandıkları kelimelerde ve duruşlarında gözle görülür biçimde gösteren ve duygularını güçlü bir biçimde yaşayan bireylerdir. Mamañı, ilgi ve dikkatlerini başka kişilere verilen, içe kapanık ve diğerlerine pek ilgi göstermeyen kişilere göre duygusal ipuçlarını daha fazla fark edebilmektedirler (Domagalski, 1999).

2.4.2Duyguların Örgütler Açısından Önemi

Çoğunlukla duyguların fazla bireysel olduğu düşünölmektedir. Halbuki hislerimiz başkalarıyla ve sosyal dünyamızla komplike ilişkiler içerisindedir. İş hayatının da sosyal yaşamımızda önemli bir yeri vardır. İşe gittiğimiz zaman, çalışma arkadaşlarımızla karşılaşır, toplantılara katılırız. Bilgisayarımızda, masamızda çalışırız, maddi, ticari satış ya da teknik raporlar yazarız. Bu işler yetenek isteyen görevlerdir fakat aynı şekilde duyguları da oluştururlar. Mesela belli bireylerle yaşadığımız iletişim bizi mutlu yapar. Kimi bireylerin davranışları da bizi kızdırır. Yeni bir çalışma bizi heyecanlandırırken, yapacak hiçbir şey olmayınca da boşlukta kalırız. Bazen bize göre basit kalan bir iş sıkılmamıza neden olabilir. Öte taraftan çevremizin çok kalabalık ve sesli olması da bizi yorabilir. Kısaca, çalışma ortamı bize farklı hisler yaşatır (Rafaeli ve Worline, 2001).

Karizmatik önderler, kendi duygularını aktif bir biçimde kullanarak personellerine heves ve güdülenme aşılayıp, onlarla iyi iletişim kurarlar. Duygularını aktif kullanan kişilerin toplumsal hayatlarında daha olumlu davrandıklarını gösteren birçok alıştırma vardır. Fiziksel olarak daha çekici değerlendirilmekte, toplumsal çevreleri diğerlerine göre daha büyük olmakta ve topluluk önünde daha rahat konuşma yapabilmekteler. Tüm bu özellikler karizma ile ilişkilidir. Duygularını kendiliğinden kullanma yetisi açısından kişiler arasında farklılıklar olsa da duyguları aktif kullanma, geliştirilebilen bir beceridir. Karizmatik liderler, kendi duygularını kontrol edebildikleri gibi, personellerinin de gereksinimlerine ve duygularına karşı ilgilidirler. Duyguların bulaşıcı olduğu yasasına göre, personellerinden de duygusal tepkiler alırlar (Riggio ve Reichard, 2008).

Okulun toplum ve insan yaşamı üzerinde çok etkili olması, okulda görev yapanların önemini bir kat daha artırmakta bu da özellikle öğretmenler üzerine ilginin yoğunlaşmasına

neden olmaktadır. Bu yoğunlaşma da öğretmenin daha etkili çalışması ve verimli olması için yeni arayışlara odaklanmasını zorunlu kılmıştır (Şahin,1999).

Rafaeli ve Worline göre (2001) örgütlerde duygu algısının geçmişine baktığımızda, açıkça duyguların kurumlardan uzak tutulduğunu görmekteyiz. Bu durum pek de ilginç değildir. Bir kurum, çok sayıda sosyal unsurların bir düzen içerisinde birlikte bulunması olarak tanımlandığından, örgütlemekte emir vermek olarak da kullanılmıştır. Buna göre örgüt kavramı, denetim altına almayı bir yönetim biçimi olarak kabul etmiştir. Amaç bu olduğunda, duyguların doğal olarak denetim altına alınması zor olan, kötü bir şey olduğu problemi meydana gelmiştir. Bu yüzden duygular, kurum hayatında yıkıcı potansiyel taşıyan bir güç olarak görülmüştür. Bu nedenle de kurumdaki uzak tutulması gerektiğine yönelik bir anlayışın kabul görmesine yol açmıştır.

Duygular düşüncelerden ayrılmaz. Hangi duyguların düşüncelerimizi olumlu yönde etkilediğini fark edebilmektir mühim olan. Mesela mutlu bir kimsenin yaratıcılığı artar, kendine özgü düşünceler ve çözümler üretir. Daha yardımsever ve dost canlısı olanlar ise mutlu insanlardır. Üstelik nasıl her şeyin fazlası zarar ise fazla mutlu ruh halinin de olumsuz etkileri olabilir. Bize, her şeyin doğru olduğunu hissettirerek işimizi başarıyla tamamladığımızı düşündürtebilir (Carusu ve Salovey, 2007).

Doğrudan doğruya olmayarak, örgüt için mühim olan çalışmaların pozitif ya da negatif bütün duygularını gözleyip, bu duyguları kurumun ortak gayeleri doğrultusunda etkin bir biçimde yönetmektir. Duyguları yok saymak ya da bastırmaya çalışmak kuruma faydadan çok zarar verecektir (Keskin, Akgün ve Yılmaz, 2013).

2.5.Örgüt Yönetiminde Duygular ve Bu Duyguların Yönetimi

Modern yönetim ve idareci yaklaşımların işgücünü konumlandığı yer dikkate alındığı “Çalışma yaşamında duygulara yer yoktur. Vereceğin kararları aklınla ver duygularınla değil.” şeklindeki eski yönetim yöntemlerinin değişmesi gerektiği ve aslında kurum idaresinin başarısında önemli faktörün, çalışanlardan üst düzey idarecilere dek bütün personellerin duygularının ve birbirleriyle olan ilişkilerinin başarıyla yönetimi olduğu izlenmektedir. Bu nedenle, işgücünün seçiminden kuruma uyumunun sağlanmasına, başarımının değerlendirilmesinden kariyer yönetimine dek her aşamada sadece rasyonel düşünmek ve öyle davranmaktansa ciddiye ve kibri birbirinden ayırt ederek, duygularla birlikte düşünmek, duyguları anlamak, açıklamak, duygusal iletişime önem vermek, hassasiyet göstermek aktif kurum yönetiminin ana dayanağını oluşturmaktır (Ülgen, 2016).

Kurum yönetiminde duygular ile ilgili olarak aşağıda verilen kavramlar sıralanmıştır.

- İşyerinde moral maneviyat
- Örgütsel yabancılaşma
- Çalışma hayatında duyguları anlamlandırmanın kurumlara ve çalışanlara faydaları
- İşgören sessizliği ve sesliliği

2.5.1.İşyerinde Maneviyat

Gelişen teknoloji hem bilgi dağarcığımızı genişletip dünyayı daha iyi kavramamıza yardımcı olmakta hem de bize maddi doygunluk sağlamaktadır. Ama aktif yaşam koşuşturması içinde günümüz bireylerinin çoğu kendilerini manevi yönden kaybolmuş hissetmektedirler (Gawain, 2000).

Beazley'e (1997) göre, maneviyat olgusu aynı anda iki ana unsura sahip olmalıdır. Bunlardan ilki ilahi olanla inanç ilişkisine tekâmül eden kesinlikle ve koşulsuz olma özelliğidir. Kişi, ilahi olanla bağını güçlendirmek için dua ya da meditasyona başvurmaktadır. İkinci ise alçakgönüllülük, dürüstlük ve fedakârlık kavramlarını içine alan moralin ilişkili olma durumudur. Seyyar (2009) ise, maneviyatı tanımlarken kavramın vicdan ile ilişkisine önem vermiştir. Ona göre maneviyat; heyecan duyarak, belli düşünce vb. değerlere yönelmek, sonrasında da bu değerleri içselleştirmekte ve birey, yöneldiği sayesinde güçlü ve zayıf yönlerini algılayıp, vicdani hesaplaşmada bulunabilme becerisi kazanmaktadır (Yolsal, 2016).

Miller (2003)ise günümüz kurumlarının multi kültürlü yapısını unutmayarak, yönetimin, işyerinde maneviyattan, faklı manevi ve dini değerlere inanan kişilerin gereksinimlerini karşılamada yararlanabileceği belirtmiştir. Böylece işyerinde maneviyat, çalışma alanında ayrımları idare etmede bir araç olarak kullanılmaktadır.

İnanç dostu kurum tüm manevi, kültürel, dini gelenek ve pratiklere eşit mesafede durarak ve bu inançların tümünün kendisi için eşit miktarda mühim olduğunu vurgulayarak da inanç temelli örgütten radikal bir kopuş sergilemektedir. Hatta personellerinin farklı inançlarının aynı yerde eş zamanlı olarak görünür olmasının ortaya çıkarabileceği problemlere karşı çeşitli insan kaynakları izlemleri geliştirerek, inancı güvence altına alan örgütten ayrılmaktadır (Miller ve Ewest, 2015).

2.5.2.Örgütsel Yabancılaşma

Yabancılaşma, kişinin yaşadığı topluma, toplumun kültürel değerlerine, toplumdaki rollerin dağılımına karşı ilgi ve isteğinin azalması sonucu toplumsal değerleri, normları

anlamsız görmesi, bununla birlikte kendisini de güçsüz, yalnız hissetmesi hali olarak açıklanmaktadır (Atılğan, 2010).

Weber, yazılarında ortaya koyduğu sanayi devrimiyle ortaya çıkan bürokratik kurumların, verimlilik ve yüksek üretim sonuçlarının yanında örgüt üyelerinde yaratacağı mutsuzluk ve doyumsuzluk gibi duyguların da unutulmaması gerektiğini belirtmiştir. Otoritenin kişiler yerine sistem üstünden açıklanması, rasyonel düşünce gibi unsurlar sebebiyle daha sert ve insancıl olmayan iş örgütlerinin meydana geleceğini öngören Weber, bürokratik örgütlerin verimlilik üzerindeki pozitif tesirinden dolayı, yabancılaşma gibi bir sonuca sebep olan bürokratik kurumların uzun süre kullanımında olacağını tahmin etmiştir. (Barker, 1993).

Marks'a göre işyerinde yabancılaşma, aşağıda belirtilen nedenlerden ötürü meydana gelmektedir (Erikson, 1986):

- İşgörenin meydana getirdiği ürün ile ilgili daha önce yapmış oldukları arasında bir ilişki kuramaması.
- İşgörenin üretim sürecine katılmaması.
- İşgörenin dışarıdan bir güç ile kontrol edilmesi ve koşullara kendini uyumlu hale getirmek zorunda bırakılması.
- İşgörenin becerilerine göre üretim yapması.
- İşgörenin çalışma yaşamını kontrol etmeyi ve kendini ifade etmeyi bırakmasıdır.

Okutan ve Tengilimoğlu (2002) ise, kurumsal derecede yaşanan stresin yabancılaşma üzerindeki etkisini vurgulayarak, aşağıdaki sebeplerin işgören kişilerin stres derecesini artırabileceğe dikkat çekmişlerdir:

- İşgörenlere çok fazla mesuliyet verilmesine karşın, bu görevi gereğiyle yerine getirmelerini oluşturacak yetkinin kendilerinden uzak tutulması;
- İşgörenin kurumsal aşamada karar alma organlarının dışında kalması ve kararlara katılım oranının azlığı;
- İşgörenler arasında rol belirsizliğinden kaynaklanan ve uzun sürede işgörenin iş doygunluğu ve başarımını düşürebilecek görev çatışmaları.

Çalışanın kendini sürekli geri çekmesi, yalıtılmışlık ve yalnızlık, sonunda hem kendine hem işe karşı yabancılaşmaya neden olabilmektedir. Kaçınma yönetiminin en önemli

özelliği, iki tarafın birbirinden mümkün olduğunca uzaklaşması, iletişiminin azalması ve fiziksel yüzleşmeden uzak durmasıdır (Gümüşeli, 1994).

Erkasap' a (2016) göre geçmişi insanlık tarihi kadar eski olan yabancılaşma kavramı için günümüzde tatmin edici bir ilaç bulunamamış olması ne tesadüf ne de yetersizlik olarak algılanabilir. Daha çok, kişinin ne kadar değişik bir varlık olduğuna kanıt olarak kabul edilebilir gibi görünmektedir. İnsanla bağlantılı her kavramın bir çember gibi başladığı yere dönmesine bakıp diyebiliriz ki örgütlerde yabancılaşma başladığı yerden, en düşük seviyede çalışandan, en yüksek seviyede ise, örgütün kendisinden gelecek çözümlerle sona ermesi olası bir olgu olarak görülebilir.

2.5.3. İş yaşamında duyguları anlamlandırmanın örgütlere ve çalışanlarına faydaları

Etraftaki ipuçlarını algılama ve olay döngüleri aracılığıyla öznelararası anlam oluşturma sürecine anlamlandırma denir (Maitlis ve Christianson, 2014). Sisteme yönelik bir şok ya da sistemde bir bozulma olması durumunda Anlamlandırma, oluşur. Kişilerin anlamlandırma yapabilmesine olanak sağlayacak olan duygular bu deformasyonu sağlamaktadır ancak kişiler rasyonel iş uygulamalarına odaklanan duygusal tesadüflerle ipucu bulma eğilimindedirler (Dougherty ve Drumheller, 2006).

Allbright (2000, akt. Doğan, 2010)'a göre örgütler yöntemlerini, sezgilerini, değerlerini ve inançlarını paylaşarak; örgütün dünkü, bugünkü ve yarınki haliyle alakalı ortak bir amacı paylaşan kişilerin toplanmasıyla duygusal, bilişsel ve davranışsal etkinlikte bulunmaktadırlar. Kurum çalışanlarının aralarındaki iletişim kanallarının açık olması ile örgütler ortak bilişsel sistem fonksiyonu görürler. Buna göre bakış açısının, değerlerin ve inançların açık iletişim kanallarıyla paylaşılması grupsal anlamlandırmanın kişisel anlamlandırmadan farkını dile getirmektedir.

Anlamlandırma açısından görüntüler; örgüt yaşamında üç yönden önemlidir. İlki, örgütsel durumlar sözcüklere ve dikkat çeken kategorilere dönüştüğünde anlamlandırma oluşur. İkincisi, örgütlemeye direkt olarak yazılı ve sözlü metinlerle somutlaşır. Üçüncü olarak da okuma, yazma, konuşma ve organize etme, kurumların edimimleri biçimlendirdiği yaşamsal öneme sahip eylemlerdir (Weick, Sutcliffe ve Obstfeld, 2005).

Somut ve soyut olarak çok farklı kullanım alanı olan anlam, anlamlandırma ve anlam verme; örgütsel davranış bilim dalının yanında siyaset bilimi, askeri stratejiler, ekonomi yönetimi, finansal krizler, işletme idaresi, toplumsal değişimlerinin incelenmesi gibi alanlarda yararlı olması bakımından ehemmiyet taşır. Örgütlere göre önemi ise duyguların

anlamlandırılarak kişilere ve gruplara yarar sağlamasıdır. Kişiler olumsuz olaylara olumlu olaylara göre daha çok alakadar olmaktadır ve olumsuz duygularını etraftaki sorunların bir göstergesi olarak yorumlamaktadırlar. Bunun yanı sıra olumlu duygular, durumun sorumlu olduğunun işareti olduğu için yoğun bir anlamlandırmaya gereksinim yoktur. Mutlu olunan zamanlarda anlamlandırma için efor gerektirmezken, endişe, korku ve öfke gibi olumsuz duygular, anlamlandırmayı tetikler (Tuğsal, 2016).

2.5.4.İşgören Sessizliği ve Sessliliği

İşgören sessizliği işgörenlerin kâh kişisel olarak kâh örgütsel gelişimle ilgili bilgi, düşünce, görüş ve fikirlerini bilinçli olarak sakınması, saklaması olarak tanımlanmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000).

Araştırmalarda sessizliğin beş işlevi olduğu dile getirilmiştir. Bu fonksiyonlar (Erenler2010; Pinder ve Harlos, 2001):

1. Sessizlik edinimi kişileri hem bir araya getirebilmekte hem de uzaklaştırabilmektedir.
2. İlişkilerde hem iyileştirme sağlayabilmekte hem de zarar verebilmektedir.
3. Bireylerin hiçbir fikrinin olmayışını veya derin fikirlere sahip olduğuna işaret edebilir.
4. Bilginin kazanılabileceği gibi bilginin saklanması da olabilmektedir.
5. Kabullenmenin bir işareti olabilirken, karşı olmanın da bir göstergesi olabilmektedir.

Örgüt içinde işgörenlerin bazı sorunları bilmelerine rağmen idarecilerin geri bildirimlerinin olumsuz olması düşüncesi ve dışlanma çekincesi sebebiyle idarecilere güvensizlik duyması, sessizlik davranışı gösterilmesinde etkin olabilmektedir. Örgütlerde problemlerin net olarak söz edilmesi ve çözüm tekliflerinin sunulması hoş karşılanmayabilmektedir. Bu durumda yöneticiye güven azalacaktır (Milliken , Morrison ve Hewlin, 2003).

İşbirliği temelinde ve özveri uygusu ile dayanışma davranışlarının da etkisiyle işgörenlerin örgütteki problemler karşısında ortaklaşa çözümler ortaya koyması, çözüm önerileri getirilmesi, örgütün gelişim ve çevresel değişime adapte olabilmesi adına yapıcı düşünceler öne sürmesi kurum yararına yapılan sesslilik davranışını göstermektedir (Dyne, Ang ve Botero, 2003).

Sağlam (2016) çalışma çevresiyle yaşatılan duygu ikliminde çalışanların hem sessizlik hem de sessizlik davranışları ne kadar karşıt olgular olarak anlaşılrsa da kurumlara faydalar sağlamaktadır. Sessizlik davranışları sade anlamıyla kurumlar için ne kadar olumsuz gibi gözükse de her durum ve koşula göre sessizlik de yararlı olabilir. Kurum faydasına sessizlik davranışı gösteren kişi, örgütün faydasını öncelik olarak alıp negatif hislerini yönetip, iş yaşamında negatif hisler veya problemler olsa dahi sessizliği seçebilecektir. Kabullenici sessizlik davranışında da olduğu gibi işgören farklı hisler sebebiyle kurumda geri planda kalmak, dikkat çeken işgören olmamak için bazı zamanlarda da baskın olan düşünceyi kabullenip kendi düşüncesini söylememesidir. Yine bu davranış da duruma göre kurumlar ve kişiler için yararlı olabilmektedir. Fakat bu yararı açıklık kazanması için işgörenin seslilik davranışı sergilemesi öncesinde duygularını yönetmesinde uygun duygusal iklim sağlanmalıdır.

2.6.Liderlikte Duygu yönetimin Önemi

Lidere has yetenekler ve ayırıcı özellikler ile organizasyon ya grup da içinde çalışanların gereksinim ve arzularının giderilmesi, aynı anda kuruluşun ya da takımın da hedeflerinin gerçekleştirilmesi bakımından ehemmiyete sahip bazı rolleri yerine getirmek zorunluluğu vardır. Liderin bu tür rolleri, duygusal roller ve göreve ilişkin roller şeklinde iki ayrı boyutta açığa çıkar. Sorumlulukla alakalı olan roller, belirli gayeleri gerçekleştirmek amacıyla takımın oluşturulması, harekete geçilmesi ve yönetilmesiyle alakalı roller sıralamasıdır. Lider, pozisyonunu koruyabilmek ve devam ettirebilmek amacıyla takım hedeflerine ulaşmaya ilişkin rolleri oynamalıdır. Duygusal roller ise, çalışanların toplumsal, psikolojik gereksinimlerine karşılık gelen rolleridir. Bunların, takım amaçlarının gerçekleştirilmesiyle hiçbir alakası olmayabilir ya da tam tersi birbirleriyle bağlı da olabilir. Lider, kendinden beklenen bu türden duygusal rolleri oynayarak, personellerin psikolojik, toplumsal beklentilerini yerine getirir, duygusal uyumu kuvvetlendirir. Aktif ve başarılı bir liderin her iki rolünü de birlikte etkin bir biçimde oynayabilmesi gerekir (Barutçugil, 2004).

İş hayatında liderlerin bilhassa sahip olması gereken yetkinlikleri aşağıdaki gibi belirtilmiştir (Baltaş, 2005):

- Kendiyle ilgili farkındalık: Herhangi bir işte, kendilerine ilişkin farkındalıkları yüksek olan liderlerin özsaygıları da yüksek olur. Duygular ve düşünceler, her ne kadar, birlikte hareket etme eğilimi gösterse de insanlar, hissettikleri şeye çok fazla dikkat etmezler, dolayısıyla da derin iç duyguları ile buluşmaktan zorluk yaşarlar. Kendilerini, üstünlükleri ve eksik olan taraflarıyla birlikte tanımlarlar.

- Duyguları denetleme ve stresle başa çıkma: Kendisiyle ilgili özbilinci yüksek olan birey, engeller ve negatif şartlar karşısında nasıl hareket etmesi gerektiğini öngörür; negatif tepkileri kontrol etmeye yönelik önlem alır. Değiştiremediği olumsuz şartlar karşısında da stresle baş edebilme yöntemlerinden faydalanarak bu durumun üstesinden gelir.
- İnsanları güdüleyebilme: GÜDÜLENMENİN insanların çalışma istekliliğini, üretkenliğini artırdığı bilinen bir durumdur. Liderlerden duygusal zekaya sahip olanlar, işlerini daha iyi yapabilmek için güçlü bir arzu duyarlar, bu bağlamda başarıyı yakalamak için öğrenmeye istekli, yeni yaklaşımlara açık olurlar.
- Değerlerini geliştirme: Bir iş lideri varyasyon başlatma gücü ile öne çıkar. Değişim, örgüt yöneticileri, bölüm yöneticileri ve birim idarecileri ile sıklaştırılır ve son olarak çalışanlarla gerçekleşir (Baltaş, 2005).

Liderlerin, örgütlerin başarısında önemli rolünün olması, yüksek duygusal zekalarının olması, çalışanların örgüte bağlılığının ve içsel güdülenmesinin sağlanmasında, çalışanların devir oranlarının azaltılmasında, açık fikirli olunmasında, aktif iletişimin gerçekleşmesinde büyük rol oynamaktadırlar. Çalışanlarını kurumun amaçlarına yönelik bir şekilde istekle güdüleyen liderler için yüksek duygusal zekaya sahip oldukları söylenebilmektedir. Hayatın hangi alanında olursa olsun, kişilerin ve örgütlerin duygusal zekâsı ve bunun etkili bir biçimde kullanılabilmesi başarının oluşumunda önemli bir unsur olarak görülmektedir (Doğan ve Demiral, 2007).

Liderlik yeterlilikleri, Goleman, Boyatzıs ve Mckee (2017) tarafından özbilinç, özyönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi olmak üzere dört bölüme ayrılmıştır.

Özbilinç:

- Duygusal öz bilinç: Duygusal farkındalığı yüksek liderler, iç seslerine uyum gösterirler; taşıdıkları duyguların kendilerini, iş başarımlarının nasıl etkilendiğini bilirler.
- İsabetli özdeğerlendirme: İsabetli öğrenme, liderlerin hangi durumlarda yardım isteyeceklerini, yeni önderlik güçleri geliştirirken ne yapacaklarını bilmelerine yardım eder.
- Özgüven: Liderlerin kabiliyetleri hususunda net bilgi edinmeleri ve güçlü yönlerine güvenmelerini sağlar. Özgüven sahibi lider, zor bir sorumluluğu rahatça üstlenebilir.

Özyönetim:

- **Özdenetim:** Duygularını kontrol altına alabilen liderler, izleyenlerini rahatsız edici nitelikteki duygularını, dürtülerini kontrol etmenin, üstelik bunları faydalı şekilde kanalize etmenin yollarını bulurlar.
- **Saydamlık:** gizli saklısı çok olmayan şeffaf liderler, değerlerini hayata geçirirler. Şeffaflık, bireyin duyguları, inandıkları, yaptıkları hakkında diğerlerine karşı açık olmak dürüstlük algısı yaratır.
- **Uyumluluk:** Uyumlu liderler bazı yeni güçlülere uyum sağlamak amacıyla kuralları esnetebilir, hızlı bir biçimde gerçekleşen değişimlere çabucak ayak uydurabilir, yeni veri ya da gerçeklerle karşı karşıya kaldıklarında ise kıvrak bir zekâyla düşünebilirler.
- **Başarma dürtüsü:** Başarılı olma dürtüsü kuvvetli liderler yüksek kişisel standartları kendilerinde ve idare ettikleri bireylerde devamlı olarak çalışma ve başarı artışını gözetmelerini sağlar.
- **İnisiyatif:** Beklemek yerine fırsatlar yakalar ya da oluştururlar. Böyle liderler, geleceğe yönelik daha iyi koşullar oluşturmak amacıyla yeri geldiğinde bürokratik uygulamaları aşmakta ve üstelik kuralları esnetmede de geri durmamaktadır.
- **İyimserlik:** İyimser olan liderler, ortama ayak uydurmayı, büyük bir yenilgi tehditi olarak algılamadan daha çok fırsat olarak görürler.

Sosyal Bilinç;

- **Empati:** Empati kurabilen liderler, çok çeşitli duygusal mesajlara eğildiklerinden, bir kişinin ya da bir takımın hissedilen ancak söylenemeyen duygularını sezip görebilir.
- **Örgütsel bilinç:** toplumsal bilinci açık-net liderler, politik bakımdan uyanık davranış sergileyebilir. Can alıcı toplumsal ilişki ağlarını görebilir, kilit iktidar ilişkilerini kavrayabilir.
- **Hizmet:** Hizmet etme yeterliği yüksek liderler, hizmet alanlar ile direkt etkileşim durumundaki insanların ilişkiyi dengede tutabilmelerini sağlayacak bir duygusal hava oluştururlar.

İlişki Yönetimi;

- Esinleme: İlham kaynağı özelliği taşır, uyum yaratır ve uygun bir vizyon ya da ortak bir amaçla insanları harekete sevk ederler.
- Etkileme: Etkileme yetisine sahip lider ikna edicidir ve bir takıma seslenirken ilgi ve merak uyandırır.
- Çatışma yönetimi: Çatışmayı en iyi biçimde idare eden liderler, çatışmanın tüm taraflarını konuşturabilir, değişik fikirleri anlayabilir, sonra da herkesin kabul edebileceği ortak bir amaç bulabilirler.
- Ekip Çalışması ve işbirliği: Ekip üyelerinde kabiliyetli liderler, bir dostluk iklimi yaratır, saygı, yardım ve işbirliğine bire bir misal oluştururlar.
- Başkalarını geliştirmek: İzleyenlerinin yetilerini geliştirmekte usta olan bir lider, yardımcı olduğu bireylerin amaçlarını güçlü ve zayıf yönlerini anlayarak onlara gerçek alaka gösterirler.

Caruso ve Salovey (2007) yönetici ve liderin ortak bir vizyon oluşturduğu, diğer bireyleri güdülediği, çalışanları cesaretlendirdiği yol ve basamakların en önemli temelinin, duyguların kullanılması ve düşünceyle birleşmesi olduğuna inandıklarını belirtmişlerdir. İdarecilerin ve liderlerin farklı işlevleriyle caydırıcılarını, altı temel alanda aşağıda göstermişlerdir.

1. Etkili gruplar oluşturmak
2. Etkili planlama ve karar vermek
3. İnsanları güdülemek
4. Vizyon bildirim
5. Değişimi desteklemek
6. Karşılıklı etkili ilişkiler yaratmak

Tablo 1

Yönetici ve liderlerin davranışları

Genel işlevler	Örnekler
Etkili Takımlar kurmak	Takımı kurup yönlendirmede zorluk Yönetme Şekli Yöntemi modellendirme
Etkili Planlama Ve karar vermek	Projeleri planlama Plan bütçeleri ve kaynaklar Lojistik İş hedeflerini ulaşmada düşülen hatalar
İnsanları motive etmek	Personeli motive etme Heyecan yaratma Takım olmaya cesaretlendirme Harekete geçirme
Vizyon Bildirimi	Önem ve anlam duygusu yaratma Kurumsal bir kimlik yaratma Ortak hedefler belirleme Ortak vizyonda buluşturma
Değişimi Desteklemek	Esnek düşünmeye teşvik etme Yaratıcı düşünceyi kolaylaştırma Değişime adapte olmada zorluk Aşırı dar işlevsel uyum Sürece meydan okuma
Etkili Karşılıklı İlişkiler Yaratmak	Çalışanlar arasında çatışan kararlar İşten çıkarmayla ilgilenme Kişiler arası ilişkilerde sorunlar

Duygular, kurumların mühim bir parçası olduğundan etkili önderler çalışanların duygusal hallerini geliştiren etkenlerin teori ve uygulama boyutları ile ilgilidir. Aktif liderler, duyguları yönetme ile ilgilenen, çalışanların duygusal hayatını etkileyen unsurların farkında olan, bunları değerlendirmede duyarlıdır. Liderler, duygusal davranışları ile personellerinin duygularını pozitif ya da negatif olarak etkileyebilirler. Bir işyerinde pozitif duygusal tecrübeler, pozitif dönütler, örgüt lideri tarafından mesleki hakların tanınması, çalışanların iş doyumunu ve kendilerini iyi hissetme durumu kurumun aktifliğini artırmada belirleyici unsurlardır (Andrieş, 2009). Etkili liderler, çevrelerinde bulunan kişileri güdüler, mantık ve

motivasyonunun gerekli olduğuna inanır. Bununla beraber yola liderin özverili olması, kurumun ve tüm kurum çalışanlarının faydasına çalışmalar yürütmesi gerektiği zaruridir (Ovacıklı, 2018). Bu bağlamda okul müdürü, okul örgütü açısından bakıldığında, yalnızca karar vermez, okulda gelişen birçok soruna yapıcı çözümler üretmek için, öğretmenleri araştırmalar yapmaya özendirir, eğitim-öğretim ve okulun temel değerleri kapsamında öğretmenleri yönlendirir (Aksu, Şahin Fırat ve Şahin, 2003).

Özellikle belirsiz, kesin olmayan ve şüpheli durumlarda, çalışanlar, kendi duygularını ifade etmek için yöneticilerinin duygusal yanıtlarına ilişkin işaretler görme eğilimi taşırlar. Yöneticilerin negatif duygular sergilemesinin yerine, daha pozitif duygular göstermesi; çalışanların ruhsal durumlarının, güven duygularının ve iyimserlik hallerinin çoğalmasına, dolayısıyla da performanslarının artmasına sebep olur (Humphrey, Pollack ve Hawver, 2008). Bu bağlamda ele alındığında duyguları denetim altına alma, düzenleme, negatif duygularla baş etme, duyguları olduğu gibi dillendirme, öfke kontrolünü ve yönetimini içeren duygu yönetimi işyerinde önem kazanmaktadır. Öğretmenlik ve müdür yardımcılarının çalışma ortamlarında karar alabilmeleri, planlama yapabilmeleri, iletişim kurabilmeleri, inisiyatif alabilmeleri için çalıştıkları ortamda duygu akışının lider tarafından akışının sağlanması elzemdir. Duygu yönetimi etkili liderliğin temel özelliğidir. Yöneticilerin iş yerinin duygusal iklimini etkilediği ve çalışanların memnuniyeti açısından duygu yönetim süreci önem arz etmektedir.

2.7.Yönetim Süreçleri Bakımından Duygu Yönetimi

Örgütler, varlıklarını devam ettirebilmeleri için toplumun ihtiyaçlarına cevap vermelidir. Yönetim, örgütün varlığını devam ettirmesi için karşılaşılan problemlere çözüm getirerek örgütün sürekli gelişmesine katkı sunmalıdır (Başaran, 2000). Yönetim süreci, yönetici davranışının hedefleri açısından daha iyi çözümlenebilmektedir (Bursalıoğlu, 2013).

Yönetim süreçleri, çeşitli biçimlerde sınıflandırılmaktadır. Bursalıoğlu (2008) ve Aydın (2014), yönetim süreçlerini karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, eşgüdümleme, etkileme ve değerlendirme süreçleri şeklinde göstermektedir. Yönetim süreçlerini, Başaran (2000), sorun çözme ya da karar verme, planlama, örgütleme, eşgüdümleme, iletişim ve denetleme olarak altı grup altında göstermiştir. Bu çalışmada yönetim süreçleri Başaran'ın sınıflamasına uygun biçimde altı başlıkta incelenmektedir.

2.7.1.Karar Verme

Karar, bir problemin çözümüne yönelik muhtemel yollardan en uygun olanın seçilmesi şeklinde tanımlanabilir. Karar verme, yönetimin özünü meydana getirir. Yönetim

sürecinin niteliği karar vermeye bağlıdır. Karar vermenin sıkça yönetim sürecinin kalbi olduğu dillendirilir (Aydın, 2014). Bursalıoğlu (2013), eğitim yöneticisinin karar vermede izleyeceği yöntemleri; örgütü ve amaçlarını tanıyarak örgütün yapısını iyi oluşturmak, grup dinamiğini kullanarak ve bütünlüğünü koruyarak bir sosyal örgüt olan okul için en yüksek verimi hedeflemek, bütün bunlar için de demokratik bir iklim yaratabilmekten ibaret olduğunu belirtmiştir. Örgüt ortamında alınan kararların adaletli ve objektif olması beklenmektedir. Doğru bir karar örgütteki her birey tarafından aynı şekilde ve kolayca anlaşılmalı, ani bir şekilde verilmeli, motive edici ve uzlaştırıcı olması gerekmektedir. Karar verme sürecine üyeleri de katmak, kararların benimsenip içselleştirilmesi açısından önem arz etmektedir. Bununla beraber kararların örgüt amaçlarıyla uyumlu olmasına ve kamu faydasına hizmet etmesi de önem taşımaktadır (Şişman, 2014). Karar verme aşamasında okul müdürünün ilk amacı geçici ya da kalıcı bir şekilde problemi çözmektir fakat o çözüm yoluyla okulun hedeflerini olumlu veya olumsuz etkileyebildiği gibi okul ortamı ve çevresi, öğretmen, öğrenci, veli veya personeli de etkileyebilir (Karpuz, 2020).

Genel olarak yöneticiler, özel olarak okul müdürleri okuldaki yaşama ilişkin olarak karar verirken, personelin, öğretmenlerin her birinin birbirlerinden farklı kişiler olduklarını, farklı sosyal, psikolojik etkenlerin etkisinde kaldıklarını, dolayısıyla da her birinin farklı duygular taşıyabileceklerinin farkında olmaları gerekir. Yöneticiler, bununla beraber, pozitif duyguları egemen kılmak, negatif duyguların olumsuz etkilerini bertaraf etmek ya da en aza indirmek için, örgütte çeşitli kararlar almak gerektiğini düşünmelidirler (Çoruk, 2012).

Duygu yönetimi, karar verme bakımından ele alınınca, yöneticilerin, örgüt yaşamında duyguların önemli bir yeri olduğunu kabul etmesi gerekmektedir. Duygu yönetimi açısından, yöneticinin işyerindeki duygulara bakışı, çalışanların pozitif duygular taşımasının sorunların çözümünü kolaylaştıracağı inancı çok önemlidir. Yönetici, karar verme durumunda her çalışanın farklı bir kişi ve farklı duygular taşıyabileceklerini önemsemelidir (Çoruk, 2012).

2.7.2. Planlama

Planlama, örgütün amaçlarına ulaşabilmek için, kurumun kaynaklarının nasıl sağlanacağı ve nasıl kullanılacağına kararlaştırılmasını, izlenecek politikaların belirlenmesini, eylem ve etkinliklerin tasarlanmasını içeren ve örgütün tüm boyutlarını kapsayan bir süreçtir (Taymaz, 2011; Şişman, 2014). Planlama, örgütün amaçlarına ulaşmak için, gereksinim duyulan politikaların ve yöntemlerin seçilmesi biçiminde ifade edilebilir (Keskinlik, 2007). Planlamada göz önünde bulundurulması gereken bir diğer husus, planın varolan kaynaklara dayalı olarak gerçekleştirilmesidir. Aksi halde örgüt bir karmaşaya

sürüklenebilir. Bundan dolayı yapılacak işler, kapsamlı ve ayrıntılı bir biçimde saptanmalıdır (Karagöz, 2006; Akt. Takmak, 2016).

Planlama bir örgütün hayatta kalabilmesi için oldukça önemli bir süreçtir. Doğru ve sağlıklı bir şekilde tasarlanan ve uygulanan planlama süreci örgütü ileri taşımaya yardımcı olacaktır. Yönetici ve çalışanlar planlama sürecini düzenlerken ve uygularken duygularını göz önünde bulundurmalıdır. Duygularını doğru bir şekilde bilen ve yöneten yönetici ve çalışanlar planlama sürecini de daha başarılı uygular (İşeri, 2019).

Planlama sürecinde duygu yönetimi; alınması gereken kararların çalışanlar üzerindeki etkisinin önceden düzenlenip bu yönde gerekli olan tedbirlerin alınması sürecidir. Bu süreçte önemli olan yöneticilerin, bir örgütte olması gereken durumun sağlanması ve duygusal çatışmaların yaşanmaması için gereken tedbirlerin alınmasına dair gayret içerisinde olmasıdır. Alınan kararların uygulanması için yöneticilerin olayların olumlu yönlerini ortaya çıkarmaya dönük çaba içerisinde olmaları gerekmektedir. Çalışanların devamsızlığına neden olan duygulara yönelik yöneticiler tedbirler almalı ve günlük görev dışında işi daha heyecanlı hale getiren etkinlikler planlamalıdır. Bunun yanında yöneticiler çalışanların kişisel alışkanlıklarının örgüt işleyişine zarar vermemesi için gerekli tedbirleri almak zorundadırlar. Örgütte olumlu bir hava oluşmasına katkı sağlayabilmek için, çalışanlar kararların uygulanmasını ve planlamaların yapılmasını sağlamak durumundadırlar. Bununla beraber etkinliklerin devamlılığının sağlanması örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesini daha da kolay hale getirir ve bu sayede örgüt yapısının ortaya çıkması sağlanabilir (Çoruk, 2012).

2.7.3.Örgütlenme

Örgütlenme, örgüt modellerinden faydalanarak örgüt amaçları doğrultusunda formal yapıyı oluşturma, kadrolama ve donatım eylemleri ile informal yanın, yani anlayışın birleşimidir (Bursalıoğlu, 2013). Bir amacın gerçekleştirilebilmesi için ortak bir çabayı gerektiren gerekli yapının oluşturulması eylemleri örgütlenme olarak ifade edilir (Aydın, 2014).

Okullar kendileri için hazırlanmış özel yönetmelik ile örgütlenirler. Okulda yapılan toplantı, küme, komisyon gibi çalışmalar örgütlenmeyi gerektirir. Bu kurumların örgütlenmesi ve iş görenlerin çalışma ilkeleri iç hizmet yönetmelikleriyle oluşturulur (Hesapçıoğlu ve Balyer, 2009). Bununla beraber ekonomik, sosyal hayat sürekli değişiklik göstermekte, teknolojiye hızla gelişmektedir. Bu alanlardaki hızlı değişim, eğitim-öğretimi ve okulları etkilemekte, bunun sonucunda da okul müdürlerinin rollerini de değiştirmeye zorlamaktadır (Şahin, 2013).

İşeri (2019), bu süreçte yöneticiler örgütsel amaçlarını belirler. Bundan sonra belirlenen hedeflerin başarılı olması için gerekli duyguları ortaya çıkarmak amacıyla bir yapı meydana getirirler. Bu yapının işlemesi için alınan kararların çalışanlar üzerinde etkisinin olup olmayacağı yönetici tarafından önceden bilinmelidir. Yöneticiler, çalışanların duygularını birbirleriyle paylaşabilmeleri için etkinlikler planlayarak ve onların huzurlu olmasını sağlayacak ortamlar oluşturarak örgütte pozitif bir hava oluşturabilir. Böylece çalışanların duyguları kurum amaçları yönünde yönetilebilir ve çalışanlar sorumluluklarını daha doğru bir biçimde yerine getirir.

Duygu yönetiminde, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesini kolaylaştıran duygu oluşumuna elverişli bir örgüt yapısı kurabilme söz konusudur. Bunlar ise örgütte alınacak kararlar ile ilişkili olmaktadır. Yöneticiler, çalışanların duygularını rahatlıkla açıklayabilecekleri bir yapı oluşturur ve bu yapı üzerinden onları mutlu eden etkinlikleri planlar. Yöneticiler bu şekilde çalışanların duygularını örgüt amaçlarına uygun biçimde örgütleyebilir (Çoruk, 2012).

2.7.4.İletişim

Ortak amaçlara sahip, bu amaçları gerçekleştirmek için işbirliği halinde olan bireyler örgütleri oluşturmaktadır. Örgüt içerisinde bireyler arasında gelişen sağlıklı ilişkiler ortak amaçların gerçekleşmesine imkân tanımaktadır. Bundan dolayı iletişim, örgütler için önemli bir ihtiyaç olarak önümüze gelmektedir (Özgan ve Kalman, 2013).

Yönetim işlevlerinin hayata geçebilmesi için, sağlıklı bir iletişimin varlığı ön şarttır. İletişimin iyi ilerlemediği örgütlerde, pozitif yönde ilerlemenin olası olmayacağı tahmin edilir. İletişimsiz ortak bir hedefin oluşturulması, bu hedef yönünde kişisel çabaların eşgüdümlemesi olası olmamaktadır. İletişim; biçimsel ya da resmi bir örgütü meydana getirme, örgüt hedeflerine açıklık kazandırma, bireysel ve ekip halinde gösterilen çabaları ortak hedefler doğrultusunda koordine etme vasıtasıdır (Yıldız, 2001).

İşeri (2019) örgütlerde olumsuz olaylarla karşı karşıya gelindiğinde bu olumsuz olaylar iletişim yoluyla giderilmeye çalışılması gerektiğini belirtmiştir. Bireylerin bir araya gelip iletişime geçmeleriyle yaşanan bu olumsuz olaylar ortadan kaldırılabilmektedir. Bunun aksine bireyler yaşanan olumsuz olayları gidermeyi tercih etmezse bu olaylar örgütte olumsuz bir iklimin oluşmasına neden olabilir. Bundan dolayı iletişimden kaçan bir örgütün hayatta var olması ve başarılı olması mümkün olmayabilir.

Yöneticiler, çalışanlarının duygularına, inançlarına duyarlılık gösterip, açık olmaya çalışıp, çalışanların duygu ve düşüncelerini açıklamalarına fırsat sağlamalıdır. Böylelikle işgörenler arasında duygusal sorunlara neden olmayacak açık bir iletişimi özendirmelidir. Çalışanlarına yardım ederken içten bir davranış göstermelidir (Güngör, 2019).

Duygu yönetimi iletişim süreci açısından; örgütte bireylerin farklı anlamlar taşıyan ifadelerini birbirleri ile paylaşımlarını amaçlamaktadır. Bununla beraber duygu yönetimi örgüt içerisindeki etkinliklerin planlanmasına ve kişilerarası ilişkilerin geliştirilmesine yönelik teşkil etmelidir (Çoruk, 2012).

2.7.5.Eşgüdümleme

Eşgüdümleme, belirli bir hedefe ulaşmak için varolan insan kaynağı ile diğer kaynakların katkılarını bütünleştirme süreci şeklinde ifade edilebilir (Aydın, 2014). Eşgüdümleme; örgütün sahip olduğu tüm kaynakların bütünleştirilmesi, yine örgütte varolan tüm bilgi ve becerilerin uzlaştırılması, böylece örgütsel amaçlara ulaşmak için gerçekleştirilen eylemleri içerir. Okul açısından ele alındığında eşgüdümleme, diğer örgütlerde olduğu gibi, okulda bulunan bütün güçleri birbirine ahenkli bir şekilde eğitime amaçlarını hayata geçirmeye sevk etmektir (Keskinkılıç, 2016).

Şimşek ve Çelik (2012) eşgüdümleme sürecini, bir örgütün başarı şansını arttırmak ve çalışmalarını kolaylaştırmak için bütün eylemler ve bölümler arasında uyum sağlama süreci olarak belirtir. Okulda eşgüdümleme için; mevcut imkanları birbirine uyumlu bir biçimde, eğitim hedeflerini gerçekleştirmeye yöneltmelidir. Başaran (2000), eşgüdümleme yöntemlerini, güdüleme, ödül ve ceza, gözdağı borçlandırma yarışma, işi çekici kılma, işe sarma ve özendirme şeklinde ifade etmiştir. Okuldaki yönetim süreçlerinde etkili olan hususlar, doğrudan ya da dolaylı olarak eşgüdümleme sürecinde de etkili olmaktadır.

Duygu yönetimi bakımından yöneticilerin koordinasyon sürecinde örgüt üyeleri arasında “biz” duygusunu geliştirecek şekilde hareket etmeleri önemli sayılmaktadır. Bir örgütte örgüt üyelerinin farklı duygulara sahip olması doğaldır. Bu anlamda yöneticinin örgütte kabul görülebilir duyguların neler olduğu ve bu duyguları sergileme kurallarını açık ve net bir şekilde ifade etmesi olumlu bir duygusal atmosfer oluşmasına zemin hazırlayabilmektedir (Çoruk, 2012).

İşeri (2019) ise, eşgüdümleme bakımından duygu yönetimini; yöneticilerin örgütsel hedeflerini gerçekleştirebilmek için çalışanların ortak duygularından faydalanmasına yönelik

çabalarıyla ilişkili olduğunu belirtmiştir. Bu anlamda eşgüdümün sağlanmasında yöneticiye düşen görev, bir orkestra şefinin durumuna benzetilebilir. Yöneticiler de bir orkestra şefi gibi iş görenleri organize eder ve onlara rehberlik ederler. Bunun sonucunda da çalışanlar arasında eşgüdümleme gerçekleşmiş olur.

2.7.6.Değerlendirme

Şişman (2010) değerlendirmeyi, örgütsel bakımdan diğer yönetim süreçlerine bağlı olarak alınan kararlar, yapılan planlama, sağlanan eşgüdüm ve iletişim sonunda varılan sonuçların incelenmesi ve örgütsel amaçların gerçekleşme düzeyinin belirlenme süreci olarak adlandırırken, Gürsel (2012), bir örgütte ölçme sonucu elde edilen verinin geçerli bir ölçütle kıyaslanması ve kanıya ulaşılması şeklinde tanımlanmaktadır.

Değerlendirmenin asıl hedefi, örgütün etkili olma derecesini artırmaktır. Amaca daha etkili şekilde ulaşmayı sağlamaktır. Bir örgütün, bir programın ya da bir etkinliğin yerine getirmeye çalıştığı hedefi ne oranda ne kadar iyi yerine getirdiklerinin belirlenmesidir (Aydın, 2014). Denetimin amacına varması için Başaran ve Çinkır (2013) eğitimde denetimin ilkelerini şöyle sıralamıştır:

- a) Çalışan görece özgür olmalıdır.
- b) Eğitim çalışanları kıymetlidir.
- c) Denetim bir ekip çalışmasıdır.
- d) Denetimde örgütsel liderlik asıldır.
- e) Denetim, öğretimi, yönetimi ve öğrenmeyi niteliklendirmelidir.

Değerlendirme sürecinin en önemli noktası değerlendiren kişinin değerlendirdiği kişiye karşı ön yargılı davranmamasıdır. Kişi değerlendirdiği kişiye karşı önceki duygularını yönetebilir ve arka planda tutabilirse değerlendirme tarafsız olarak gerçekleşmiş olacaktır. Ama kişi karşısında bulunan kişiyi değerlendirirken ön yargılı davranır ve duygularını yönetemezse değerlendirme de ona göre gerçekleşir ve tarafsız olarak yapılamaz (İşeri, 2019).

Değerlendirme süreci bakımından duygu yönetimi, yöneticilerin örgütte oluşan olayların duygusal bakımdan iş görenleri nasıl etkileyeceğinin önceden belirlenen ölçütlere göre ele alınmasıdır. Duyguların değerlendirilmesi, zamanında gerçekleşmeli, yapıcı dönütler sağlanmalıdır. Değerlendirme bu şekilde olduğunda sonraki değerlendirmeleri de kayda değer oranda etkiler. Yönetici, hangi duygunun hangi sonucu doğurabileceğini tahmin etmeli, buna yönelik önlemleri almalıdır. Bununla beraber duyguların değerlendirilmesinde bireyin içinde

bulunmuş olduğu ortam, çevre şartları, zaman vb. değişkenler de dikkate alınmalıdır (Çoruk, 2012).

2.8.Araştırmayla İlgili Yapılmış Yurtiçi ve Yurtdışı Çalışmalar

Duygu yönetimi son yıllarda önem kazanan bir duruma gelmiştir. Duygu yönetimi ve duygusal zekâ konuları birbirleriyle ilişkili olup, literatüre bakıldığında daha çok duygusal zekâ çalışmalarına yer verilmiştir. Bu yüzden duygu yönetimi ile ilgili çalışmalar da incelenmektedir. Bu bölümünde duygu yönetimine ilişkin olarak yurt-içi ve yurt dışında gerçekleştirilmiş çeşitli çalışmalar yer almaktadır.

2.8.1.Araştırmayla İlgili Yapılmış Yurtiçi Çalışmalar

İşeri (2019), “Üniversite Öğretim Elamanlarının Duygu Yönetimi Yeterlikleri” adlı yüksek lisans tezi çalışmasında Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi’nde bulunan 702 öğretim elemanından 310’u ile bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu çalışma Ahi Evran Üniversitesi’nde çalışan öğretim elemanlarının duygu yönetimi yeterliklerini incelemeyi amaçlamıştır. Veri toplamak aracı olarak Çeçen’in (2002) geliştirmiş olduğu “Duyguları Yönetme Becerileri Ölçeği” ile birlikte “kişisel bilgi formu” kullanılmıştır. Bu çalışmada amaç Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi’nde görevli öğretim elemanlarının duygu yönetimi yeterliklerini incelemektir. Araştırma Üniversitesinde bulunan 702 öğretim elemanından 310’u ile gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada öğretim elemanlarının yaş, cinsiyet, kıdem, idari görev, birim, unvan, medeni hal ve alan değişkenine göre duygu yönetimi yeterlik düzeyleri incelenmiştir. Bu araştırmanın sonucunda, bu üniversitede görevli öğretim elemanlarının duygu yönetimi yeterlikleri orta düzeyde olduğu görülmüştür. Ayrıca 50 yaş ve üstü olup görev yapan öğretim elemanlarının duygu yönetimi yeterlik düzeyleri ile idari olarak görev yapan öğretim elemanlarının duygu yönetimi yeterlikleri olmayanlara göre daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Takmak (2016), yüksek lisans tez çalışmasında ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin öğretmen görüşlerine dayalı olarak yönetim süreçleri açısından duygu yönetimi yeterliklerini belirlemeyi amaçlamıştır. Takmak bu araştırmasını betimsel tarama yöntemiyle gerçekleştirmiştir. Bu çalışma Uşak’ta yapılmıştır. Çalışmada 261 öğretmen, 109 yöneticiden veri toplanmıştır. Yapılan bu çalışmanın sonucunda, okul yöneticilerinin duygu yönetimi yeterlikleri hakkında öğretmenlerin algıları, karar verme, planlama, iletişim, örgütlenme ve değerlendirme süreçleri bakımından “oldukça” yüksek düzeyde olup, eşgüdümleme sürecinde ise “orta” düzeyde gözlenmiştir. Bu çalışmada

öğretmenler, okul yöneticilerinin sahip oldukları duygu yönetimi becerilerini yüksek düzeyde görmüştür. Bununla birlikte bu konuya ilişkin olarak öğretmen görüşlerinin cinsiyet, branş, okul türü, görev türü, kıdem ve öğrenim durumlarına göre, yönetim süreçleri bakımından farklılıklar gösterdiği görülmüştür.

Söğüt (2018) yüksek lisans tez çalışmasında, okul müdürlerinin yönetim süreçleri açısından duygu yönetimi davranışlarını belirlemeyi amaçlamıştır. İlişkisel tarama modelinde olan bu çalışmada İzmir ili Karabağlar ilçesinde 2014-2015 öğretim yılında resmi ilkokul ve ortaokullarda görevli 535 öğretmen çalışmaya katılmıştır. Araştırma sonunda öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin duygu yönetimi davranışları yeterli düzeyde bulunmuştur. Bununla beraber okul müdürlerinin duygu yönetimi davranışlarını geliştirmeye yönelik eğitim faaliyetleri düzenlenmesi ve bu konu ile ilgili daha geniş araştırmalara ihtiyaç olduğu öngörülmüştür.

Argon (2015), yaptığı araştırmada ilkokullarda görevli öğretmenlerin yaşadıkları duygu durumlarını etkileyen değişkenleri saptamak, okul müdürlerinin öğretmenlerin duyguları üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. 2013-2014 öğretim yılında Bolu merkez ilçedeki ilkokullarda çalışan öğretmenler çalışma gurubunu oluşturmuştur. Çalışmada veri toplamak amacıyla görüşme formu kullanılmıştır. Öğretmenlere duygu durumlarını etkileyen durumlar, duygularını yöneticilerin niçin dikkate alıp almadıkları, öğretmenlerin gerçek duygularını ifade edip etmedikleri, yöneticilerinin öğretmenlerin duygularına önem verip vermemesi durumunda öğretmenlerin nasıl tepki verdikleri, tepki sonucunda neler olduğu sorulmuştur. Araştırmada sonunda öğretmenlerin duygu durumlarını etkileyen değişkenlerin başında; kurum, yönetici ve öğretmen özellikleri, yönetsel süreçler, iletişim, akademik etkinlikler ile okul çevresinin geldiği saptanmıştır. Öğretmenlerin duygularını uygulamada göstermeyen yöneticiler bu davranışı göstermek durumunda olduğu belirtilmiştir. Öğretmenlerin kişisel ve örgütsel sebepler nedeniyle gerçek duygularını göstermedikleri, mutlularmış gibi gerçek olmayan duygular yansıttıkları ortaya konulmuştur. Öğretmenlerin duygularının dikkate alınmaması sonucunda, olumsuz davranışlar ilerleme göstermekle beraber öğretmenlerin kendilerini değersiz hissetmeleri, mutsuzluk yaşama, işlerini aksatma, işi yavaşlatma, yöneticiye ve kuruma karşı güvensizlik duyma, okul başarısını düşürme ve çeşitli çatışmalar yarattığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çoruk ve Akçay (2017) yaptıkları çalışmada, öğretim elemanlarının duygularının yöneticiler tarafından nasıl yönetildiğinin açığa çıkarılması amaçlanmış olup, yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarını yönetim süreçleriyle ilişkili olarak saptamaya çalışılmıştır.

Çalışmada ulaşılan sonuçlara göre, öğretim elemanları, üniversitelerde görevli yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarını yeterli bulmadıklarını öngörmüşlerdir. Oysa yöneticilerin duygu yönetimine ilişkin davranışları çok önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle de bu konuda yöneticiler çok önemli rol üstlenmektedir. Bu bakımdan yöneticinin duygu yönetimi becerisine sahip olması önem arz etmektedir. O halde, birtakım eğitim ve uygulamaya dayalı kapsamlı programlar ile yöneticilerde duygu yönetimi becerilerinin geliştirilebilmesi gerektiği belirtilmiştir.

Avcı (2014), yaptığı çalışmasında lise müdürlerinin duygu yönetimlerinin çeşitli değişkenlere bağlı olarak incelenmesini ve kişilik tipleri ile ilişkisinin ortaya konması amaçlanmıştır. Sakarya İli Adapazarı İlçesi'ndeki liselerde görev yapan 296 öğretmen araştırmaya katılmıştır. Çalışma sonucunda Okul müdürleri cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde hem kadın hem erkek okul müdürlerinin duygu yönetimi yeterliklerinin yüksek olduğu görülmüş, cinsiyete göre gözlenen farklılığın kadın okul müdürlerinin lehine olduğu gözlenmiştir. Eğitim durumu ve yaş değişkenleri incelendiğinde okul müdürlerinin duygu yönetimleri ile ilgili anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Lise okul müdürlerinin duygu yönetimleri hizmet süresi değişkenine göre incelendiğinde ise duygu yönetimi puanlarının ortalamaları arasında hizmet süresine göre anlamlı bir fark bulunmuş olup bunun da hizmet süresi 1-5 yıl aralığında olan okul müdürlerinin lehine olduğu saptanmıştır.

Uçar (2017) yaptığı doktora tez çalışmasında, öğretmen algılarına dayalı olarak, okul müdürlerinin duygusal zekâ ile stratejik liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaç edinmiştir. Bu araştırma alan taraması şeklinde betimsel bir çalışmadır. Çalışmanın evreni, Konya Büyükşehir Belediye'sinin sınırları içinde bulunan okullardaki öğretmenlerden oluşmuştur. Çalışmanın örnekleminde 450 kişi yer almıştır. Çalışmada ulaşılan sonuçlara göre, okul müdürlerinin sahip oldukları duygusal zekâ düzeyi hakkında öğretmenlerin algıları arasında öğrenim durumu ve çalışılan bransa göre anlamlı düzeyde farklılık gözlenmiştir. Fakat öğretmenlerin cinsiyetlerine, yaşlarına, hizmet sürelerine, çalıştıkları okul türüne, yöneticilik yapma durumlarına ve bulundukları okuldaki yönetici ile birlikte çalışma sürelerine göre anlamlı düzeyde farklılık gözlenmemiştir. Çalışmada gözlenen bir diğer sonuç ise şudur: Okul müdürleri, duygusal zekaya en fazla genel ruhsal durum boyutunda sahip iken, en az duygusal zekaya bireyler arası beceriler boyutunda sahiptir. Öğretmenlerin, müdürlerin stratejik liderlik becerileri hususundaki algıları yaşlarına, öğrenim durumlarına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterirken; cinsiyetlerine, branşlarına, kıdemlerine, çalıştıkları okul türüne, yöneticilik deneyiminde bulunma durumlarına ve bulundukları okuldaki yönetici ile birlikte

çalışma sürelerine göre anlamlı düzeyde farklılık gözlenmemiştir. Çalışmada ulaşılan bir diğer sonuca göre, öğretmenlerin algılarına göre, duygusal zekâ ile stratejik liderliğin politik, etik ve yönetsel pratikler ile dönüşümsel uygulamalar boyutları arasında yüksek düzeyde anlamlı, pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. Okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışlarını gösterebilme becerileri ile duygusal zekâ düzeyleri arasında çok sıkı bir ilişki olduğu görülüp olup ve bu ilişkinin okul müdürlerinin seçiminde bir kriter olabileceği öngörülmüştür.

Kahraman (2015), “Çalışma Hayatında Duyguların Yönetimi ve Öğretmenlerdeki Duygusal Zekâ’nın Kendilik Kontrolü Üzerindeki Etkisinin Araştırılması” adlı tezinde, çalışma yaşamında duygu yönetimi konusuna vurgu yapmak, duygusal zekânın kendilik kontrolü üzerindeki etkisini açığa çıkarmayı amaçlanmıştır. Çalışma, Tekirdağ, Çorlu’da altı lisede, 216 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, iş yaşamında duygusal zekânın kendilik kontrolüne etkisinin önemi vurgulanmıştır. Bununla beraber öğretmenlerin üniversitede aldıkları eğitimde, mesleki bilgileri ile beraber, empati kurmak, stres ile baş etmek, problem çözmek, duygularını tanımak ve kontrol etmek gibi duygusal yetiler ve duygusal zekânın geliştirilmesini hedefleyen öğretim programlarına yer verilmenin gerekliliği önerilmiştir.

Güney, Taşkiran ve Özkul (2015) yaptıkları çalışmada duyguları kontrol altına almanın, düzenlemenin, olumsuz duygularla baş etmenin, duyguları olduğu gibi ifade etmenin ve öfkeyi yönetmeyi içeren duygu yönetiminin, örgütte amaçlarını gerçekleştirmek için uğraş veren çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisinin önemini vurgulamışlardır. Bu çalışmada amaçlanan şey; çalışanların duygularını yönetme becerisinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini ortaya koymaktır. Çalışma, Sabiha Gökçen Havalimanı’ndaki 320 çalışanın katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada çalışanların duyguları yönetme becerilerinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde anlamlı ancak güçlü olmayan bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuçtan hareketle çalışanların duyguları yönetme becerilerini kullanmayı öğrenmelerine dayalı olarak kendilerini çok daha iyi ifade edebilecekleri, negatif duygularını, davranışlarını denetleyebilecekleri, diğer çalışanlar ile olan ilişkilerin daha sağlıklı olabileceği öngörülmüştür. Bundan dolayı başta yöneticiler olmak üzere, bütün çalışanlara duyguları yönetme beceri eğitiminin verilmesinin gerekliliği belirtilmiştir. Çalışmada, duyguları yönetme kabiliyetlerini, eğitim alanında bazı araştırmalar olsa da bu konuyu örgütsel açıdan inceleyen çok az sayıda çalışma olduğu saptanmıştır.

2.8.2. Araştırmayla İlgili Yapılmış Yurtdışı Çalışmalar

Cheung ve Gardner (2015), kişilerin duygularını yönetme eğilimlerini arttırıp arttırmayacaklarını sosyal dışlanma bakımından ele alıp incelemişlerdir. İnsanların gerek kendi duygularını gerekse başkalarının duygularını yönetme becerisinin sosyal ilişkilerin niteliğini belirlemede çok önemli rol oynadığını belirtmişlerdir. Ayrıca duyguları yönetme becerisinin, sosyal ilişkilerimizin hem oluşmasında hem de kuvvetlenmesinde etkisinin belirleyici olduğunu vurgulamıştır. Duygu yönetiminin aynı zamanda duygusal zekânın bir dalı olduğunu belirtmişlerdir. Yaptıkları çalışmada dışlanmış kişilerin başka kişilerin duygularını yönetme girişimlerinin çok daha fazla olduğunu destekleyen kanıtlara ulaşmışlardır. Bilhassa dışlanmış kişilerin üzgün görünen bir arkadaşlarını neşelendirmek ya da sinirli görünen birini sakinleştirmek için daha çok girişimde bulunduklarını ortaya koymuşlar. Bir diğer çalışmada ise, çalışmaya katılan dışlanmış katılımcılar, yüz yüze etkileşim içinde oldukları arkadaşlarına enerji vermede daha etkili olduklarını belirtmiştir. Dışlanmış kişilerin duygu yönetimi girişimlerinin fazla olmasının sebeplerinin incelemelere konu olması gerektiğini dile getirmiştir.

Choudhary, Naqshbandi, Philip ve Kumar (2017) Hindistan'da yaptıkları çalışmada, liderlerin duygu yönetimi becerilerinin çalışanların iş performansı üzerindeki etkisini, çalışanların iş özelliklerine yönelik algısının aracı rolünü vurgulayarak incelemeye çalışmıştır. Çalışmada 65 bölüm başkanı ve astlarından toplanan çok kaynaklı veriler kullanılarak geliştirilmiş hipotezler test edilmiştir. Araştırmada Hipotezleri test etmek için kesitsel veriler kullanılmıştır. Çalışmada varılan sonuçlar; liderlerin duygu yönetimi becerisinin çalışanın iş performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğunu ve bu ilişkinin çalışanların iş özelliklerine ilişkin algısı aracılığıyla gerçekleştiğini göstermiştir.

Brotheridge ve Lee (2008), yönetim süreçlerinde duyguların ne oranda önemli olduğunu anlamaya çalışmıştır. Bu bağlamda yaptıkları çalışmada, duyguların ve duygusal becerilerin gündelik gerçekleştirilen yönetime ait görevler için gerekli olduğunu savunmuşlardır. Varolan mevcut yönetici anlayışının yerini hem kendi duygularını hem de çalışanlarının duygularını aktif bir şekilde yöneterek pozitif ilişkiler kuran ve onları destekleyen yöneticilerin aldığını vurgulamışlardır. Aynı zamanda yöneticilerin artık, ortaya yansıttıkları duygunun, örgütün havası, çalışanların duyguları ve örgüt başarısı üzerinde etkili sonuçlar doğurduğunun farkında olmanın önemini belirtmişlerdir.

Niven, Holman ve Totterdell (2012), çalışmalarında bireyler arasındaki duygu yönetiminin insan ilişkilerinin niteliğini ne denli etkilediğini belirlemeyi amaçlamıştır.

Yaptıkları iki uygulamalı sosyal ağ çalışması ile kişilerarası duygulanım düzenlemesinin ilişkisel etkilerini araştırmışlar. Birinci çalışmada, market çalışanları arasında başkalarının etkisini iyileştirme girişimleri, hem düzenleyici hedeflerin hem de temsilcilerin arkadaşlık ve güven algılarıyla ilişkilendirilmiştir. İkinci çalışmada bu bulgu, yüksek güvenli bir hapishanedeki personel ve mahkumlar arasında tekrarlanmıştır. Çalışmada, diğer kişilerin duygularını etkilemenin veya etkilemeye çalışmanın güven ve arkadaş edinmede başarılı bir taktik olabileceği ifade edilmiştir. Bununla birlikte yüksek nitelik taşıyan sosyal ilişki ve iş ilişkilerinin meydana gelmesinde kişiler arası duygu yönetiminin önemli bir etkisinin olabileceğini de dillendirmişler. Ayrıca, bu ilişkilere düzenleyici hedeflerin ve temsilcilerin etkisindeki olumlu değişiklikler tarafından aracılık edildiği gösterilmiştir.

Pawłowska ve Chomczyński (2012) “Öğretmenlerin Kontrol Grubuna Göre Olumsuz Duyguları Yönetme Yöntemleri” adlı çalışmasında pedagojik merkezlerde ve ilkokullarda öğretmenlerin duygularını yönetmek için öğretmenler tarafından hangi tür teknik ve stratejiler kullandıkları ve olumsuz duygularla nasıl mücadele ettikleri ile ilgili sorular cevaplanmaya çalışılmıştır. Yapılan bu çalışmada açık türdeki dört ıslahevi ve gençlik gözaltı merkezindeki yazarların yönettiği çok sayıda yarı katılımcı gözlenmiş olup ve bugüne kadar ıslahevlerinde görevli personel ile derinlemesine 25 görüşme yapılmıştır. Ayrıca bir özel okul ve iki ilköğretim okulunda 21 yarı katılımlı gözlem ve 12 kısıtlama yetersiz öğretmenler, öğrenciler ve velilerle yapısal görüşmeler yapılmıştır. Deneyde kullanılan seçilmiş araştırma teknikleri kapsamındaki nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda bu tür kurumlarda çalışan öğretmenler, devlet okullarında çalışan öğretmenlere göre eğitim reformlarına yönelik olumsuz duygularla daha etkili başa çıkmayı ortaya koymuştur. Bu sonucun en büyük özelliği, çalışan personelin önce pedagojik ve daha sonra eğitim işlevini yerine getirmesinden kaynaklanmaktadır. Genel olarak, öğretmenin mesleki tecrübesi ne kadar uzun olursa, olumsuz duygularla başa çıkma stratejisinin o kadar iyi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla beraber genç öğretmenler, yaşlı meslektaşlarının tecrübelerine ve düşüncelerine güvenirlir veya çalışma ortamındaki olumsuz duygularla mücadele etmek için deneme yanılma yöntemlerini kullanırlar.

Herbst, Marie ve Sibanda (2006), Güney Afrika’da 138 yükseköğretim müdürü ile yaptıkları çalışma sonucunda duygusal zekâ ve liderlik arasında pozitif bir ilişki olduğu ifade edilmiştir. Liderlik okul reformunda bir dönüm noktası olmayı devam ettirmektedir. Bundan dolayı üniversiteler ve diğer kurumlar duygusal zekâ ile etkili liderlik arasındaki ilişkinin önemine daha çok önem vermeli ve tüm ilgiyi bu yöne çevirmelidirler. Örnek vermek

gerekirse kişilerarası beceri, lideri lider yapan önemli özelliklerden bir tanesidir. İş görenler arasında ya da lidere karşı, üzüntü, küskünlük, motivasyon düşüklüğü, vurdumduymazlık gibi olumsuz sonuçlar doğurmasının en önemli etkenlerinden biriside bu yeteneğin eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Bir liderin duygusal yeterliliği, kurumun yönetimi altındaki çalışanların kabiliyetlerinin, bulunulan kurumda kullanılıp kullanılmadığı ile ölçülebilir.

Oplatka (2007), “Öğretimde Duyguları Yönetmek: Duygu Gösterilerini Anlamak ve Tanımlanmamış Rol Öğeleri Olarak Önemsemek” adlı çalışmasında öğretmenin rol yapısında duygu ve şefkat gösterme gibi duygu yönetiminin önemini anlamayı amaçlamıştır. Yapılan bu araştırmaya 40'ı kadın ve 10'u erkek olmak üzere toplam 50 öğretmen katılmıştır. Katılımcıların öğretimde örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygu yönetimi konusundaki öznel kavramlaştırmalarını tanımlamak için açık uçlu sorular kullanılmıştır. Bununla birlikte, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyen bağlamla ilgili olarak öznel algıları da araştırılmıştır. Sonuç olarak öğretmenlerin duygu yönetimi, önceden belirlenmiş bir rolden ziyade gönüllülük temelli bir rol unsuru olarak kabul edilmiştir. Çalışanların kişisel olarak duygularını yönetmeyi seçtikleri durumları ifade eden duygu çalışması terimiyle öğretmenlerin rollerindeki duygu yönetimi perspektifleri örtüşmüştür. Bu konu hakkında öğretmen eğitiminin maksimum düzeyde artırılması önerilmektedir.

Frenzel (2014) “Öğretmen Duyguları” adlı çalışmasında, sınıf içerisinde öğretmenlerin karşı karşıya kaldıkları bazı duyguların sıklığına yönelik genel bir bakış açısı sağlamayı amaçlamıştır. Bununla birlikte öğretmen duygularının hem öğretmen hem de öğrenci davranışları dâhil olmak üzere öğretmen duygularının ilişkili olduğu kavramlar ile ilgili deneye dayalı deliller sunmayı ve sınıf sürecini nasıl etkilediğini ifade eden bir model meydana getirmeyi de hedeflemiştir. Yapılan bu araştırma sonunda, öğretmenlerin sınıf içerisinde yaşadıkları haz alma duygusunun en baskın pozitif duygu olduğu, yaşanan bu duyguyu da gurur duygusunun izlediği; buna karşılık öğretmenlerin sınıf ortamında maruz kaldıkları en baskın olumsuz duygunun ise öfke duygusunun olduğu sonucuna varılmıştır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın gerçekleştirildiği yöntem, çalışmanın evreni, örnekleme, veri toplama aracı ile veri analizinde kullanılan yöntem ve teknikler açıklanmaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışma tarama modelinde yapılandırılmıştır. Araştırmada resmi ilkokullarında görevli öğretmenler ile bu okullarda görev yapan müdür yardımcılarının birlikte çalıştıkları okulda görevli müdürün duyguları yönetme durumunu nasıl algıladıkları inceleme konusu yapılmaktadır. Araştırma verilerini toplamada Çoruk ve Akçay'ın (2012) geliştirmiş olduğu “Yönetim Süreçleri Açısından Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışları Ölçeği” kullanılmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırma evreninde, İzmir ili metropol alanda bulunan resmi ilkokullarında görevli öğretmenler ve müdür yardımcılarını yer almaktadır. Araştırmanın evreni, İzmir metropol alanda yer alan 11 ilçedeki ilkokullardan oluşmaktadır. Bu ilçeler: Balçova, Bayraklı, Bornova, Buca, Çiğli, Gaziemir, Güzelbahçe, Karabağlar, Karşıyaka, konak ve Narlıdere. Bu ilçelerde 259 resmi ilkokul bulunmaktadır.

Araştırmanın örnekleme, evrende bulunan 11 ilçeden olasılıklı örnekleme yöntemlerinden küme örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Böylece her okul bir küme olarak kabul edilmiştir.

Örnekleme seçilen okullar ile bu okullarda çalışan öğretmen ve müdür yardımcılarının sayılarına ilişkin veriler Tablo 2’de görülmektedir.

Tablo 2

Örnekleme Seçilen Okullar, Bu Okullarda Görevli Müdür Yardımcısı ve Öğretmenlerin Sayıları

İlçeler	İlkokullar	Öğretmen	Müdür Yard.
Balçova	Ertuğrul Gazi İlkokulu	33	1
	Ömer Özkan İlkokulu	25	2
Bayraklı	Özkanlar İlkokulu	42	2
	Piyale İlkokulu	27	2
Bornova	Ali Suavi İlkokulu	37	2
	Batı Anadolu Çimento İlkokulu	30	2
	General İzzettin Çalışlar İlkokulu	17	1
	Orkide İlkokulu	22	2
	Ömer Seyfettin İlkokulu	18	1
	Ali Kuşçu İlkokulu	37	2
Buca	Dirayet Süren İlkokulu	37	2
	Süleyman Bilgen İlkokulu	36	2
	Tuğsavul İlkokulu	36	2
	Güzeltepe İlkokulu	16	1
Çiğli	İsmail Rahmi Karadavut İlkokulu	41	2
	Aslanlar İlkokulu	18	2
Gaziemir	Fatih İlkokulu	15	1
	Ali Bayırlar İlkokulu	15	1
Güzelbahçe	Adnan Mazıcı İlkokulu	28	2
	Karabağlar		
Karabağlar	Agahefendi İlkokulu	40	2
	Fevzi Özakat İlkokulu	15	1
	İlkkurşun İlkokulu	28	2
	Mustafa Urcan İlkokulu	25	2
	Fuat Köprülü İlkokulu	10	1
Karşıyaka	Mürşide Akyüz İlkokulu	20	2
	Nebahat Alparslan Karadavut İlkokulu	27	2
	Şehit Astsubay Hilmi Öz İlkokulu	31	2

Tablo 2'nin devamı

	Alsancak Melih Özakat İlkokulu	18	2
	Barbaros Hayrettin İlkokulu	28	2
Konak	Hakimiyet-i Milliye İlkokulu	29	2
	Mustafa Kemal İlkokulu	25	1
	Turgut Reis İlkokulu	37	2
Narlıdere	Hasan İcyer İlkokulu	13	1
Toplam		876	56

Tablo 2’de görüldüğü gibi örnekleme seçilen 33 ilkokulda toplam 876 öğretmen ve 56 müdür yardımcısı görev yapmaktadır.

Araştırmada kullanılan veri toplama aracını, araştırmacı 2018-2019 öğretim yılı Mayıs-Haziran aylarında, örnekleme yer alan 11 ilçedeki okullardan seçilen 33 ilkokulda görevli 876 öğretmen, 56 müdür yardımcısı toplam 932 kişiye dağıtmıştır. Öğretmen ve müdür yardımcılarını çalışmaya gönüllü olarak katılmıştır. Böylece araştırma için 50’si müdür yardımcısı, 640’ öğretmen toplamda 690 kişi ölçekteki soruları yanıtlamıştır. Ölçeklerin geri dönüş oranı %74 olmuştur. Bu tür çalışmalarda, ölçeklerin yüzde 40-50 düzeyinde bir dönüş oranı yakalaması yeterli görülmektedir. Bununla birlikte beklenen dönüş oranının %50-60 arasında gerçekleşmesidir (Kerlinger, 1973:414). Bu yönüyle bu çalışmada ölçeklerin geri dönüşünde yüksek bir geri dönüş oranı elde edildiği söylenebilir.

Öğretmen ve müdür yardımcılardan toplanan toplam 690 veri toplama aracı incelenmiştir. İnceleme sonucunda 168 ölçeğin geçerli şekilde doldurulmadığı (bazılarının eksik doldurduğu bazılarının da tüm sorularda aynı yanıt seçeneğini işaretlediği) anlaşılmış ve bu ölçekler değerlendirme dışı bırakılmıştır. Sonuçta araştırmanın katılımcıları 472 öğretmen ve 50 müdür yardımcısı olmak üzere toplam 522 kişiden oluşmuştur. Bu tür çalışmalarda 3000 kişilik bir evren içinde yapılan bir çalışmada 0,05’lik sapma ile 341 kişinin örnekleme seçilmesi çalışma için yeterli kabul edilmektedir (Çingir, 1994). Bu bağlamda bu çalışmada örneklemin evreni temsil ettiği söylenebilir.

Araştırmada yer alan katılımcıların kişisel özelliklerine ilişkin veriler Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3

Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Değişken	Özellik	n	%
Cinsiyet	Kadın	372	71.3
	Erkek	150	28.7
Görevi	Öğretmen	472	90.4
	Müdür Yardımcısı	50	9.6
Alanı	Sınıf Öğretmeni	427	81.8
	Branş Öğretmeni	95	18.2
Mesleki Kıdem	1-10 yıl arası	66	12.6
	11-20 yıl arası	163	31.2
	21 yıl ve üzeri	293	56.1
Öğrenim Durumu	Ön Lisans	68	13.0
	Lisans	428	82.0
	Lisans Üstü	26	5.0
Medeni Durum	Evli	430	82.4
	Bekar	92	17.6
Bulunduğu Okulunda Çalışma Süresi	1-5 yıl arası	237	45.4
	6-10 yıl arası	137	26.2
	11 yıl ve üzeri	148	28.4

Tablo 3'te görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmen ve müdür yardımcılarının 372'si (%71.3) kadın, 150'si (%28.7) erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların okuldaki görevi bakımından 472'si (%90.4) öğretmen, 50'si (%9.6) müdür yardımcısı olup bunların branş bakımından 427'si (%81.8) sınıf öğretmeni, 95'i (%18.2) branş öğretmenidir. Mesleki kıdem bakımından 66'sı (%12.6) 1-10 yıl arası, 163'ü (%31.2) 11-20 arası, 293'ü (%56.1) 21 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir. Öğrenim durumuna göre katılımcıların 68'i (%13) ön lisans, 428'i (%82) lisans, 26'sı (%5) lisansüstü öğrenime sahiptir. Katılımcıların medeni durumuna göre 430'u (82.4) evli, 92'si (17.6) bekar; bulunduğu okulunda çalışma süresi olarak 237'si (% 45.4) 1-5 yıl arası, 137'si (%26.2) 6-10 yıl arası, 148'i (%28.4) ise 11 yıl ve üzerindedir.

3.3. Veri Toplama Süreci ve Araçları

Çalışmada veri toplamak amacıyla, Çoruk ve Akçay'ın (2012) geliştirmiş oldukları “Yönetim Süreçleri Açısından Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışları Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçek, 40 madde ve altı alt boyutta oluşan beşli likert tipi derecelendirmenin kullanıldığı bir ölçektir.

Örneklem kapsamına giren resmi ilkokullarında görevli öğretmenler ve müdür yardımcılara, araştırma hedefleri doğrultusunda bilgi toplamak üzere ölçek kullanılacak bu ölçek iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci bölümde, araştırmanın katılımcılarının demografik özelliklerini belirlemeye yönelik yedi soru yer almaktadır. Bu özellikler: cinsiyet, görev, branş, kıdem, öğrenim durumu, medeni durumu ve bulunulan okuldaki çalışma süresi.

Ölçeğin ikinci kısmında ise, okul yöneticilerinin duyguları yönetme yeterliklerini, öğretmen ve müdür yardımcılarının görüşlerine dayalı olarak ölçmeyi hedefleyen 40 soru maddesi bulunmaktadır.

Ölçeğin ikinci kısmı 40 soru ve altı boyuttan oluşan 5’li Likert tipi şeklinde derecelendirilmiş. Ölçekteki maddeler “Hiç katılmıyorum = 1”, “Katılmıyorum = 2”, “Kısmen katılıyorum = 3”, “Katılıyorum = 4”, “Tamamen katılıyorum = 5” seçeneği biçiminde puanlanmıştır. Böylece beşli Likert tipi derecelendirme ölçeği, toplanan ortalama puanları derecelendirmek ve yorumlamak için; 1.00 ile 1.80 puan aralığı “hiç katılmıyorum”. 1.81 ile 2.60 puan aralığı “katılmıyorum”. 2.61 ile 3.40 puan aralığı “kısmen katılıyorum”. 3.41 ile 4.20 puan aralığı “katılıyorum”. 4.21 ile 5.00 puan aralığı “tamamen katılıyorum” olarak alınmıştır. Bu durumda, ölçek puanları 1.00-1.80 puan aralığı “Hiç”, 1.81-2.60 puan aralığı “Az”, 2.61-3.40 puan aralığı “Orta düzeyde”, 3.41-4.20 puan aralığı “Oldukça” 4.21-5.00 puan aralığı ise “Çok” düzeyinde olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın veri toplama aracı kullanılarak veri toplanması için, Eğitim Bilimleri Enstitüsü etik kurulu vasıtasıyla uygulama izin onayı alınmıştır (EK 2.). Veri toplama 11 Mayıs 2018 ile 25 Haziran 2019 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Araştırma örneklemine seçilen okullarda görevli öğretmen ve müdür yardımcısı sayısı kadar ölçme aracı okul müdürlerine verilmiştir. Araştırmanın güvenilirliği açısından veri toplama aracı uygulanmadan önce araştırmanın amacı hakkında öğretmen ve müdür yardımcılarını bilgilendirilmiş, bununla beraber katılımcıların tarafından ifadelere tarafsız ve içten cevap verebilmesi sağlanmaya çalışılmıştır. Yanıtlanan veri toplama ölçeklerini araştırmacının kendisi okullara giderek almıştır. Örneklemde yer alan okullarda görevli bazı öğretmenler ve müdür yardımcılarını

araştırmaya katılmaya gönüllü olmamıştır. Araştırmaya gönüllü katılım esasına uygun olarak sadece istekli olan öğretmen ve müdür yardımcısı katılmıştır. Müdür yardımcıları öğretmenlerden daha çok araştırmaya katılmışlardır. Araştırma esnasında okul yöneticilerinin bazıları öğretmenlerinin bu çalışmaya katılmasını desteklerken bazı yöneticiler bu çalışmaların gereksiz olduğu belirtmişlerdir.

3.4. Veri Analizi

Toplanan araştırma verilerinin çözümlemesi için SPSS istatistik paket programı kullanılmıştır. Veriler analiz edilirken frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma, T-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi; değişkenler arasında anlamlı farkın bulunması durumunda gruplar arasındaki farkı belirleyebilmek için LSD testi kullanılmıştır.

3.5. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliği

“Yönetim Süreçleri Açısından Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışları Ölçeği” geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılmış bir ölçektir. Ölçek geliştirilirken, ölçeğin kapsam geçerliliği için uzman görüşü alınmış. Ölçekte eğitim yönetimi alanında uzman öğretim elemanlarının görüşleri doğrultusunda düzeltmeler yapılmıştır. Ölçeğin dil geçerliliği için de Türkçe Eğitimi alanında uzman öğretim elemanlarının görüş ve önerileri doğrultusunda değişiklikler yapılmıştır (Çoruk ve Akçay, 2012).

Ölçeğin güvenirlik testleri yapılarak Cronbach Alpha katsayısı, ölçek geneli için 0.98 olarak saptanmıştır. Ölçekteki faktörler için Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı değerleri incelenmiştir. Bu katsayılar karar verme boyutu için 0.89; planlama boyutu için 0.88; iletişim boyutu için 0.96; örgütlenme boyutu için 0.86; eşgüdümleme boyutu için 0.84; değerlendirme boyutu için ise 0.91 bulunmuştur. Bu değerler, ölçeğin güvenirlik düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Bizim yaptığımız bu araştırmada “Yönetim Süreçleri Açısından Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışları Ölçeği”ne ilişkin olarak ölçek geneli için Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı 0.97 bulunmuştur. Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin olarak da Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı sırasıyla “Karar Verme” boyutu için 0.81; “Planlama” boyutu için 0.86, “İletişim” boyutu için 0.92, “Örgütlenme” boyutu için 0.89, “Eşgüdümleme” boyutu için 0.90, “Değerlendirme” boyutu için 0.85 olarak belirlenmiştir. Bu değerlerin, ölçeğin orijinalinde elde edilen ölçümlerde ulaşılan puan katsayıları ile tutarlı görünmektedir.

3.6. Araştırmacının Rolü

Araştırmacı belirli yöntemlere göre dışarıdan araştırma konusunu gözlemleyen ve bu konuyla ilgili veriler toplayan ve bu bilgileri sayısal analizlere tabi tutarak sunan kişidir. Araştırma yapan biri istatistikçi olmasına gerek yoktur; bununla birlikte araştırmacının en azından yaptığı araştırmada hangi istatistiksel çözümlemeleri neden yaptığını ve yaptığı çözümlemeleri nasıl yorumlaması gerektiğini bilecek düzeyde istatistikten anlaması gerekir. Başka bir deyişle bir araştırmacı, yaptığı çalışma bağlamında toplamış olduğu verileri doğru bir biçimde çözümleyebilmesi gerekir. Bunun için de araştırmacının yaptığı araştırmada kullanacağı istatistik teknikleri konusunda yetişmiş olması gerekir (Erkuş, 2011). Bu bağlamda bu çalışmanın araştırmacısı kendisini bu konuda mümkün olduğu kadarıyla geliştirme çabası içerisine girmiştir.

BÖLÜM IV

BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın alt problemlerine ilişkin istatistiksel bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

4.1. Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Araştırmanın birinci alt problemi “İlkokullarda çalışan öğretmenlerin ve müdür yardımcılarının algılarına göre, okul müdürlerinin duygu yönetimine ilişkin yeterlik düzeyleri nedir?” olarak belirlenmişti. Bu problemi çözümleyebilmek için yapılan istatistiksel çözümlemeler sonucu ulaşılan bulgular tablolar halinde sunulmaktadır.

Ölçek maddelerine göre, okul müdürlerinin duygu yönetimine ilişkin yeterlik düzeyleri ile ilgili bulgular Tablo 4’te yer almaktadır.

Tablo 4

Ölçek Maddelerine Göre, Okul Müdürlerinin Duygu Yönetimine İlişkin Yeterlik Düzeyleri

Sıra	Ölçek maddeleri	$\bar{x}$	Ss
1.	Kabul edilebilir duyguların neler olduğu ile ilgili çalışanlara yönergeler sunarlar.	3.55	1.01
2.	Duyguların hayatın yaşanmaya değer yönü olduğunu (vazgeçilmezliğini) kabul ederler.	3.89	1.56
3.	Çalışanların olumlu ruh haline sahip olmasının problemlerin çözümünü kolaylaştırdığına inanırlar.	3.98	.95
4.	Yaşanan sorunları sürüncemede bırakmazlar / ertelemesler.	3.87	.95
5.	Anlaşmazlık durumlarında her iki tarafın içinde bulunduğu duygusal koşulları dikkate alarak karar verirler.	3.77	1.01
6.	Çalışanların farklı duygulara sahip olabileceğini kabul ederler.	3.93	.93
7.	Çalışanların davranışlarının kurum dışı duygusal etkenlere bağlı olabileceğinin farkındadırlar.	3.87	.90
8.	Meydana gelen olayların olumlu yönlerine dikkat çekerler.	3.89	.91
9.	Duyguların planlanmasında tepkilerin çoğalmaması için gerekli önlemleri alırlar.	3.57	1.04
10.	İş devamsızlığına neden olabilecek duygulara yönelik önlem alırlar.	3.75	.95
11.	Günlük görevlerin dışında işi heyecanlı hale getirerek ortak amaç duygusu sunarlar.	3.64	2.01
12.	Çalışanların mutlu olmasını sağlayacak etkinlikler planlarlar.	3.62	1.05
13.	Duyguların planlanmasında tepkilerin çoğalmaması için gerekli önlemleri alırlar.	3.68	.95
14.	Kişisel alışkanlıkların işyerindeki gerilimi tırmandırmasına izin vermeyecek bir yol izlerler.	3.83	.91
15.	Çalışanların olumlu duygularını artırmaya yönelik gerekli önlemleri alırlar.	3.74	.97
16.	Duyguların paylaşıldığı bir kurumsal yapıyı hâkim kılmaya çalışırlar.	3.69	.99
17.	Önemli gelişmelerin kutlanmasına yönelik etkinlikler düzenlerler.	3.96	.89
18.	Aşırı denetim olmaksızın çalışanlara her konuda güvenirlir ve bu güveni gösterirler.	3.89	1.01
19.	Çalışanları, işleri ile ilgili değerlendirme yaparak, sonuca ulaşma yeteneklerini kullanmaları konusunda yönlendirirler.	3.84	.91
20.	Çalışanların birbirlerinin duygularını paylaşacak bir yapı oluşturmaya dönük etkinlikler düzenlerler.	3.66	1.00
21.	Çalışanların özel günlerine yönelik etkinliklerden diğer çalışanların da haberdar olmasını sağlarlar.	3.61	1.09
22.	İşbirliğine yönelik coşkulu bir bağlılık için çalışanları aktif hale getirmeye çalışırlar.	3.70	.99

Tablo 4'ün devamı

23.	Çatışmalarda duygusal gerilimleri artıracak oluşumlara meydan vermezler.	3.80	.91
24.	Olumlu duyguların, işbirliğini kolaylaştırması için çalışırlar.	3.94	.87
25.	Yapılan işe bütün enerjilerini harcamaları konusunda çalışanların duygularını harekete geçirirler.	3.76	.93
26.	Çalışanların duygularını örgüt amacı doğrultusunda yönlendirmek için küçük sürprizler yaparlar.	3.39	1.09
27.	Çalışanlarla ilişkilerinde, onları strese sokmadan, rahat davranmaya çalışırlar.	3.71	1.05
28.	Çalışanlar arasında duygusal problemlere yol açmayacak şekilde açık bir iletişimi özendirirler.	3.86	2.43
29.	Çalışanların duygularını birbirleri ile paylaşmalarını özendirirler.	3.64	.92
30.	Astlarına yardımcı olurken samimi (gerçek) bir ilgi gösterirler.	3.91	.93
31.	Çalışanların duygularını, düşüncelerini özgürce ifade edebilmelerine imkân sağlarlar.	3.91	.98
32.	Çalışanlarla konuşmaktan ve birlikte çalışmaktan mutluluk duyduklarını gösterirler.	3.91	.97
33.	Çalışanların hassasiyetlerine saygı gösterirler.	3.91	.93
34.	Duygular, inançlar vb. konularda açık olmaya çalışırlar.	4.01	.91
35.	Çalışanlar arasında kıskançlık, intikam gibi olumsuz duyguları engelleyen bir iletişim ağı kurmaya çalışırlar.	3.85	.96
36.	Çalışanlardan duygularını geçmiş deneyimlerini göz önünde bulundurarak değerlendirmelerini isterler.	3.78	.91
37.	Çalışanların duygularına ilişkin zamanında geribildirim verirler.	3.80	.90
38.	Çalışanların duygularına ilişkin yapıcı geribildirim verirler.	3.81	.92
39.	Personel değerlendirmede çalışanların olumlu duygularına önem verirler.	3.95	.85
40.	Kurumsal verimliliğin ve etkililiğin artırılmasında olumlu duyguların katkısına önem verirler.	4.02	.88

Tablo 4'te görüldüğü gibi katılımcılara göre okul müdürleri en yüksek duygu yönetimi yeterlik düzeyine sırasıyla “Kurumsal verimliliğin ve etkililiğin artırılmasında olumlu duyguların katkısına önem verirler.” ($\bar{x} = 4.02$); “Duygular, inançlar vb. konularda açık olmaya çalışırlar” ($\bar{x} = 4.01$) ve “Çalışanların olumlu ruh haline sahip olmasının problemlerin çözümünü kolaylaştırdığına inanırlar.” ($\bar{x} = 3.98$) olduğu görülmektedir.

Buna karşın en düşük duygu yönetimi yeterlik düzeyine sırasıyla “Çalışanların duygularını örgüt amacı doğrultusunda yönlendirmek için küçük sürprizler yaparlar.” ($\bar{x} = 3.39$); “Kabul edilebilir duyguların neler olduğu ile ilgili çalışanlara yönergeler sunarlar.” ($\bar{x}$

= 3.55) ve “Duyguların planlanmasında tepkilerin çoğalmaması için gerekli önlemleri alırlar.” ($\bar{x} = 3.57$) maddelerinde olduğu görülmektedir.

Ölçeğin bütünü ve ölçek boyutlarına göre okul müdürlerinin duygu yönetimine ilişkin yeterli düzeylerine ilişkin bulgular Tablo 5’te yer almaktadır.

Tablo 5

Ölçek Boyutlarına Göre Okul Müdürlerinin Duygu Yönetimine İlişkin Yeterlik Düzeyleri

Boyutlar	n	$\bar{x}$	ss
Karar verme	522	3.88	.82
Planlama	522	3.75	.85
İletişim	522	3.85	.79
Örgütlenme	522	3.72	.79
Eşgüdümleme	522	3.60	.79
Değerlendirme	522	3.89	.81
Toplam	522	3.79	.74

Tablo 5’de incelendiğinde müdürlerin duygu yönetimine ilişkin yeterli düzeylerinin ölçeğin bütününde ve tüm boyutlarda aritmetik ortalama puanlarının yüksek düzeyde olduğu görülmektedir ($\bar{x} = 3.79$). Öğretmen ve müdür yardımcılarının görüşlerinin “katılıyorum” (3,41 - 4,20) düzeyinde olduğu görülmektedir. Ayrıca ölçeğin puanlamasında 3.40 - 4.19 arası “Oldukça” olarak ifade edildiğinden ölçeğin aritmetik ortalama puanına ($\bar{x} = 3.79$) denk gelmektedir.

Müdürlerin duygu yönetimine ilişkin olarak, öğretmen ve müdür yardımcılarının en yüksek oranda katılım gösterdikleri boyutun değerlendirme süreci ($\bar{x} = 3.89$); en az düzeyde katılım gösterilen boyutun ise eşgüdümleme süreci ($\bar{x} = 3.60$) olduğu gözlenmiştir.

4.2. Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Çalışmanın ikinci alt problemi “İlkokullarda çalışan öğretmenlerin ve müdür yardımcılarının kişisel özelliklerine göre, ilkokul müdürlerinin duygu yönetimine ilişkin algıları arasında anlamlı düzeyde bir fark var mıdır?” olarak belirlenmişti. Bu problemi

çözümleyebilmek için yapılan istatistiksel çözümlemeler sonucu ulaşılan bulgular kişisel değişkenlere göre tablolar şeklinde verilmektedir.

a. Katılımcıların Cinsiyetlerine İlişkin Bulgular

Katılımcıların cinsiyetlerine göre, ölçeğin bütününde ve tüm boyutlarında müdürlerinin duygu yönetimine ilişkin algılarına yönelik bulgular Tablo 6’da görülmektedir.

Tablo 6

Cinsiyete Göre, Ölçeğin Homojen Dağılım Gösteren Boyutlarında t-Testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	ss	sd	t	P
Planlama	Kadın	372	3.67	.824	520	-3.534	.000*
	Erkek	150	3.96	.888			
Örgütlenme	Kadın	372	3.68	.795	520	-2.431	.015*
	Erkek	150	3.86	.756			
Eşgüdümleme	Kadın	372	3.55	.793	520	-2.624	.009*
	Erkek	150	3.75	.763			
Değerlendirme	Kadın	372	3.84	.824	520	-2.505	.013*
	Erkek	150	4.04	.758			
Genel	Kadın	372	3.74	.661	520	-2.847	.005*
	Erkek	150	3.94	.688			

Tablo 6’da görüldüğü gibi, cinsiyet değişkeni açısından, ölçeğin geneli [t(520) = -2.847, p<0.05] ile planlama [t(520) = -3.534, p<0.05], “örgütlenme” [t(520) = -2.431, p<0.05], eşgüdümleme [t(520) = -2.624, p<0.05] ve değerlendirme [t(520) = -2.505, p<0.05] boyutlarında yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarına yönelik katılımcıların görüşleri arasında anlamlı düzeyde bir farklılık bulunmuştur.

Cinsiyet değişkeni bakımından anlamlı farklılığın, grupların puanlarının aritmetik ortalamalarında görüldüğü gibi hem ölçek genelinde hem de ölçeğin planlama, örgütlenme eşgüdümleme ve değerlendirme boyutlarında erkek katılımcıların lehine olduğu görülmektedir.

Bu durumda, erkek öğretmenler ve müdür yardımcılarının, kadın öğretmenler ve müdür yardımcılara göre, ölçek geneli ile ölçeğin planlama, örgütlenme, eşgüdümleme ve

değerlendirme boyutlarında, okul müdürlerinin, duyguları daha iyi yönettiklerini düşündükleri söylenebilir.

Katılımcıların cinsiyetlerine göre, ölçeğin karar verme ve iletişim boyutlarında varyansların dağılımı eşit olmadığı için, müdürlerin duygularını yönetebilme düzeylerine ilişkin olarak yapılan bağımsız iki grup Mann-Whitney U Testi sonuçları tablo 7’de yer almaktadır.

Tablo 7

Cinsiyete Göre, Ölçeğin Karar Verme ve İletişim Boyutlarında Mann-Whitney U-Testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	Sıralar Ort.	U	z	p
Karar verme	Kadın	372	251,10	93409,50	24031,50	-2,496	.013*
	Erkek	150	287,29	43093,50			
İletişim	Kadın	372	249,93	92974,50	23596,50	-2,762	.006*
	Erkek	150	290,19	43528,50			

$p < 0,05$

Tablo 7’de görüldüğü gibi katılımcıların cinsiyetlerine göre, karar verme ve iletişim boyutlarında almış oldukları puanların anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yapılan Mann Whitney-U Testi sonucu gruplar arasında erkeklerin lehine istatistiksel açıdan $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık gözlenmiştir.

a. Katılımcıların Görevlerine İlişkin Bulgular

Katılımcıların görevlerine göre, ölçeğin varyansı homojen olan boyutlarında, müdürlerin duygularını yönetebilme düzeylerine ilişkin olarak yapılan t-Testi sonuçları tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8

Katılımcıların Görevlerine Göre, Ölçeğin Homojen Olan Boyutlarında, t-Testi Sonuçları

Boyutlar	Görev	n	$\bar{x}$	ss	sd	t	P
Karar verme	Öğretmen	472	3.86	.835	520	-2.363	.019*
	Müdür yardımcısı	50	4.15	.692			
Planlama	Öğretmen	472	3.73	.859	520	-2.158	.031*
	Müdür yardımcısı	50	4.00	.741			
Örgütlenme	Öğretmen	472	3.70	.787	520	-2.351	.019*
	Müdür yardımcısı	50	3.98	.755			
Eşgüdümleme	Öğretmen	472	3.60	.780	520	-1.200	.231
	Müdür yardımcısı	50	3.74	.858			
Değerlendirme	Öğretmen	472	3.86	.815	520	-3.125	.002*
	Müdür yardımcısı	50	4.24	.678			

Tablo 8’de görüldüğü gibi, katılımcıların görevlerine göre, müdürlerinin duygu yönetimi davranışlarına yönelik olarak, ölçeğin eşgüdümleme boyutunda grupların puanlarının ortalamaları arasında anlamlı düzeyde farklılık bulunmamıştır [$t(520) = -1.200$, $p < 0.05$]. Buna karşın ölçeğin karar verme [$t(520) = -2.363$, $p < 0.05$], planlama [$t(520) = -2.158$, $p < 0.05$], örgütlenme [$t(520) = -2.351$, $p < 0.05$] ve değerlendirme [$t(520) = -3.125$, $p < 0.05$] boyutlarında müdür yardımcılarının lehine anlamlı düzeyde bir farklılık saptanmıştır.

Bu durumda, müdür yardımcılarının öğretmenlere göre, okul müdürlerinin, ölçeğin karar verme, planlama, örgütlenme ve değerlendirme boyutlarında, duygu yönetimi davranışlarını daha fazla gösterdiğini düşündükleri söylenebilir.

Katılımcıların görevlerine göre, ölçeğin iletişim boyutunda ve bütününde varyansların dağılımı eşit olmadığı için, müdürlerin duygularını yönetebilme düzeylerine ilişkin olarak yapılan bağımsız iki grup Mann-Whitney U Testi sonuçları tablo 9’da yer almaktadır.

Tablo 9

Katılımcıların Görevlerine Göre, Ölçeğin Bütününde ve İletişim Boyutunda Mann-Whitney U-Testi Sonuçları

Boyutlar	Görev	n	$\bar{X}$	Sıralar Ort.	U	z	p
İletişim	Öğretmen	472	254.59	120166.50	8538.500	-3.218	.001*
	Müdür Yrd.	50	326.73	16336.50			
Genel	Öğretmen	472	255.34	120520.00	8892.000	-2.868	.004*
	Müdür Yrd.	50	319.66	15983.00			

Tablo 9’da görüldüğü gibi katılımcıların görevlerine göre, ölçeğin geneli ve iletişim boyutunda almış oldukları puanların, öğretmen ve müdür yardımcısı olmalarına göre, anlamlı bir biçimde farklılaşıp farklılaşmadığını belirleyebilmek için yapılan Mann Whitney U-Testi yapılmıştır. Yapılan test sonucu grupların puanlarının ortalamaları arasında müdür yardımcılarının lehine istatistiksel açıdan ($p < 0.05$) anlamlı düzeyde bir farklılık gözlenmiştir.

Bu durumda müdür yardımcılarının öğretmenlere göre, okul müdürlerinin, ölçek genelinde ve ölçeğin iletişim boyutunda duygu yönetimi davranışlarını daha fazla gösterdiğini düşündükleri söylenebilir.

b. Katılımcıların Branşlarına İlişkin Bulgular

Katılımcıların branşlarına göre, ölçeğin varyansı homojen olan boyutlarında, müdürlerin duygularını yönetebilme düzeylerine ilişkin olarak yapılan t-Testi sonuçları tablo 10’da görülmektedir.

Tablo 10

Katılımcıların Branşlarına Göre, Ölçeğin Homojen Dağılım Gösteren Boyutlarında, t-Testi Sonuçları

Boyutlar	Alan	n	$\bar{x}$	ss	Sd	t	P
Planlama	Sınıf Öğretmeni	427	3.73	.878	520	-1.588	.113
	Branş Öğretmeni	95	3.88	.715			
İletişim	Sınıf Öğretmeni	427	3.82	.804	520	-1.834	.067
	Branş Öğretmeni	95	3.99	.687			
Örgütlenme	Sınıf Öğretmeni	427	3.70	.805	520	-1.530	.127
	Branş Öğretmeni	95	3.84	.697			
Eşgüdümleme	Sınıf Öğretmeni	427	3.59	.803	520	-1.406	.160
	Branş Öğretmeni	95	3.71	.714			

Tablo 10’da görüldüğü gibi, katılımcıların branşlarına göre, müdürlerinin duygu yönetimi davranışlarına yönelik olarak, ölçeğin planlama [$t(520) = -1.588$, $p < 0,05$], iletişim [$t(520) = -1.834$, $p < 0,05$], örgütlenme [$t(520) = -1.530$, $p < 0,05$] ve eşgüdümleme [$t(520) = -1.406$, $p < 0,05$] boyutlarında, grupların puanlarının ortalamaları arasında anlamlı düzeyde farklılık bulunmamıştır.

Bu durumda, ölçeğin bu boyutlarında, branş değişkeni açısından katılımcıların benzer algıya sahip oldukları söylenebilir.

Katılımcıların branşlarına göre, ölçeğin karar verme ve değerlendirme boyutları ile bütününde varyansların dağılımı eşit olmadığı için, müdürlerin duygularını yönetebilme düzeylerine ilişkin olarak yapılan bağımsız iki grup Mann-Whitney U-Testi sonuçları tablo 11’de yer almaktadır.

Tablo 11

Katılımcıların Alanlarına Göre, Ölçeğin Karar Verme, Değerlendirme Boyutları ile Bütününde Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Boyutlar	Alan	n	$\bar{X}$	Sıralar Ort.	U	z	p
Karar Verme	Sınıf Öğretmeni	427	255.98	109304.00	17926.00	-1.784	.074
	Branş Öğretmeni	95	286.31	27199.00			
Değerlendirme	Sınıf Öğretmeni	427	255.65	109160.50	17782.50	-1.918	.055
	Branş Öğretmeni	95	287.82	27342.50			
Genel	Sınıf Öğretmeni	427	255.29	109008.00	17630.00	-1.995	.046*
	Branş Öğretmeni	95	289.82	27495.00			

Tablo 11’de görüldüğü gibi katılımcıların branşlarına göre, ölçeğin geneli ile karar verme ve değerlendirme boyutlarında almış oldukları puanların, sınıf Öğretmeni ve Branş Öğretmeni olmalarına göre, anlamlı bir biçimde farklılaşıp farklılaşmadığını belirleyebilmek için Mann Whitney-U Testi yapılmıştır. Bu test sonucunda grupların puanlarının ortalamaları arasında, ölçek genelinde, branş öğretmenleri lehine istatistiksel açıdan ($p < 0.05$) anlamlı düzeyde bir farklılık gözlenmiştir. Buna karşın ölçeğin karar verme ve değerlendirme boyutlarında grupların puanlarının aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel açıdan ($p < 0.05$) anlamlı düzeyde bir farklılık gözlenmemiştir.

Bu durumda branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerine göre, ölçek genelinde, okul müdürlerinin, duygu yönetimi davranışlarını daha fazla gösterdiğini düşündükleri söylenebilir.

c. Katılımcıların Medeni Durumlarına İlişkin Bulgular

Katılımcıların medeni durumlarına göre, ölçek geneli ve boyutlarında, müdürlerin duygularını yönetebilme düzeylerine ilişkin olarak yapılan t-Testi sonuçları tablo 12’de yer almaktadır.

Tablo 12

Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Ölçek Geneli ve Boyutları t-Testi Sonuçları

Boyutlar	Medeni Durum	n	$\bar{x}$	ss	sd	t	P
Karar verme	Evli	430	3.89	.817	520	.162	.871
	Bekar	92	3.87	.872			
Planlama	Evli	430	3.76	.856	520	.290	.772
	Bekar	92	3.73	.837			
İletişim	Evli	430	3.84	.752	520	-.682	.496
	Bekar	92	3.90	.928			
Örgütlenme	Evli	430	3.73	.779	520	.247	.805
	Bekar	92	3.71	.831			
Eşgüdümleme	Evli	430	3.60	.790	520	.639	.523
	Bekar	92	3.66	.784			
Değerlendirme	Evli	430	3.89	.809	520	-.415	.678
	Bekar	92	3.93	.816			
Genel	Evli	430	3.79	.724	520	-.272	.786
	Bekar	92	3.82	.805			

Tablo 12’de görüldüğü gibi, katılımcıların medeni durumlarına göre, grupların puanlarının ortalamaları arasında, ölçeğin geneli [$t(520) = -.272, p<0,05$] ile karar verme [$t(520) = .162, p<0,05$], planlama [$t(520) = .290, p<0,05$], iletişim [$t(520) = -.682, p<0,05$], örgütlenme [$t(520) = .247, p<0,05$], eşgüdümleme [$t(520) = -.639, p>0,05$] ve değerlendirme [$t(520) = -.415, p<0,05$] boyutlarında, müdürlerinin duygu yönetimi davranışlarına yönelik olarak, anlamlı düzeyde bir farklılık bulunmamıştır. Bu durumda evli ve bekar olan katılımcıların benzer bir algıya sahip oldukları söylenebilir.

d. Katılımcıların Mesleki Kıdemlerine İlişkin Bulgular

Katılımcıların mesleki kıdemlerine göre, müdürlerin duygularını yönetebilme düzeylerine ilişkin olarak yapılan betimsel istatistik sonuçları tablo 13’de görülmektedir.

Tablo 13

Katılımcıların Mesleki Kıdemlerine Göre Ölçek Geneli ve Boyutlarına İlişkin Betimsel İstatistik Değerleri

Boyutlar	Kıdem	n	$\bar{x}$	ss
Karar verme	1-10 yıl	66	3.98	.703
	11-20 yıl	163	3.97	.881
	21 yıl ve üzeri	293	3.82	.816
Planlama	1-10 yıl	66	3.78	.705
	11-20 yıl	163	3.83	.829
	21 yıl ve üzeri	293	3.70	.893
İletişim	1-10 yıl	66	4.00	.616
	11-20 yıl	163	3.92	.790
	21 yıl ve üzeri	293	3.77	.809
Örgütlenme	1-10 yıl	66	3.85	.708
	11-20 yıl	163	3.86	.806
	21 yıl ve üzeri	293	3.62	.782
Eşgüdümleme	1-10 yıl	66	3.71	.684
	11-20 yıl	163	3.75	.801
	21 yıl ve üzeri	293	3.51	.790
Değerlendirme	1-10 yıl	66	4.12	.628
	11-20 yıl	163	3.97	.834
	21 yıl ve üzeri	293	3.81	.820
Genel	1-10 yıl	66	3.93	.585
	11-20 yıl	163	3.89	.758
	21 yıl ve üzeri	293	3.72	.751

Tablo 13'te mesleki kıdem açısından ölçek genelinde ve boyutlarında 1-10 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olan katılımcıların puanlarının aritmetik ortalaması ile 11-20 yıl ile 21 yıl ve üzerinde kıdemi olan katılımcıların puanlarının aritmetik ortalamaları arasında farklılık olduğu görülmektedir.

Katılımcıların mesleki kıdemlerine göre, grupların puanlarının aritmetik ortalamaları arasında gözlenen bu farklılığın istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde olup olmadığını

belirleyebilmek için tek yönlü Varyans Analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda ulaşılan veriler Tablo 14'te yer almaktadır.

Tablo 14

Katılımcıların Mesleki Kıdemlerine Göre Ölçek Geneli ve Boyutlarına İlişkin Anova Sonuçları

Boyutlar	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalama	F	P	LSD
Karar verme	Gruplar Arası	2.80	2	1.402	2.061	.128	
	Guruplar İçi	352.963	519	.680			
	Toplam	355.766	521				
Planlama	Gruplar Arası	1.74	2	.873	1.202	.301	
	Guruplar İçi	376.873	519	.726			
	Toplam	378.619	521				
İletişim	Gruplar Arası	4.75	2	2.375	3.886	.021	1-3
	Guruplar İçi	317.177	519	.611			2-3
	Toplam	321.926	521				
Örgütlenme	Gruplar Arası	6.84	2	3.422	5.608	.004	2-3
	Guruplar İçi	316.654	519	.610			3-1
	Toplam	323.497	521				
Eşgüdümleme	Gruplar Arası	6.84	2	3.422	5.600	.004	1-3
	Guruplar İçi	317.155	519	.611			
	Toplam	323.999	521				
Değerlendirme	Gruplar Arası	6.612	2	3.306	5.120	.006	2-3
	Guruplar İçi	335.155	519	.646			
	Toplam	341.767	521				
Toplam	Gruplar Arası	4.363	2	2.182	4.041	.018	1-3
	Guruplar İçi	280.176	519	.540			
	Toplam	284.539	521				

Tablo 14'te görüldüğü gibi, katılımcıların mesleki kıdemlerine göre, ölçek geneli [$F(2-519) = 4.041$, $p < 0,05$] ile ölçeğin iletişim boyutunda [$F(2-519) = 3,886-519$, $p < 0,05$],

örgütlenme boyutunda [$F(2-519) = 5.680, p < 0,05$], eşgüdümleme boyutunda [$F(2-519) = 5.600, p < 0,05$] ve değerlendirme boyutunda [$F(2-519) = 5.120, p < 0,05$] anlamlı düzeyde bir farklılık bulunmuştur. Buna karşın, ölçeğin karar verme [$F(2.061) = .128, p < 0,05$] ve planlama [$F(1.202) = .301, p < 0,05$] boyutlarında anlamlı düzeyde bir farklılık bulunmamıştır.

Yapılan Anova testinde gözlenen farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirleyebilmek için LSD testi yapılmış. LSD Testi sonuçları katılımcıların mesleki kıdem bakımından okul müdürlerinin “iletişim” boyutunda duyguları yönetme konusundaki görüşleri arasında mesleki kıdemi 1-10 yıl arasında olanlar ($\bar{x} = 4.00$) ile mesleki kıdemi 21 yıl ve üzeri olanlar ($\bar{x} = 3.77$) arasında ($p < 0.05$) anlamlı düzeyde farklılık gözlenmiştir. Gözlenen bu farklılığın mesleki kıdemi 1-10 yıl arasında olanların lehine olduğu saptanmıştır.

“Örgütlenme” boyutunda okul müdürlerinin duyguları yönetmelerine ilişkin olarak katılımcıların görüşleri arasında, mesleki kıdemi 11-20 yıl arasında olanlar ($\bar{x} = 3.86$) ile mesleki kıdemi 21 yıl ve üzeri olanlar ($\bar{x} = 3.62$) arasında ($p < 0.05$) anlamlı düzeyde farklılık gözlenmiştir. Gözlenen bu farklılığın, mesleki kıdemi 11-20 yıl arasında olanlar lehine olduğu saptanmıştır.

“Eşgüdümleme” boyutunda mesleki kıdemi 1-10 yıl arasında olanlar ($\bar{x} = 3.71$) ile mesleki kıdemi 21 yıl ve üzeri olanlar ($\bar{x} = 3.51$) arasında ($p < 0.05$) gözlenen anlamlı düzeydeki farklılığın, mesleki kıdemi 1-10 yıl arasında olanlar lehine olduğu gözlenmiştir.

“Değerlendirme” boyutunda, mesleki kıdemi 11-20 yıl arasında olanlar ($\bar{x} = 3.97$) ile mesleki kıdemi 21 yıl ve üzeri olanlar ($\bar{x} = 3.81$) arasında ($p < 0.05$) gözlenen anlamlı düzeydeki farklılığın, mesleki kıdemi 11-20 yıl arasında olanlar lehine olduğu gözlenmiştir.

Ölçek genelinde okul müdürlerinin duyguları yönetmelerine ilişkin olarak katılımcıların görüşleri arasında mesleki kıdemi 1-10 yıl arasında olanlar ($\bar{x} = 3.93$) ile mesleki kıdemi 21 yıl ve üzerinde olanlar ($\bar{x} = 3.72$) arasında gözlenen anlamlı ($p < 0.05$) düzeydeki farklılığın, mesleki kıdemi 1-10 yıl arasında olanlar lehine olduğu saptanmıştır.

e. Katılımcıların Öğrenim Durumlarına İlişkin Bulgular

Katılımcıların öğrenim durumuna göre, müdürlerin duygularını yönetebilme düzeylerine ilişkin olarak yapılan betimsel istatistik sonuçları tablo 15’te görülmektedir.

Tablo 15

Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Ölçek Geneli ve Boyutlarında Betimsel İstatistik Sonuçları

Boyutlar	Öğrenim durumu	n	$\bar{x}$	ss
Karar verme	Ön lisans	68	3.95	.722
	Lisans	428	3.87	.850
	Lisans Üstü	26	4.00	.674
Planlama	Ön lisans	68	4.00	1.063
	Lisans	428	3.71	.819
	Lisans Üstü	26	3.85	.663
İletişim	Ön lisans	68	3.91	.909
	Lisans	428	3.84	.772
	Lisans Üstü	26	3.96	.662
Örgütlenme	Ön lisans	68	3.74	.774
	Lisans	428	3.71	.795
	Lisans Üstü	26	3.94	.692
Eşgüdümleme	Ön lisans	68	3.69	.744
	Lisans	428	3.59	.794
	Lisans Üstü	26	3.71	.816
Değerlendirme	Ön lisans	68	3.93	.869
	Lisans	428	3.88	.807
	Lisans Üstü	26	4.02	.703
Toplam	Ön lisans	68	3.88	.751
	Lisans	428	3.78	.742
	Lisans Üstü	26	3.92	.638

Tablo 15’de görüldüğü gibi katılımcıların öğrenim durumlarına göre, okul müdürlerinin duyguları yönetme durumuna ilişkin olarak lisansüstü, lisans ve ön lisans mezunu grupların puanlarının ortalamalarının hem ölçek genelinde hem de ölçek boyutlarında farklılaştığı gözlenmiştir.

Katılımcıların öğrenim durumlarına göre, okul müdürlerinin duyguları yönetme durumuna ilişkin olarak lisansüstü, lisans ve ön lisans mezunu grupların puanlarının ortalamaları arasındaki farklılığın anlamlı olup olmadığını belirleyebilmek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analizde ulaşılan sonuçlar Tablo 16’da görülmektedir.

Tablo 16

Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Ölçek Geneli ve Boyutlarına İlişkin ANOVA Sonuçları

Boyutlar	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalama	F	p	LSD
Karar verme	Gruplar Arası	.764	2	.382	.56		
	Guruplar İçi	355.02	519	.684		.573	
	Toplam	355.766	521				
Planlama	Gruplar Arası	5.068	2	2.534	3.52		1-2
	Guruplar İçi	373.551	519	.720		.030*	
	Toplam	378.619	521				
İletişim	Gruplar Arası	.667	2	.334	.54		
	Guruplar İçi	321.259	519	.619		.584	
	Toplam	321.926	521				
Örgütlenme	Gruplar Arası	.1.207	2	.604	.97		
	Guruplar İçi	322.290	519	.621		.379	
	Toplam	323.497	521				
Eşgüdümleme	Gruplar Arası	.880	2	.440	.71		
	Guruplar İçi	323.119	519	.623		.494	
	Toplam	323.999	521				
Değerlendirme	Gruplar Arası	.525	2	.263	.40		
	Guruplar İçi	341.241	519	.657		.671	
	Toplam	341.767	521				
Genel	Gruplar Arası	.1.011	2	.506	.93		
	Guruplar İçi	283.528	519	.546		.397	
	Toplam	284.539	521				

Tablo 16’da görüldüğü gibi, katılımcıların öğrenim durumlarına göre, ölçeğin planlama boyutunda [$F(2-519) = 3.520, p < 0,05$], müdürlerinin duygu yönetimi davranışlarına ilişkin olarak anlamlı düzeyde bir farklılık bulunmuştur. Buna karşın ölçeğin geneli ile karar verme, iletişim, örgütleme, eşgüdümleme ve değerlendirme boyutlarında katılımcıların puanlarının aritmetik ortalamaları arasında anlamlı düzeyde bir farklılık saptanmamıştır.

Ölçeğin planlama boyutunda katılımcıların puanlarının ortalamaları arasında gözlenen anlamlı düzeydeki farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan LSD testi sonucunda ön lisans mezunlarının ($x = 4.00$), lisans mezunlarına ($x = 3.71$) göre müdürlerinin duygu yönetimi davranışlarını daha iyi yönettiklerini düşündükleri söylenebilir.

f. Katılımcıların Bulunduğu Okuldaki Çalışma Süresine İlişkin Bulgular

Katılımcıların bulundukları okuldaki çalışma sürelerine göre, müdürlerin duygularını yönetebilme düzeylerine ilişkin olarak yapılan betimsel istatistik sonuçları Tablo 17’de görülmektedir.

Tablo 17

Katılımcıların Bulundukları Okuldaki Çalışma Sürelerine Göre Betimsel İstatistik Değerleri

Boyutlar	Bulunduğu Okulda Çalışma Süresi	n	$\bar{x}$	Ss
Karar verme	1-5 yıl	237	3.91	.842
	6-10 yıl	137	3.89	.761
	11 yıl ve üzeri	148	3.84	.859
Planlama	1-5 yıl	237	3.76	.777
	6-10 yıl	137	3.80	1.014
	11 yıl ve üzeri	148	3.70	.805
İletişim	1-5 yıl	237	3.90	.782
	6-10 yıl	137	3.82	.779
	11 yıl ve üzeri	148	3.80	.797
Örgütlenme	1-5 yıl	237	3.78	.758
	6-10 yıl	137	3.73	.821
	11 yıl ve üzeri	148	3.65	.801
Eşgüdümleme	1-5 yıl	237	3.61	.733
	6-10 yıl	137	3.66	.819
	11 yıl ve üzeri	148	3.56	.844
Değerlendirme	1-5 yıl	237	3.92	.762
	6-10 yıl	137	3.90	.861
	11 yıl ve üzeri	148	3.86	.839
Toplam	1-5 yıl	237	3.83	.709
	6-10 yıl	137	3.80	.760
	11 yıl ve üzeri	148	3.74	.767

Tablo 17’da görüldüğü gibi katılımcıların bulundukları okuldaki çalışma süreleri bakımından hem ölçek genelinde hem de ölçek boyutlarında topladıkları puanları bulundukları okuldaki çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır.

Katılımcıların bulundukları okuldaki çalışma sürelerine göre hem ölçek genelinde hem de ölçek boyutlarında topladıkları puanlarının ortalamaları arasındaki farklılığın anlamlı

düzeyde olup olmadığını belirleyebilmek belirlemek için tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır. Test sonucu ulaşılan veriler Tablo 18’de görülmektedir.

Tablo 18

Katılımcıların Bulundukları Okuldaki Çalışma Sürelerine Göre ANOVA sonuçları

Boyutlar	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Karar verme	Gruplar Arası	.454	2	.227	.331	.718
	Guruplar İçi	355.312	519	.685		
	Toplam	355.716	521			
Planlama	Gruplar Arası	.682	2	.341	.468	.627
	Guruplar İçi	377.937	519	.728		
	Toplam	378.619	521			
İletişim	Gruplar Arası	1.271	2	.635	1.028	.358
	Guruplar İçi	320.665	519	.618		
	Toplam	321.926	521			
Örgütlenme	Gruplar Arası	1.484	2	.742	1.196	.303
	Guruplar İçi	322.013	519	.620		
	Toplam	323.497	521			
Eşgüdümleme	Gruplar Arası	.678	2	.339	.544	.581
	Guruplar İçi	323.321	519	.623		
	Toplam	323.999	521			
Değerlendirme	Gruplar Arası	.404	2	.202	.307	.736
	Guruplar İçi	341.363	519	.658		
	Toplam	341.767	521			
Toplam	Gruplar Arası	.683	2	.341	.624	.536
	Guruplar İçi	283.857	519	.547		
	Toplam	284.539	521			

Tablo 18’de görüldüğü gibi, ölçeğin geneli ve tüm boyutlarında, katılımcıların bulundukları okuldaki çalışma sürelerine göre, okul müdürlerinin duygu yönetimi davranışlarına ilişkin olarak grupların puanlarının ortalamaları arasında gözlenen farklılık, $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bulunmamıştır. Bu durumda katılımcıların bulundukları okuldaki

Çalışma sürelerinin uzunluğuna göre müdürlerin duygu yönetimine ilişkin algıları arasında anlamlı düzeyde bir farklılık oluşmadığı ve gruptaki katılımcıların birbirlerine benzer algıya sahip oldukları söylenebilir.



BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1. Tartışma

Bu araştırmada, öğretmen ve müdür yardımcılarının görüşlerine göre okul müdürlerinin duygu yönetimi yeterliklerini belirlemeye çalışılmıştır. Bu bölümde araştırma problemlerine ilişkin ulaşılan bulgular incelenen literatür ve kuramsal çerçeve ışığında, daha önce yapılmış araştırma sonuçlarıyla karşılaştırılıp, sonuçların tutarlılığı ya da farklılığı tartışılarak açıklanmıştır.

Bu çalışmada araştırma problemlerine yanıt aranırken, önce, ölçeğin maddelerine göre, okul müdürlerinin duygu yönetimine ilişkin yeterlik düzeyleri incelenmiştir. Elde edilen bulgular ışığında okul müdürleri en yüksek duygu yönetimi yeterlik düzeyini ölçeğin “Kurumsal verimliliğin ve etkililiğin artırılmasında olumlu duyguların katkısına önem verirler.” adlı maddesinde görülmüştür. Buna karşın en düşük duygu yönetimi yeterlik düzeyini ölçeğin “Çalışanların duygularını örgüt amacı doğrultusunda yönlendirmek için küçük sürprizler yaparlar.” maddesinde saptanmıştır. Çoruk’un (2012) “Yönetim süreçleri açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışları.” adlı çalışmasında en düşük duygu yönetimi yeterlik düzeyi maddesi bu çalışmayla paralellik göstermiştir. Fakat en yüksek duygu yönetimi yeterlik düzeyi olan madde ile örtüşmemiştir. Çoruk’un (2012) bu çalışmasında okul müdürleri en yüksek duygu yönetimi yeterlik düzeyini ölçeğin “Çalışanların olumlu ruh haline sahip olmasının problemlerin çözümünü kolaylaştırdığına inanırlar” maddesinde görülmüştür.

Yine araştırmanın birinci alt problemi ile ilgili olarak katılımcıların görüşlerine göre müdürlerin duygu yönetimine ilişkin yeterlik düzeylerinin ölçeğin bütününde ve tüm boyutlarda yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Öğretmen ve müdür yardımcılarının, okul müdürlerinin ölçeğin genelinde duygu yönetimi davranışları “katılıyorum” düzeyinde değerlendirdikleri gözlenmiştir. Bu alanda Söğüt’ün (2018) “Öğretmenlerin görüşlerine göre yönetim süreçleri açısından okul müdürlerinin duygu yönetimi davranışları ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişki.” adlı çalışmasının sonucuyla bizim yapmış olduğumuz çalışmanın sonucu paralellik göstermektedir. Söğüt’ün (2018) çalışmasında yönetim süreçleri bakımından öğretmenlerin okul müdürlerinin duygu yönetimi davranışları “katılıyorum”

düzeyinde değerlendirilmiştir. Fakat bu çalışmanın sonuçlarıyla paralellik göstermeyen Çoruk'un (2012) "Yönetim süreçleri açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışları." adlı doktora tezi çalışmasında öğretim elamanlarının yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin yönetim süreçleri açısından duygu yönetimi davranışları yeterli bulmadıkları tespit edilmiştir. Bu çalışmada öğretim elamanlarının, yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarına ilişkin ifadelerle "kısmen katılıyorum" düzeyinde yanıt verdikleri bununla birlikte bu ortalama puanın "katılmıyorum" düzeyine daha yakın olduğu gözlenmiştir. Coşkun (2006) çalışmasında ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yönetim süreçleri ile ilgili okul yöneticilerinin davranışları uygulama derecesini orta düzeyde değerlendirmiş olup bu çalışmanın sonucuyla paralellik göstermemiştir.

Ölçeğin boyutları bakımından, müdürlerin duygu yönetimine ilişkin olarak öğretmen ve müdür yardımcılarının en yüksek ortalamaya sahip alt boyut "değerlendirme" boyutu iken, en düşük ortalamaya sahip alt boyut ise "eşgüdümleme" boyutu olmuştur.

Katılımcıların cinsiyetlerine göre, ölçeğin geneli ve tüm boyutları bakımından müdürlerinin duygu yönetimine ilişkin genel olarak anlamlı farklılık görülmüştür. Ölçeğin genelinde ve tüm boyutlarında, okul müdürlerinin duyguları yönetebilme düzeyini, erkek katılımcıların kadın katılımcılardan daha yüksek algıladıkları gözlenmiştir. Bu bulgu, Titrek, Bayrakçı ve Zafer'in (2009) yaptıkları çalışmada okul yöneticilerinin duyguları yönetme yeterlikleriyle ilgili olarak elde ettikleri, erkeklerin kadınlara göre daha pozitif görüşte oldukları şeklindeki bulguyla koşutluk göstermektedir.

Katılımcıların görevlerine göre, müdürlerinin duygu yönetimi davranışlarına yönelik olarak, ölçeğin eşgüdümleme boyutunda grupların puanlarının ortalamaları arasında anlamlı düzeyde farklılık bulunmamıştır. Buna karşın ölçek geneli ile ölçeğin karar verme, planlama, örgütleme, iletişim ve değerlendirme boyutlarında müdür yardımcılarının lehine anlamlı düzeyde bir farklılık saptanmıştır. Bu durumda müdür yardımcılarının öğretmenlere göre, okul müdürlerinin, ölçeğin geneli ile karar verme, planlama, örgütleme, iletişim ve değerlendirme boyutlarında, duygu yönetimi davranışlarını daha fazla gösterdiği ortaya çıkmıştır.

Bu bulgu, Takmak'ın (2016), "Okul yöneticilerinin öğretmenlerin duygularını yönetme yeterlilikleri" adlı çalışmasında görev değişkeni ile ilgili yaptığı çalışma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Bu çalışmada yönetim süreçleri açısından yöneticilerin duygu yönetimi yeterliklerine ilişkin katılımcı görüşlerinin okulda yapılan görev değişkeni bakımından ölçeğin tüm boyutunda bütün yönetim süreçleri açısından farklılaştığı görülmüş

olup ve öğretmenlerin ve müdür yardımcılarının göre okul müdürlerinin duygu yönetimi yeterliklerini daha olumsuz algıladıkları ortaya çıkmıştır.

Okul yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarına yönelik olarak katılımcıların branşlarına göre, ölçeğin alt boyutlarında katılımcıların görüşleri arasında anlamlı düzeyde bir farklılık bulunmamıştır. Buna karşın ölçek genelinde, branş öğretmeni olan katılımcıların lehine istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde bir farklılık gözlenmiştir. Bu durumda branş öğretmeni olan katılımcıların sınıf öğretmeni branşında olanlara göre, ölçek genelinde, okul müdürlerinin, duygu yönetimi davranışlarını daha fazla gösterdiğini düşündükleri söylenebilir. Takmak'ın (2016) yaptığı çalışmada bu bulgunun aksine, okul yöneticilerinin duyguları yönetme yeterlikleriyle ilgili olarak sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine göre daha olumlu görüş bildirmiştir.

Okul müdürlerinin duygu yönetimi davranışlarına yönelik olarak katılımcıların medeni durumları açısından, ölçek genelinde ve boyutlarında grupların puanlarının ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamda düzeyde bir farklılık bulunmamıştır. Bu çalışmanın sonuçlarının aksine, farklı düzeyde bir çalışma da olsa, İşeri (2019), yaptığı çalışmada bekar öğretim elamanlarının evli öğretim elamanlarına göre duygularını daha iyi yönetebildiği sonucuna ulaşmıştır.

Mesleki kıdem değişkenine göre, ölçeğin karar verme ve planlama boyutlarında, okul müdürlerinin duygu yönetimi davranışlarına yönelik olarak katılımcıların puanları arasında anlamlı düzeyde bir farklılık bulunmamıştır. Bu sonucun, Abdürrezzak'ın (2015) yaptığı çalışmada elde ettiği, okullarda görev yapan okul müdürlerinin liderlik rolleri ile ilgili öğretmen görüşlerinin kıdem değişkenine göre farklılaşmadığı sonucu ile benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Buna karşın, "iletişim" boyutunda, "eşgüdümleme" boyutunda ve "ölçek genelinde" mesleki kıdemi 1-10 yıl arasında olanların lehine; "örgütlenme" boyutu ile "değerlendirme" boyutunda, mesleki kıdemi 11-20 yıl arasında olanlar lehine anlamlı düzeyde farklılık olduğu saptanmıştır. Bu sonuca paralel olarak Çoruk (2012), yaptığı çalışmada akademik kıdem değişkeni bakımından 1-5 yıl arası kıdeme sahip öğretim elamanlarının 21-25 yıl ile 26 yıl ve üstü kıdeme sahip olanlara göre genel anlamda duygu yönetimi ile ilgili daha olumlu görüş bildirmişlerdir. Bu yüzden bizim çalışmamızdan elde edilen bulgularla, bu çalışmadan elde edilen sonuçlar arasında bir paralellik olduğu söylenebilir.

Araştırmanın öğrenim durumu değişkeni açısından, okul yöneticilerinin duyguları yönetmeleri konusunda sadece ölçeğin “planlama” alt boyutunda ön lisans mezunlarının lehine anlamlı düzeyde bir farklılık bulunmuştur. Bununla birlikte öğrenim durumu değişkenine göre, okul müdürlerinin duygu yönetimi davranışlarına yönelik grupların puanları arasında ölçek genelinde ve diğer alt boyutlarda istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde bir farklılık bulunmamıştır. Araştırmada elde edilen bu bulgularla, Takmak’ın (2016) yaptığı çalışmanın sonuçları farklılık göstermektedir. Takmak’ın çalışmasında okul yöneticilerinin duyguları yönetme yeterlikleriyle ilgili olarak ön lisans mezunu öğretmenlerin, lisans ve lisansüstü mezunlarına göre daha olumlu görüş beyanında bulunmuştur. Ayrıca ölçeğin planlama, örgütlenme ve eşgüdümleme boyutlarında da katılımcıların öğrenim durumlarına göre anlamlı düzeyde farklılık elde edilmiştir.

Katılımcıların bulundukları okuldaki çalışma sürelerine göre, okul müdürlerinin duygu yönetimi davranışlarına ilişkin olarak, ölçeğin genelinde ve tüm boyutlarında, grupların puanlarının ortalamaları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı düzeyde bir farklılık gözlenmemiştir. Güngör’ün (2019) yaptığı “Okul Yöneticilerinin Duygu Yönetimi Yeterlilikleri ile Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki” adlı çalışmada da öğretmenlerin bulundukları okuldaki çalışma sürelerine göre, okul müdürlerinin duygu yönetimi davranışları ile ilgili genel anlamda anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

5.2. Sonuç ve Öneriler

Bu bölümde çalışmada elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlara dayalı olarak problemin çözümüne ilişkin ve araştırmacılara yönelik önerilere yer verilmektedir.

5.2.1. Sonuçlar

Araştırmanın bulgularına bağlı olarak elde edilen sonuçlar şu şekildedir:

- 1) Yönetim süreçleri açısından, katılımcılara göre okul müdürlerinin duygu yönetimine ilişkin yeterlik düzeyleri, ölçeğin bütününde ve tüm boyutlarda yüksek düzeyde bulunmuştur.
- 2) Okul müdürlerinin duygu yönetimine ilişkin olarak, katılımcılar en yüksek puan ortalamasına ölçeğin “değerlendirme” boyutunda, en düşük puan ortalamasına ise “eşgüdümleme” boyutunda sahip oldukları gözlenmiştir.

- 3) Okul müdürlerinin duyguları yönetebilme düzeyini, ölçeğin genelinde ve tüm boyutlarında, erkek katılımcıların kadın katılımcılardan daha yüksek algıladıkları gözlenmiştir.
- 4) Katılımcıların görevlerine göre, okul müdürlerinin duygu yönetimi davranışları ile ilgili olarak, ölçek geneli ile ölçeğin karar verme, planlama, örgütleme, iletişim ve değerlendirme boyutlarında müdür yardımcılarının lehine anlamlı düzeyde bir farklılık bulunmuştur. Buna karşın, ölçeğin eşgüdümleme boyutunda grupların puanlarının ortalamaları arasında anlamlı düzeyde farklılık saptanmamıştır.
- 5) Branş değişkenine göre, okul yöneticilerin duygu yönetimi davranışları ile ilgili olarak, ölçeğin alt boyutlarında katılımcıların görüşleri arasında anlamlı düzeyde bir farklılık bulunmamıştır. Buna karşın ölçek genelinde, branş öğretmeni olan katılımcıların lehine istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde bir farklılık gözlenmiştir.
- 6) Katılımcıların medeni durumlarına göre, okul müdürlerinin duygu yönetimi davranışları ile ilgili olarak, ölçek genelinde ve ölçek boyutlarında grupların puanlarının ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamda düzeyde farklılık bulunmamıştır.
- 7) Mesleki kıdem değişkenine göre, okul müdürlerinin duygu yönetimi davranışları ile ilgili olarak, ölçeğin “iletişim” ve “eşgüdümleme” boyutları ile “ölçek genelinde” mesleki kıdemi 1-10 yıl arasında olanların lehine; “örgütleme” boyutu ile “değerlendirme” boyutunda, mesleki kıdemi 11-20 yıl arasında olanlar lehine anlamlı düzeyde bir farklılık olduğu saptanmıştır. Buna karşın, ölçeğin “karar verme” ve “planlama” boyutlarında, katılımcıların puanları arasında anlamlı düzeyde bir farklılık gözlenmemiştir.
- 8) Öğrenim durumu değişkenine göre, okul müdürlerinin duygu yönetimi davranışları ile ilgili olarak sadece ölçeğin “planlama” alt boyutunda grupların puanları arasında ön lisans mezunlarının lehine anlamlı düzeyde bir fark bulunmuştur. Ölçek genelinde ve diğer boyutlarda istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde bir farklılık bulunmamıştır.
- 9) Katılımcıların bulundukları okuldaki çalışma süresi göre, okul müdürlerinin duygu yönetimi davranışlarına yönelik olarak, grupların puanlarının ortalamaları arasında ölçek genelinde ve boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde bir farklılık bulunmamıştır.

5.2.2. Öneriler

Araştırmada elde edilen sonuçlara bağlı olarak problemin çözümüne yönelik ve araştırmacılara yol gösterecek öneriler aşağıda gösterilmiştir.

Uygulayıcılar için öneriler

1. Ölçeğin karar verme boyutunda katılımcılara göre okul müdürleri en düşük duygu yönetimi yeterliği “Anlaşmazlık durumlarında her iki tarafın içinde bulunduğu duygusal koşulları dikkate alarak karar verirler.” davranışı olmuştur. Bu sonuca dayalı olarak okul müdürleri anlaşmazlıkları çözümlerken, kişilerin içinde bulunduğu psikolojik durumu göz önüne alarak daha sağlıklı kararlara ulaşabilirler.
2. Araştırmanın bulgularına göre planlama süreci bakımından katılımcıların görüşlerine göre okul müdürlerinin en düşük duygu yönetimi yeterliği “Günlük görevlerin dışında işi heyecanlı hale getirerek ortak amaç duygusu sunarlar.” davranışı görülmektedir. İyi bir planın özellikleri, genel olması, yasal ve anlaşılır olması, uygulanabilir olması, örgütün iç ve dış şartlarına uyumlu olması, örgütün ilkelerine uygun olması, süresi yeterli ve uygulayanlar tarafından desteklenecek yapıda bir plan olmasıdır (Aydın, 2019). Bu anlamda okul müdürleri okul iklimini olumlu ve sağlıklı olmasını sağlayacak şekilde, öğretmenlerin güdüsünü artıracak çalışmalar planlamak yararlı olabilir.
3. Araştırmanın bulgularına göre iletişim süreci bakımından katılımcıların görüşlerine göre yöneticilerin en düşük duygu yönetimi yeterliği “Çalışanların duygularını birbirleri ile paylaşmalarını özendirirler.” ile ilişkili davranış olduğu belirtilmiştir. Okul içinde iletişim büyük önem taşımaktadır. Bundan dolayı okul müdürleri öğretmenlerin duygularını birbirlerine rahat söyleyebileceği bir ortam hazırlamalıdır.
4. Araştırmanın bulgularına göre örgütlenme süreci bakımından katılımcıların görüşlerine göre yöneticilerin en düşük duygu yönetimi yeterliği “Çalışanların özel günlerine yönelik etkinliklerden diğer çalışanların da haberdar olmasını sağlarlar.” ile ilişkili davranış olduğu değerlendirilmiştir. Okulda huzurun sağlanması, başarının artması için okul müdürleri öğretmenlerin moralini yüksek tutmak zorundadır. Bu anlamda okul müdürleri öğretmenlere özel günlerinde değişik etkinlikler düzenlenebilir, onlara değer verildiğini hissettirmeli ve bunu da diğer öğretmenlerin haberi olacak şekilde yapmalıdır.

5. Araştırmanın bulgularına göre eşgüdümleme süreci bakımından katılımcıların görüşlerine göre yöneticilerin en düşük duygu yönetimi yeterliği “Çalışanların duygularını örgüt amacı doğrultusunda yönlendirmek için küçük sürprizler yaparlar.” ile ilişkili davranış olduğu çıkmıştır. Okul müdürleri öğretmenlere doğum günü, öğretmenler günü gibi özel günlerde hediyeler alarak onları okulun amaçlarının gerçekleşmesi için daha çok motive edilebilir.
6. Araştırmanın bulgularına göre değerlendirme süreci bakımından katılımcıların görüşlerine göre yöneticilerin en düşük duygu yönetimi yeterliği “Çalışanların duygularına ilişkin zamanında geribildirim verirler.” ile ilişkili davranış bulunmuştur. Okulun başarısı için okul müdürleri öğretmenlerin duygularına önem vermeli ve onların duygularına ilişkin geribildirimleri zamanında vermelidirler. Bu konuyla ilgili yöneticilere hizmet-içi kurslar düzenlenebilir.

Araştırmacılar için öneriler

1. Elde edilen bu sonuçlar, okul müdürlerinin duygu yönetimi konusunda iyi bir noktada olduğunu göstermekle birlikte, bu konuda, daha büyük örneklemelerde ve nitel araştırmalarla desteklenen çalışmalara gereksinim olduğu söylenebilir.
2. Bu çalışmanın benzeri farklı şehirlerde ve farklı ülkelerde gerçekleştirilebilir.
3. Duygu yönetimi çalışmaları okul türü, yaş gibi başka değişkenlerle incelenebilir.
4. Okul müdürlerini duyguları yönetme ile liderlik arasındaki ilişki üzerine çalışmalar yapılabilir.
5. Duygu yönetimi yeterliklerine ilişkin okul müdürlerinin davranışları değişim yönetimi, çatışma yönetimi gibi konularla da ilişkili olarak ele alınabilir.
6. Duygu yönetimi okul müdürleri, öğretmen, öğrenci ve veli açısından ele alınarak daha kapsamlı olacak şekilde araştırma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Abdürrezzak, S. (2015). *Etkili okul ve okul liderliğine ilişkin öğretmen algılarının incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Sivas.
- Akçay, C. ve Çoruk, A. (2012). Çalışma yaşamında duygular ve yönetimi: Kavramsal bir inceleme. *Journal of Policy*, 1(1), 3-25.
- Akgün, A. E., Keskin, H. and Byrne, J. (2009). Organizational emotional capability, product and process innovation, and firm performance: An empirical analysis. *Journal of Engineering and Technology Management*, 26(3), 103-130.
- Akın, M. (2004). *İşletmelerde duygusal zekânın üst kademe yöneticiler ile astları arasındaki çatışmalar üzerine etkileri (Kayseri'deki büyük ölçekli işletmelerde bir uygulama)*. (Doktora tezi). Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Eskişehir.
- Aksu, A., Fırat Şahin, N. ve Şahin, İ. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin kültürel liderlik davranışları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 9(4), 490-507.
- Andrieş, A. M. (2009). Emotions management within organizations. *The Annals of 'Dunerea de Jos' University, Economics and Informatics*, 17-33.
- Argon, T. (2015). Öğretmenlerin sahip oldukları duygu durumlarını okul yöneticilerinin dikkate alıp almamalarına ilişkin görüşleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 377-404.
- Ashforth, B. E., and Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48 (2), 97-125.
- Atay, K. (2002). Okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeyleri ile çatışmaları çözümleme stratejileri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 8 (3), 344-355.
- Atılğan, Z. (2010). *Anomi ve yabancılaşma bağlamında İstanbul'daki kapkaç olaylarına bakış* (Doktora tezi). Fırat Üniversitesi, Elâzığ.
- Avcı, N. (2014). *Okul müdürlerinin duygu yönetimi yeterliklerinin çeşitli değişkenlerle incelenmesi ve kişilik özellikleri ile ilişkisi* (Yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Kocaeli.

- Aydın, M. (2014). *Eğitim yönetimi* (10. baskı). Ankara: Gazi Yayıncılık.
- Aydın, S. (2019). *Öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin yönetim süreçlerini kullanma becerilerinin okul iklimine etkisi* (Yüksek lisans tezi). On Dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Aytekin-Uysal, A. (2007). *Öğretmenlerde gözlenen duygusal yaşantı örüntülerinin ve duygusal işçiliğin mesleki iş doyumu ve tükenmişlik üzerine etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, Muğla.
- Baltaş, Z. (2005). *Duygusal zekâ* (6.Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barker, J. R. (1993). Tightening the iron Cage: Concretive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly*, 38 (3), 408-437.
- Barutçugil, İ. (2004). *Organizasyonlarda duyguların yönetimi* (2. Baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başaran İ. ve Çınkır, Ş. (2013). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim yönetimi nitelikli okul*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Beazley, H. (1997). *Meaning and measurement of spirituality in organizational setting: Development of spirituality assessment scale*. Washington DC: The George Washington University Press.
- Brotheridge, C. M., and Lee, R. T. (2008). The emotions of managing: An introduction to the special issue. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 108-117.
- Bursalioğlu, Z. (2008). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (14. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Bursalioğlu, Z. (2013). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Caruso, D.R. ve Salovey, P. (2007). *Duygusal zekâ yöneticisi* (Çeviren, S. Kaymak). İstanbul: Crea Yayıncılık.

- Cheung, E. O., and Gardner, W. L. (2015). The way I make you feel: Social exclusion enhances the ability to manage others' emotions. *Journal of Experimental Social Psychology*, 60, 59-75.
- Choudhary, N., Naqshbandi, M. M., Philip, P. J., and Kumar, R. (2017). Employee job performance: The interplay of leaders' emotion management ability and employee perception of job characteristics. *Journal of Management Development*, 36(8), 1087–1098. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2016-0195>
- Cooper, R. ve Sawaf, A. (1997). *Liderlikte duygusal zekâ* (Çeviren, A. Ayman ve B. Sancar). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Coşkun, Z. (2006). *Okul müdürlerinin yönetim süreçleriyle ilgili davranışlarının öğretmenlerin verimliliği üzerine etkisi konusunda öğretmen ve okul müdürlerinin görüşleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Crawford, M. (2007). Emotional coherence in primary school headship. *Educational Management Administration and Leadership*, 35 (4), 521–534.
- Çeçen, A. R. (2002). Duyguları yönetme becerileri ölçeğinin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenirlik çalışmaları. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3(26), 101-113.
- Çeşitçioğlu, M. (2003). *Kaliteli insan*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Çıngı, H. (1994). *Örnekleme kuramı*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Fen Fakültesi Basımevi.
- Çoruk, A. (2012). *Yönetim süreçleri açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışları*. (Doktora tezi). Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Çanakkale.
- Çoruk, A., ve Akçay, R. C. (2017). Emotion management behaviors of administrators in terms of management Processes. *International Online Journal of Educational Sciences*, 9(1).
- Dilci, T. (2015). *Duyguların yönetimi*. Kayseri: Geçit Yayıncılık.
- Doğan, D. (2010). *Ürün geliştirme takımlarında anlamlandırma yetenekleri ve proje başarıları ilişkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2007). Kurumların başarısında duygusal zekânın rolü ve önemi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14 (1), 209-230.
- Domagalski, T. A. (1999). Emotion in organizations: Main currents. *Human Relations*, 52(6), 833-852.
- Dougherty, D. S., and Drumheller, K. (2006). Sense making and emotions in organizations: Accounting for emotions in a rational(ized) context. *Communication Studies*, 57(2), 215-238.
- Dyne, L. V., Ang, S., and Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392.
- Erenler, E. (2010). *Çalışanlarda sessizlik davranışının bazı kişisel ve örgütsel özelliklerle ilişkisi: Turizm sektöründe bir alan araştırması*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Erikson, K. (1986). On work and alienation. *American Sociological Review*, 51(1), 1-8.
- Erkasap, A. (2016). Örgütsel Yabancılaşma. İçinde, ed., B. Ülgen, *Örgüt Yönetiminde Duygular* (ss. 39-67). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Erkuş, A. (2011). *Davranış bilimleri için bilimsel araştırma süreci*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Frenzel, A. C. (2014). Teacher emotions. In *International handbook of emotions in education* (s.504-529). New York: Routledge.
- Gawain, S. (2000). *The path of transformation: How healing ourselves can change the world*. New World Library.
- Goleman, D. (1996). Duygusal zekâ neden IQ'dan daha önemlidir? (Çeviren, B. Seçkin Yüksel). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, D. (2019). *İş başında duygusal zekâ* (Çeviren, H. Balkara Çevikus, 19. Baskı). İstanbul: Varlık yayınları.

- Goleman, D., Boyatzis, R. E., ve McKee, A. (2017). *Yeni liderler* (Çeviren. F. Nayır ve O. Deniztekin, 14. Basım). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Gümüşeli, A. İ. (1994). *İzmir ortaöğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetme biçimleri* (Doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Güney, T., Taşkiran, E. ve Özkul, E. (2015). Çalışanların duygularını yönetme becerilerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: Sabiha Gökçen havalimanı çalışanları üzerine bir araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(34), 99-132.
- Güngör, A. (2019). *Okul yöneticilerinin duygu yönetimi yeterlilikleri ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Uşak.
- Gürsel, M. (2012). *Okul yönetimi* (Kuram ve Uygulamalı). Konya: Eğitim Kitabevi.
- Herbst, H. H., Maree, G. J., and Sibanda, E. (2006). Emotional intelligence and leadership abilities. *South African Journal of Higher Education*, 20 (5), 592-612.
- Hesapçıoğlu, M. ve Balyer, A. (2009). Eğitim yönetimi ve eğitim yönetimine farklı bakış açıları. İçinde, Ed., A. Oktay, *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (ss. 191-288). İstanbul: Kriter Yayınları.
- Humphrey, R. H., Pollack, J. M., and Hawver, T. (2008). Leading with emotional labour. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (2), 15-168.
- İşeri, H. (2019). *Üniversite öğretim elamanlarının duygu yönetimi yeterlikleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırşehir.
- Kahraman, N. (2015). *Çalışma hayatında duyguların yönetimi ve öğretmenlerdeki Duygusal Zekâ'nın kendilik kontrolü üzerindeki etkisinin araştırılması* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tekirdağ.
- Karagöz, B. K. (2006). *Okul yöneticilerinin yönetim süreçleri açısından karşılaştıkları problemler* (Yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Trakya.

- Karpuz, E. (2020). *Okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan yöneticilerin yönetim süreçlerine ilişkin görüşleri* (Yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kerlinger, F.N. (1973). *Foundations of behavioral research* (2. Baskı). New York: Rinehart. Holt Rinehart. and Winston Inc.
- Kervancı, F. (2008). *Büro çalışanlarının duygu yönetimi yeterlilik düzeylerinin geliştirilmesinde duygu yönetimi eğitimi programının etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Keskin, H., Akgün, A. E., ve Yılmaz, S. (2013). *Örgütlerde duygusal zekâ ve duygusal yetenekler*. İstanbul: Der Yayınları.
- Keskinkılıç, K. (2007). Yönetim ve okul yönetimi ile ilgili temel kavramlar. İçinde, Ed., K. Keskinkılıç, *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (ss. 1-26). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Keskinkılıç, K. (2016). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Koçak, R. (2003). *Duygusal ifade eğitimi programının üniversite öğrencilerinin aleksitimi ve yalnızlık düzeylerine etkisi* (Yayınlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Konrad, S. ve Hendl, C. (2003). *Duygularla güçlenmek* (Çeviren, M. Taştan). İstanbul: Hayat Yayınları.
- Maitlis, S., and Christianson, M. (2014). Sense making in organizations: Taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals*, 8(1), 57-125.
- Mayer, J. D. ve Salovey, P. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185-211.
- Miller, D. W. (2003). The faith at work movement. *Theology Today*, 60(3), 301-310.
- Miller, D. W., and Ewest, T. (2015). A new framework for analyzing organizational workplace religion and spirituality. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 12(4), 305-328.

- Milliken, F. J., Morrison, E. W. ve Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of management studies*, 40(6), 1453-1476.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management review*, 25(4), 706-725.
- Niven, K., Holman, D., and Totterdell, P. (2012). How to win friendship and trust by influencing people's feelings: An investigation of interpersonal affect regulation and the quality of relationships. *Human Relations*, 65(6), 777-805. <https://doi.org/10.1177/0018726712439909>
- Okutan, M. ve Tengilimoğlu, D. (2002). İş ortamında stres ve stresle başa çıkma yöntemleri: Bir alan uygulaması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(3), 15-42.
- Oplatka, I. (2007). Managing emotions in teaching: Toward an understanding of emotion displays and caring as nonprescribed role elements. *Teachers College Record*, 109 (6), 1374-1400.
- Ovacıklı, S. (2018). *İlkokul müdürlerinin öğretmen liderliğini destekleyici davranışları ile öğretmen liderliği arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Özgan, H. ve Kalman, M. (2013). Yönetim süreçleri. İçinde. Ed., A. Ç. Sağlam, *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (ss.111-133). Ankara: Maya Akademi.
- Özkalp, E. ve Cengiz, A. A. (2003). *İşyerinde duygular ve yönetimi*. 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulan bildiri. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. Afyon, 22-24 Mayıs.
- Öztekin, A. (2006). *Ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin duygusal zekâ becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerinin değerlendirilmesi (Balıkesir il örneği)*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Pawłowska, B., and Chomczyński, P. (2012). The methods of negative emotions managing based on teachers' control group research. *Culture and Education*, 6 (92).

- Perek, Z. A. (2006). İşyerinde başarının anahtarı: *Duygusal zekâyı kullanabilmek ve duyguları yönetebilme*. 14.03.2018 tarihinde indirildi. <http://www.ikademi.com>.
- Pinder, C. C., and Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. Ed., Ferris, G.R. *Research in personnel and human resources management*, 20, 331-370. Greenwich, CT: JAI Press.
- Rafaeli, A., and Worline, M. (2001). Individual emotion in work organizations. *Social Science Information*, 40(1), 95-123.
- Rafaeli, A., and Worline, M. (2001). Individual emotion in work organizations. *Social Science Information*, 40(1), 95-123.
- Riggio, R. E and Reichard, R. J. (2008). The emotional and social intelligences of effective leadership: An emotional and social skill approach. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 69-125.
- Sağlam, M. (2016). İşgören Sessizliği ve Sosliliği. İçinde. Ed., B. Ülgen, *Örgüt Yönetiminde Duygular* (ss.122-139). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Seçer, H. Ş. (2005). Çalışma yaşamında duygular ve duygusal emek: Sosyoloji, psikoloji ve örgüt teorisi açısından bir değerlendirme. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (50) Prof. Dr. Nevzat Yalçıntaş'a Armağan Özel Sayısı, 50. Kitap, İstanbul Üniversitesi. Yayınevi, 813-834.
- Seyyar, A. (2009). Çalışma hayatında ve iş yerinde maneviyat. *Kamu'da Sosyal Politika*, 11(4), 42-52.
- Söğüt, Ö. (2018). *Öğretmenlerin görüşlerine göre yönetim süreçleri açısından okul müdürlerinin duygu yönetimi davranışları ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Tokat.
- Şahin, İ. (1999). *İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin iş doyum düzeyleri* (Yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Şahin, İ. (2013). İlköğretim okul müdürlerinin okul geliştirme stratejileri ve uygulamalarına ilişkin görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(1), 229-250.
- Şimşek Ş. ve Çelik A. (2012). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Eğitim Kitabevi.

- Şişman, M. (2014). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Takmak H. (2016). *Okul yöneticilerinin öğretmenlerin duygularını yönetme yeterlilikleri* (Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Tarhan, N. (2007). *Duyguların dili*. İstanbul: Timaş.
- Taymaz, H. (2011). *Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Titrek, O. (2007). *IQ'dan EQ'ya: Duyguları zekice yönetme*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Töremen, F. ve Çankaya, İ. (2008). Yönetimde etkili bir yaklaşım: Duygu yönetimi. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 1(1), 33-47.
- Tran, V. (1998). The role of the emotional climate in learning organisations, *The Learning Organization*, 5(2), 99-103.
- Tuğsal, T (2016). İş Yaşamında Duyguları Anlamlandırmanın Örgütlere ve Çalışanlara Faydaları. B. Ülgen (Ed.), *Örgüt Yönetiminde Duygular* içinde, (s.69-93). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Uçar, A. (2017). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin duygusal zekâ ve stratejik liderlik davranışlarının incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Ülgen, B. (2016). *Örgüt yönetiminde duygular*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., and Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sense making. *Organization science*, 16(4), 409-421.
- Yaylacı, G. Ö. (2008). *Kariyer yaşamında duygusal zekâ ve iletişim yeteneği* (2.Baskı). İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Yelkikalan, N. (2006). 21. yüzyılda girişimcinin yeni özelliği: Duygusal zekâ. *Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1 (2), 39-51.
- Yıldız, K. (2001). *İnsan kaynakları yönetimi modeli çerçevesinde üniversitelerin politika ve uygulamalarının değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

Yolsal, M. (2016). İşyerinde maneviyat. İçinde., Ed., B. Ülgen, *Örgüt Yönetiminde Duygular*, (ss.1-26). Ankara: Nobel Yayıncılık.



EKLER

EK 1. Akademik Özgeçmiş

ÖĞRENCİNİN AKADEMİK ÖZGEÇMİŞİ

Kişisel Bilgiler			
Adı ve Soyadı	Cafer GÜLER		
E-postası/Web Sayfası	caferguler62@hotmail.com		
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce		
Uzmanlık Alanı	Eğitim Yöneticisi		
Öğrenim Bilgileri			
	Üniversite	Bölüm	Yıl
Lisans	Pamukkale	Sınıf Öğretmenliği	1999
Tez Başlığı	İlkokullarda Çalışan Öğretmenlerin ve Müdür Yardımcılarının Görüşlerine Göre İlkokul Müdürlerinin Duyguları Yönetme Yeterlilikleri		
Tez Danışmanı	Doç.Dr.İdris ŞAHİN		
Akademik Eserler			
(Makale, kitap, kitap bölümü, bildiri, poster, sergi, konser vb. eserlerden kaynakça yazım kurallarına göre en fazla 10 eser yazılmalıdır.) Tezden üretilen yayınlar * ile işaretlenmelidir.			
*Güler, C. ve Şahin, İ. (2019). İlkokullarda Çalışan Öğretmenlerin ve Müdür Yardımcılarının Görüşlerine Göre İlkokul Müdürlerinin Duyguları Yönetme Yeterlilikleri. <i>TAM METİN BİLDİRİLER KİTABI</i> , 419.			
Alanıyla İlgili Bilimsel Kuruluşlara Üyelikler			
Alanıyla İlgili Aldığı Ödüller			

EK 2. Uygulama İzinleri



T.C.
İZMİR VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 12018877-604.01.02-E.20939977

05/11/2018

Konu : Cafer GÜLER'in
Araştırma İzni

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 22/08/2017 tarihli ve 355862610.06-E.12607291 sayılı yazısı (Genelge 2017/25)
b) Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğünün 22/10/2018 tarihli ve 2433 sayılı yazısı.

Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği yüksek lisans programı öğrencisi Cafer GÜLER'in "İlkokullarda Çalışan Öğretmenlerin ve Müdür Yardımcılarının Görüşlerine Göre İlkokul Müdürlerinin Duyguları Yönetme Yeterlilikleri" konulu tez çalışması için kullanacağı ölçekleri, Müdürlüğümüz Buca, Balçova, Bayraklı, Bornova, Çiğli, Gaziemir, Güzelbahçe, Karabağlar, Karşıyaka, Konak, Narlıdere ilçelerine bağlı ekli listedeki okullarda uygulama isteği ilgi (b) yazı ile belirtilmektedir.

Söz konusu ölçeklerin uygulanmasının, yukarıda adı geçen ilçelerin ekli listedeki okullarında 2018-2019 Eğitim öğretim yılında eğitim öğretimi aksatmayacak ve eğitim kurumu yöneticilerinin uygun gördüğü şekilde yapılması Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Ömer YAHŞİ
Millî Eğitim Müdürü

Ek:

- 1-Araştırma Değerlendirme Formu
- 2-Anket Formları ve Okul Listesi (6 sayfa)

OLUR
05/11/2018
Ahmet Ali BARIŞ
Vali a.
Vali Yardımcısı

Fevzi Paşa Mh. 452 Sk.No:15 Strateji Geliştirme Hizmetleri 1 Bölümü Konak/İZMİR
Elektronik Ağ: izmir.meb.gov.tr
e-posta: strateji35_1@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: N.GÜR
Tel: (0232) 2803631

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 0d18-6697-314d-b0f3-a626 kodu ile teyit edilebilir.

EK 3. Ölçek Kullanma İzinleri

Adil Çoruk <adilcoruk@hotmail.com>

Paz 11.03.2018, 23:23

Siz

☐

Merhabalar, geliştirmiş olduğum ölçeği referans gösterme koşuluyla kullanabilirsiniz tabi ki. Sonuçlarını paylaşırsan sevinirim. Başarılar. İyi çalışmalar.

Yrd. Doç. Dr. Adil ÇORUK

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü

Gönderen: güler cafer <caferguler62@hotmail.com>

Gönderildi: 11 Mart 2018 Pazar 23:21

Kime: adilcoruk@hotmail.com

Konu: Geliştirmiş olduğunuz ölçek için izin alma

Sayın; Adil Çoruk

Ben Cafer Güler, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetçiliği bölümünde yüksek lisans yapmaktayım.

Geliştirmiş olduğunuz 'Yönetim Süreçleri Açısından Yöneticilerin Duygu Yönetimi " ölçeğini tezimde etik referans gösterme kurallarına uygun olarak kullanmak istiyorum.

İzin vererseniz çok teşekkür ederim.

Saygılarımla.

Cafer GÜLER

EK 4. Ölçekler

YÖNETİM SÜREÇLERİ AÇISINDAN YÖNETİCİLERİN DUYGU YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ

Değerli Katılımcılar;

Bu araştırmanın amacı kamu ilkokullarında görev yapan öğretmenlerin ve müdür yardımcılarının görüşlerine göre ilkokul müdürlerinin duyguları yönetme yeterliklerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu amaca dönük olarak bu ölçek hazırlanmıştır. Ölçekten toplanan veriler yüksek lisans tez çalışmasında kullanılacaktır. Bilgiler bilimsel amaç dışında kesinlikle kullanılmayacaktır ve gizli tutulacaktır. Araştırmanın sağlıklı ve güvenilir sonuçlara ulaşması, büyük ölçüde sizin ölçekte yer alan soruları tam ve içtenlikle cevaplamanıza bağlıdır.

Ölçek iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde “kişisel bilgiler”, ikinci bölümde ise öğretmenlerin ve müdür yardımcılarının yönetim süreçleri açısından okul müdürünün duygu yönetimi davranışlarına ilişkin ifadeler yer almaktadır. Çalışmaya katılımınız tamamen gönüllük esasına dayalıdır. İstedığınız zaman katılımdan vazgeçebilirsiniz. Katkılarınız için şimdiden çok teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Cafer GÜLER

Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü
e-mail: caferguler62@hotmail.com.com

BÖLÜM II

Yönetim Süreçleri Açısından Yöneticilerin Duygu Yönetimi Ölçeği

Yönetim Süreçleri Açısından Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışları Bu bölümdeki ifadeleri, görev yaptığınız birimdeki yöneticileri düşünerek cevaplayınız ve okurken aşağıdaki ifadeyi göz önünde bulundurunuz. Kurumumuzdaki (İlkokul) yöneticiler;		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Kabul edilebilir duyguların neler olduğu ile ilgili çalışanlara yönergeler sunarlar.	()	()	()	()	()
2	Duyguların hayatın yaşanmaya değer yönü olduğunu (vazgeçilmezliğini) kabul ederler.	()	()	()	()	()
3	Çalışanların olumlu ruh haline sahip olmasının problemlerin çözümünü kolaylaştırdığına inanırlar.	()	()	()	()	()
4	Yaşanan sorunları sürüncemede bırakmazlar / ertelemezler.	()	()	()	()	()
5	Anlaşmazlık durumlarında her iki tarafın içinde bulunduğu duygusal koşulları dikkate alarak karar verirler.	()	()	()	()	()
6	Çalışanların farklı duygulara sahip olabileceğini kabul ederler.	()	()	()	()	()
7	Çalışanların davranışlarının kurum dışı duygusal etkenlere bağlı olabileceğinin farkındadırlar.	()	()	()	()	()
8	Meydana gelen olayların olumlu yönlerine dikkat çekerler.	()	()	()	()	()
9	Duyguların nasıl ifade edileceği konusunda çalışanları bilgilendirirler.	()	()	()	()	()
10	İş devamsızlığına neden olabilecek duygulara yönelik önlem alırlar.	()	()	()	()	()
11	Günlük görevlerin dışında işi heyecanlı hale getirerek ortak amaç duygusu sunarlar.	()	()	()	()	()
12	Çalışanların mutlu olmasını sağlayacak etkinlikler planlarlar.	()	()	()	()	()
13	Duyguların planlanmasında tepkilerin çoğalmaması için gerekli önlemleri alırlar.	()	()	()	()	()
14	Kişisel alışkanlıkların işyerindeki gerilimi tırmandırmasına izin vermeyecek bir yol izlerler.	()	()	()	()	()
15	Çalışanların olumlu duygularını artırmaya yönelik gerekli önlemleri alırlar.	()	()	()	()	()
16	Duyguların paylaşıldığı bir kurumsal yapıyı hâkim kılmaya çalışırlar.	()	()	()	()	()
17	Önemli gelişmelerin kutlanmasına yönelik etkinlikler düzenlerler.	()	()	()	()	()
18	Aşırı denetim olmaksızın çalışanlara her konuda güvenirlir ve bu güveni gösterirler.	()	()	()	()	()
19	Çalışanları, işleri ile ilgili değerlendirme yaparak, sonuca ulaşma yeteneklerini kullanmaları konusunda yönlendirirler.	()	()	()	()	()
20	Çalışanların birbirlerinin duygularını paylaşacak bir yapı oluşturmaya dönük etkinlikler düzenlerler.	()	()	()	()	()

Yönetim Süreçleri Açısından Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışları Bu bölümdeki ifadeleri, görev yaptığınız birimdeki yöneticileri düşünerek cevaplayınız ve okurken aşağıdaki ifadeyi göz önünde bulundurunuz. Kurumumuzdaki (İlkokul) yöneticiler;		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
21	Çalışanların özel günlerine yönelik etkinliklerden diğer çalışanların da haberdar olmasını sağlarlar.	()	()	()	()	()
22	İşbirliğine yönelik coşkulu bir bağlılık için çalışanları aktif hale getirmeye çalışırlar.	()	()	()	()	()
23	Çatışmalarda duygusal gerilimleri artıracak oluşumlara meydan vermezler.	()	()	()	()	()
24	Olumlu duyguların, işbirliğini kolaylaştırması için çalışırlar.	()	()	()	()	()
25	Yapılan işe bütün enerjilerini harcamaları konusunda çalışanların duygularını harekete geçirirler.	()	()	()	()	()
26	Çalışanların duygularını örgüt amacı doğrultusunda yönlendirmek için küçük sürprizler yaparlar.	()	()	()	()	()
27	Çalışanlarla ilişkilerinde, onları strese sokmadan, rahat davranmaya çalışırlar.	()	()	()	()	()
28	Çalışanlar arasında duygusal problemlere yol açmayacak şekilde açık bir iletişimi özendirirler.	()	()	()	()	()
29	Çalışanların duygularını birbirleri ile paylaşımlarını özendirirler.	()	()	()	()	()
30	Astlarına yardımcı olurken samimi (gerçek) bir ilgi gösterirler.	()	()	()	()	()
31	Çalışanların duygularını, düşüncelerini özgürce ifade edebilmelerine imkân sağlarlar.	()	()	()	()	()
32	Çalışanlarla konuşmaktan ve birlikte çalışmaktan mutluluk duyduklarını gösterirler.	()	()	()	()	()
33	Çalışanların hassasiyetlerine saygı gösterirler.	()	()	()	()	()
34	Duygular, inançlar vb. konularda açık olmaya çalışırlar.	()	()	()	()	()
35	Çalışanlar arasında kıskançlık, intikam gibi olumsuz duyguları engelleyen bir iletişim ağı kurmaya çalışırlar.	()	()	()	()	()
36	Çalışanlardan duygularını geçmiş deneyimlerini göz önünde bulundurarak değerlendirmelerini isterler.	()	()	()	()	()
37	Çalışanların duygularına ilişkin zamanında geribildirim verirler.	()	()	()	()	()
38	Çalışanların duygularına ilişkin yapıcı geribildirim verirler.	()	()	()	()	()
39	Personel değerlendirmede çalışanların olumlu duygularına önem verirler.	()	()	()	()	()
40	Kurumsal verimliliğin ve etkililiğin artırılmasında olumlu duyguların katkısına önem verirler.	()	()	()	()	()

EK 5. Örnekleme Seçilen Okulların Listesi

İLÇE	İLKOKULLAR
Balçova	Ertuğrul Gazi İlkokulu
Bayraklı	Ömer Özkan İlkokulu Özkanlar İlkokulu Piyale İlkokulu
Bornova	Ali Suavi İlkokulu Batı Anadolu Çimento İlkokulu General İzzettin Çalışlar İlkokulu Orkide İlkokulu Ömer Seyfettin İlkokulu
Buca	Ali Kuşçu İlkokulu Dirayet Süren İlkokulu Süleyman Bilgen İlkokulu Tuğsavul İlkokulu
Çiğli	Güzeltepe İlkokulu İsmail Rahmi Karadavut İlkokulu
Gazimir	Aslanlar İlkokulu Fatih İlkokulu
Güzelbahçe	Ali Bayırlar İlkokulu
Karabağlar	Adnan Mazıcı İlkokulu Agahefendi İlkokulu Fevzi Özakat İlkokulu İlkkurşun İlkokulu Mustafa Urcan İlkokulu
Karşıyaka	Fuat Köprülü İlkokulu Mürşide Akyüz İlkokulu Nebahat Alparslan Karadavut İlkokulu Şehit Astsubay Hilmi Öz İlkokulu
Konak	Alsancak Melih Özakat İlkokulu Barbaros Hayrettin İlkokulu Hakimiyet-i Milliye İlkokulu Mustafa Kemal İlkokulu Turgut Reis İlkokulu
Narlıdere	Hasan İçyer İlkokulu

