



**T.C.
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

**KARAR VERME SÜRECİ AÇISINDAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN
DUYGUSAL İŞYÜKLERİNİ YÖNETME DURUMLARININ İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Eda AKDOĞAN

DANIŞMAN

Yrd. Doç. Dr. Kamil YILDIRIM

AKSARAY, 2016



T.C.

**AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

**KARAR VERME SÜRECİ AÇISINDAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN
DUYGUSAL İŞYÜKLERİNİ YÖNETME DURUMLARININ İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Eda AKDOĞAN

DANIŞMAN

Yrd. Doç. Dr. Kamil YILDIRIM

AKSARAY, 2016

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren 12 ay sonra tezden fotokopi çekilebilir.

YAZARIN

Adı : Eda

Soyadı : AKDOĞAN

Bölümü :

İmza :

Teslim Tarihi :

TEZİN

Türkçe Adı : KARAR VERME SÜRECİ AÇISINDAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN DUYGUSAL İŞYÜKLERİNİ YÖNETME DURUMLARININ İNCELENMESİ

İngilizce Adı : EXAMINATION THE CASE OF SCHOOL ADMINISTRATORS' EMOTIONAL WORKLOAD IN TERMS OF DECISION MAKING PROCESS

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışında tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Yazar Adı Soyadı: EDA AKDOĞAN

İmza:

T.C.

AKSARAY ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

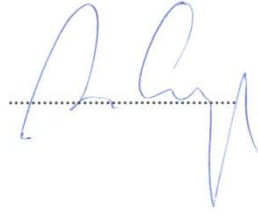
KABUL ve ONAY BELGESİ

Enstitümüz 132217402 numaralı öğrencisi EDA AKDOĞAN tarafından hazırlanan “Karar Verme Süreci Açısından Okul Yöneticilerinin Duygusal İşyüklerini Yönetme Durumlarının İncelenmesi” başlıklı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliğiyle / oy çokluğu ile Aksaray Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı’nda YÜKSEK LİSANS olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU

Gazi Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı



Danışman: Doç. Dr. Mesut SAĞNAK

Niğde Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü

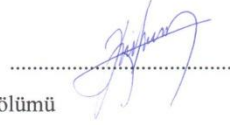
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı



Danışman: Yrd. Doç. Dr. Kamil YILDIRIM

Aksaray Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı

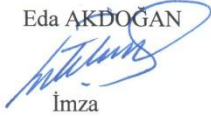


Tez Savunma Tarihi: 20/06/2016

Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu’nun14.07.2016..... Tarih ve 2016/34-S sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Öğrenci

Eda AKDOĞAN



İmza

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yrd. Doç. Dr. Sevilay USLU DİVANOĞLU



İmza

TEŞEKKÜR

Araştırma sürecinde her türlü yardımını ve desteğini esirgemeyen, her türlü bilgi ve deneyiminden yararlandığım danışmanım Yrd. Doç. Dr. Kamil Yıldırım’a teşekkürü bir borç bilirim.

Yüksek lisans eğitimi ile başlayan arkadaşlığımız boyunca hep benim yanımda olan, dostluğunu esirgemeyen Bahar Meral Şahin’e, araştırma verilerinin toplanmasında isteğimi kabul eden ve değerli vakitlerini bana ayıran okul yöneticilerine çok teşekkür ederim.

Bu süreç boyunca en büyük desteği gördüğüm, sürekli anlayış gösteren ve her türlü yardım isteğime tereddütsüz yanıt veren sevgili eşim Erdal Akdoğan; kendimi sürekli geliştirmem noktasında bana örnek olan, yol gösterenim sevgili annem Arife Kışla, her sıkıntıda yanımda olan ve hemen yardıma koşan sevgili babam İsa Kışla ve aramıza yeni katılan biricik kızım iyi ki varsınız...

Eda AKDOĞAN

AKSARAY, 2016

KARAR VERME SÜRECİ AÇISINDAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN DUYGUSAL İŞYÜKLERİNİ YÖNETME DURUMLARININ İNCELENMESİ

Yüksek Lisans Tezi

Eda AKDOĞAN

Aksaray Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Kamil YILDIRIM

ÖZET

Bu araştırmanın amacı okul yöneticilerinin duygusal iş yüklerini yönetme durumlarını, karar verme süreci açısından incelemektir. Araştırmada nitel ve nicel veri analizi bir arada kullanılan karma yöntem kullanılmıştır. Araştırmanın nicel boyutunda Aksaray İlinde görev yapmakta olan 129 okul yöneticisine araştırmacı tarafından geliştirilen *Duygu Tarama Kontrol Listesi* uygulanmıştır. Araştırmanın nitel boyutunda ise Aksaray ilinde görev yapmakta olan 30 okul yöneticisi ile yarı yapılandırılmış görüşme yapılmıştır.

Elde edilen veriler betimleyici istatistikler ve içerik analizi ile incelenmiştir. Araştırmada, okul yöneticilerinin duygusal işyüklerinin onların iş hayatlarını olumsuz şekilde etkileyebilecek durumda olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Nicel veri analizinde okul yöneticilerinin en yoğun yaşadıkları duyguların sırasıyla *sevgi, ilgi, sabır, güven ve merhamet* olduğu bulunmuştur. Okul yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucunda ise en yoğun yaşanan duyguların *mutluluk, üzüntü, endişelenme, çaresizlik ve sevinç* olduğu ortaya çıkmıştır.

Okul yöneticilerinin duygusal işyüklerinin aldıkları kararları etkilediği; duygusal işyüklerinin kararlarını etkilememesi için okul yöneticilerinin en sık başvurdukları yöntemlerin ise *erteleme, kısa süreli ortamdan uzaklaşma, mantıklı düşünmeye çalışma, başkaları ile durumu paylaşma* olduğu belirlenmiştir. Okul yöneticileri duygusal işyükünün belirli bir zamana kişiye veya olaya atfedilemeyeceğini göstermişlerdir.

2016, 67 sayfa

Anahtar Kelimeler

1.Duygusal İşyükü

2.Duygusal İşyükü Yönetimi

3.Karar Verme

4.Okul Yöneticileri

5. Karma Yöntem

Bilim Kodu:



EXAMINATION THE CASE OF SCHOOL ADMINISTRATORS’ EMOTIONAL WORKLOAD IN TERMS OF DECISION-MAKING PROCESS

Master Thesis

Eda AKDOĞAN

Aksaray University

Graduate School of Institute of Social Sciences Department of Educational Sciences

Educational Administration, Supervising, Planning and Economics

Supervisor: Assist. Prof. Dr. Kamil YILDIRIM

ABSTRACT

The aim of this study is to examine the case of school administrators’ emotional workload in terms of decision making process. We used mixed method in which qualitative and quantitative data are used together. The Control List of Emotions that is developed by the researcher is implemented on 129 school administrators working in Aksaray province for gathering quantitative data. Semi structured interview is carried out with 30 school administrators for getting qualitative data.

Data are analysed through descriptive statistics and content analysis techniques. Based on the findings we conclude that school administrators’ emotional workload is not the level at which they affect negatively on their working life. The findings indicate that the most experienced emotions are *sympathy*, *attention*, *patience*, *trust* and *compassion*. The based on the interviews with school administrators the findings display that *happiness*, *joy*, *anxiety*, *sadness* and *despair* are experienced frequently.

At the end of the study we conclude that school administrators’ emotional workload has a potential to affect their decision making process and to avoid harmfulness of emotional workload school administrators apply various strategic behaviours such as deferring decision, fleeing from environment, reasoning, sharing the situation with others. We do determine that there is no specific time, person or event leading emotions which can contribute their emotional workload.

2016, 67 pages

Keywords:

1. Emotional workload
2. Management of emotional workload
3. Decision making process
4. School administrators
5. Mixed method

Science Code:



İÇİNDEKİLER

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU	i
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI	ii
KABUL ve ONAY BELGESİ.....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
SİMGELER ve KISALTMALAR LİSTESİ	xiii
I. BÖLÜM.....	1
GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Problem	2
1.3.Araştırmanın Önemi.....	3
1.4. Sayıtlılar	3
1.5. Sınırlılıklar.....	3
II. BÖLÜM	5
KURAMSAL ÇERÇEVE	5
2.1. Yönetim.....	5
2.2. Okul Yönetimi	7
2.3. Yönetim Süreçleri.....	8
2.4. Karar verme süreci.....	8
2.5. Duygu.....	9
2.5.1. Duygu ve duygulanım	12
2.5.2 Duygular ve İshayatı.....	13
2.5.3. Duygusal İşyükü.....	15
2.5.4. Duygusal İşyükü Yönetimi	17
2.6. Karar verme ve Duygusal İşyükü	19

III. BÖLÜM	21
3. YÖNTEM	21
3.1. Araştırma Deseni	21
3.2. Evren ve Örneklem	22
3.3. Veri Toplama Araçları	23
3.4. Veri Toplama Süreci	23
3.5. Veri Analizi	25
IV. BÖLÜM	26
4. BULGULAR VE YORUM	26
4.1. Okul yöneticilerinin duygusal işyükü (hangi duyguları, hangi yoğunlukta yaşamaktadırlar) nasıldır?	26
4.2. Okul yöneticilerinin sık ve yoğun yaşadıkları duygulara sebep olan olay veya kişilerin ortak özellikleri nelerdir?	30
4.3. Okul yöneticilerinin yaşadığı duygular onların karar verme süreçlerini nasıl etkilemektedir?	33
4.4. Okul yöneticileri, karar verme sürecinde, yaşadıkları duyguların etkisini en aza indirebilmek için neler yapmaktadırlar?	34
V. BÖLÜM	37
5. TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER	37
KAYNAKÇA.....	43
EKLER	50

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1:Okul Yöneticilerinin Demografik Bilgileri	22
Tablo 2: Okul yöneticilerinin duyguları yaşama sıklığı.....	27
Tablo 3: Nitel verilerde belirlenen duygular	29
Tablo 4: Okul yöneticilerinin iş ortamında hissetmiş oldukları duyguların yaşanma zamanları	30
Tablo 5: Okul yöneticilerinin sık ve yoğun yaşadıkları duygulara sebep olan kişiler	31
Tablo 6: Okul yöneticilerinin sık ve yoğun yaşadıkları duygulara sebep olan olaylar	32
Tablo 7: Okul yöneticilerinin Duygusal İşyüklerini Yönetme durumları üzerine bulgular	34

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Olay, tepki ve etki sırası	10
Şekil 2: Duyguların sınıflandırılması	11
Şekil 3: Araştırmanın modeli.....	21



SİMGELER ve KISALTMALAR LİSTESİ

n: Eleman Sayısı

f: Frekans

x : Ortalama

Ss: Standart Sapma

I. BÖLÜM

GİRİŞ

Bu bölümde problem durumu, problem, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın sayıltıları, araştırmanın sınırlılıkları ve araştırmada kullanılan tanımlar yer almaktadır.

1.1. Problem Durumu

His, “bir şeye karşı içte oluşan bir duygusal veya heyecansal tepkinin farkında oluş” biçiminde tanımlanmaktadır. His ve duygulardaki değişikliklerin çoğunun temelinde, çevrede bulunan ve açıklanabilir tepkilere yol açan duygusal ve heyecansal koşullar bulunur (Morgan, 2010: 206). Çalışma ortamlarında çalışanın performansını, sağlığını ve duygu-durumunu etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. İnsanın yüklenmeye ve zorlanmaya maruz kalmadan, normal performansla görevini yapabilmesi için çalışanı olumsuz yönde etkileyen iş özelliklerinin bilinmesi ve en aza indirgenerek kontrol altına alınması gerekmektedir. Genel olarak çalışanın performansını ve tepkilerine etki eden çeşitli baskılar iş yükü olarak adlandırılmaktadır (İldız, 2009; Weiner, 1982). Rudow (1999)’a göre eğitimcilerin bilişsel ve duygusal iş yükü; kronik stres, yorgunluk ve pedagojik performansta psikomatik bozukluklar ve şikâyetler gibi kısıtlamalar ile nihayetinde tükenmişliğe yol açar. Sürekli olumsuz duygular yaşayan okul yöneticilerinin kendilerini yorgun ve yıpranmış hissettiği görülmektedir (Sürücüoğlu, 2011).

Özellikle günümüz toplumlarında insanların katıldıkları en güçlü duygusal ortamlardan birisi de çalışma ortamlarıdır. Çalışma ortamında, çeşitli duyguların hissedildiği bir gerçektir. Çalışma yaşamı duygulardan bağımsız olarak düşünülemez. Özellikle insan unsurunun ön planda olduğu işlerde duyguların yoğunluğu daha da fazla hissedilmektedir. Çalışma yaşamında bireylerden duygularını kontrol etmeleri ve yönlendirmeleri

beklenmektedir (Eren, 2001). Eğitim kurumları gibi insan ağırlıklı ve yüz yüze ilişkilerin ve etkileşimin daha fazla olduğu örgütlerde bu beklentinin daha da üst seviyelerde olduğu bilinmektedir. Duyguları yönetme süreci; duyguların farkında olma, duyguları tanıma ve yönlendirebilme, duygulara uyum sağlayabilme yetilerine sahip olmayı ve bunları etkili kullanabilme süreci içerisinde bireyin duygusal olgunluğu olarak kabul edilmektedir. Duygusal olgunluk; duygularımızın farkında olmayı ve onları kontrol edebilmeyi ifade eder (Barutçugil, 2004).

Yöneticilerin ve çalışanların değişen koşullara hızla uyum sağlayabilmeleri, değişimi takip edebilmeleri, işine karşı duygusal aidiyet hissedebilmeleri ve iş ortamında duygusal doyum sağlayabilmeleri için, duyguları iyi tanıyabilmeleri, duyguların davranışları nasıl etkileyebildiği, duyguların ifade ediliş biçimleri ve duyguların nasıl yönlendirilebileceği konularında daha donanımlı olmalarını zorunlu kılmaktadır (Avcı, 2014; Ayçiçek, 2012).

Karar verme yönetim süreçlerinin başlangıcı olarak kabul edilmektedir. Karar verme biçimi örgütsel yapıyı büyük ölçüde şekillendirdiği gibi doğru ve etkili karar verebilme, yönetimin başarısını önemli ölçüde biçimlendirmektedir (Bursalioğlu, 2002: 80). Drucker (1992: 95)'a göre karar verme yöneticinin görevlerinden en önemlisidir ve etkili karar vermek için yönetici özel bir çaba sarf etmek zorundadır. Karar verme süreci, hem duygusal (Plous, 1993) hem de bilişsel (Gürçay, 1998; Mann ve Harmoni, 1989; Seyhun, 2000; Yeşilyaprak, 2000) özellikler tarafından etkilenmektedir. Eğitim yöneticilerinin karar verme sürecinde duygusal işyükleri onların kararlarını etkileme potansiyeli taşımaktadır. Bu çalışmada okul yöneticilerinin duygusal işyükü betimlenerek karar sürecinde bu durumun etkileri incelenmektedir. Literatür taraması, okul yöneticilerinin duygusal işyükünü ele alan, onların bu yönünün karar alma süreçleri açısından ortaya koyan herhangi bir çalışma yapılmadığına işaret etmektedir. Bu çalışma, bilimsel anlamda ilk çalışma olarak değerlendirilebilir. Bu çalışmanın temel amacı okul yöneticilerinin duygusal işyüklerini yönetme durumlarını karar alma sürecine etkisi açısından betimlemektir.

1.2. Problem

Bu çalışmanın üzerinde durduğu temel problem “Okul yöneticilerinin karar verme sürecinde hangi duyguları, nasıl yaşadıkları”nı ortaya koymaktır. Bu kapsamda aşağıdaki alt problemlere cevaplar aranmaktadır:

1. Okul yöneticilerinin duygusal işyükü (hangi duyguları, hangi yoğunlukta yaşamaktadırlar) nasıldır?
2. Okul yöneticilerinin sık ve yoğun yaşadıkları duygulara sebep olan olay veya kişilerin ortak özellikleri nelerdir?
3. Okul yöneticilerinin yaşadığı duygular onların karar verme süreçlerini nasıl etkilemektedir?
4. Okul yöneticileri, karar verme sürecinde, yaşadıkları duyguların etkisini en aza indirebilmek için neler yapmaktadırlar?

1.3.Araştırmanın Önemi

Bu çalışmanın önemi, teorik ve uygulama yönlerinden şu şekilde ifade edilmektedir:

- i) Sınırlı sayıda araştırmanın bulunduğu bu konuya bilimsel katkıda bulunulması,
- ii) Uygulamada okul yöneticilerinin duygusal işyüklerini betimleyerek, onların duygusal işyüklerini yönetme becerilerinin geliştirilmesine yönelik girişimlere başlangıç oluşturulması,

1.4. Sayıtlar

Araştırmada kullanılan nicel ve nitel ölçme araçlarının ölçülmek istenilen nitelikleri ölçebildiği ve araştırmaya katılan okul yöneticilerinin sorulara gerçek durumu yansıtan cevapları verdikleri kabul edilmektedir.

1.5. Sınırlılıklar

Araştırma bulguları, 2015-2016 eğitim-öğretim yılında, Aksaray ili şehir merkezinde bulunan okullardaki görevli yöneticilerle sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Okul Yöneticileri: Bu çalışmada okul yöneticileri, okul müdürlerini, okul müdür yardımcılarını ifade etmektedir.

Duygu: Bu çalışmada his (feeling), duygu-durum (mood), heyecansal tepki ortak bir başlık altında duygu olarak nitelenmekte ve kullanılmaktadır.

Duygusal İşyükü: Duygusal işyükü, yaşanan duyguların birikimi olarak tanımlanabilir. Bu çalışmada duygusal işyükü aynı türden duyguların yaşanma sıklığı ve okul yöneticileri örneğinde işiyle ilgili sık sık yaşadığı ve onun işini etkileyen duygusal birikim olarak tanımlanmaktadır.

Duygusal İşyükü Yönetimi: Çalışma ortamının kişiye hissettirdiği duyguları tanıyabilmek, anlayabilmek ve bu duyguları etkin şekilde kullanabilmektir.



II. BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde araştırma problemini oluşturan temel kavramlara, bu kavramları konu edinen araştırma sonuçlarına yönelik açıklamalar yer almaktadır. Bu kapsamda yönetim kavramına değinildikten sonra yönetim süreçleri içinde karar verme süreci açıklanmaktadır. Ardından duygusal işyükü kavramı ve duygusal işyükünün yönetimine ilişkin kuramsal temel ortaya konulmaktadır. Bu bölümde son olarak duygusal işyükü ve karar alma bağlamında yapılan araştırmalara ve bunların sonuçlarına ilişkin açıklamalar yapılmaktadır.

2.1. Yönetim

Yönetim, insanın var oluşu ile birlikte ortaya çıkmış bir kavramdır (Kaya, 1999). Yönetim biliminin ise kökenleri MÖ 8000’li yıllara, Mezopotamya uygarlıklarına kadar götürülmektedir (Küçükali, 2011). Eski Çin, Eski Yunan ve Roma medeniyetlerinde yönetim biliminin boyutları ve alanı çeşitlenmiştir. Eski Türk Devletlerinde yöneten ve yönetilen arasında üst-ast ilişkisinden çok yönetme becerilerinden dolayı bir sorumluluk verilmesi söz konusuydu. Bu nedenle yöneticiyi, yönetilenler belirlerdi. Yönetim biliminin temel ilkelerinin oluşmasında Machiavelli, John Locke, Bertrand Russell, Max Weber gibi birçok düşünürün katkısı bulunmaktadır (Aydın, 1991). Bunlar arasında Nizamülmülk özellikle belirtilmeye değerdir. Onun yönetime ilişkin temel ilkeleri evrenseldir: “Bir işi iki kişiye vermeyin, bir kişiye yapamayacağı kadar ağır iş vermeyin, bir işi o işi en iyi yapabilecek kişiye verin.” (Akyüz, 2012). Yönetim biliminin gelişimi açısından Selçuklu Medeniyetinde Atabeglik kurumunun işlevi gibi Almanya’da Kameralistlerin “geleceğin yöneticilerini yetiştirme girişimleri” dikkate değer katkılardır (Akyüz, 2012; Kaya, 1999). Bilimsel anlamda yönetim bilimine çok kapsamlı ve doğrudan kaynak oluşturan çalışma

Amerika Birleşik Devletlerinin ilk anayasasının ve yönetimin nasıl olacağına ilişkin ön çalışmalarda ortaya atılmıştır. Bu çerçevede “yönetim bilimi” adının ilk geçtiği yer eski ABD Başkanlarından Wilson tarafından yazılan bir makaledir (Kaya, 1999: 36). Endüstrileşmeyle birlikte işletme yönetimlerinde daha sistematik yönetsel uygulamalara rastlanmaktadır. Taylor, üretimin artırılması odağında bazı ilkeler saptamıştır. Fayol ise yönetim işinin analizini yaparak süreçlerini tanımlamıştır. Bu süreçleri geliştiren ise Gullick ve Urwick olmuştur. Yönetim süreçleri POSDCORB olarak formüleleştirilen planlama, örgütlenme, kadrolama, yönlendirme, koordine etme, raporlama ve bütçeleme olarak öne sürülmüştür (Aydın, 1991; Bursalıoğlu, 2002; Küçükali, 2011). Yönetim biliminde grupların, grup içi ilişkilerin ve insan duygusunun öneminin farkedildiği çalışmalar Hawthorne araştırması olarak literatüre geçmiştir. Elton Mayo, üretimi artırmada manevi unsurların maddi unsurlar kadar etkili olabileceğini bulmuştur. Bu çalışmanın ardından insanların algıları ve coşkuları önem kazanmıştır. İşgörenlerin duygularını dile getirmesinin önemi tespit edilmiştir (Küçükali, 2011:42). Böylece yönetim bilimi açısından yeni bir dönem, “insan ilişkileri yaklaşımı”, başlamıştır. 1970’li yıllardan itibaren Chester Barnard ile birlikte yönetimin sosyal boyutu öne çıkmıştır. Bu anlamda temel öğeler olarak ortak amaç, hizmet isteği ve iletişim belirlenmiştir. İyi bir yöneticinin hem insani hem teknik yeterliklere sahip olması gerektiği vurgulanmıştır (Aydın, 1991; Lunenburg ve Ornstein, 2013). Yönetimde karar sürecinin önemi ise Herbert Simon tarafından açıklanmıştır. Ona göre yönetimin diğer süreçleri karar sürecine bağlıdır. Yönetimde karar vermenin, liderlik açısından önemi ise Vroom ve Yetton’ın yaklaşımında ortaya konulmuştur. Vroom ve Yetton’ın normatif yaklaşımı iyi kararların örgüte hedefini başarmasını sağlarken, kötü kararların örgütü başarısızlığa götüreceğini temel alır. Kararın isabetli olması liderlik pozisyonunu güçlendirecektir. Bunun için çalışanların karara katılımı, liderliği kuvvetlendiren bir unsurdur. Katılım, çalışanların desteği gereken konularda, onların daha kolay destek vermelerini sağlar. Katılım sayesinde, çalışanların bildiği ama liderin bilmediği bazı bilgilerden dolayı daha kaliteli karar alınması sağlanabilir. Katılım, çalışanların kendilerini örgütün büyüme ve gelişmesine adanmalarını sağlar (Özdemir, 2013). Hoy ve Miskel (2012)’e göre okulun performansını artıran temel faktörler karar alma, iletişim ve liderliktir.

Yönetim bilimindeki gelişmelerin eğitim alanına uygulanmasıyla eğitim yönetimi alanı bir disiplin olarak ortaya çıkmıştır. Kendine özgü yanları nedeniyle yönetim biliminin

yaklaşımlarını eğitim alanına aynen uygulamak mümkün değildir (Bursalioğlu, 2002; Kaya, 1999).

Yönetim biliminin gelişimi, yönetim kavramının tanımında bazı değişimlere de yol açmıştır. Yönetim hem bir süreci hem de bu süreçten sorumlu insan topluluğunu ifade etmektedir (Drucker ve Maciariello, 2012). Halen kullanılan yönetim kavramı tanımına göre “belirlenmiş amaçların gerçekleştirilmesine yönelik kaynakların etkili, verimli kullanılma sürecidir”. Yönetim, belirlediği amaçları gerçekleştirmek için örgütlere ihtiyaç duyar. Eğitim yönetimi açısından okullar, belirlenen amaçları gerçekleştirmek üzere oluşturulmuş örgütlerdir (Bursalioğlu, 2002; Kaya, 1999; Hoy ve Miskel, 2012). Bu örgütlerin kendine özgü yanları dikkate alındığında okul yönetimi alt disiplin alanı ortaya çıkmıştır (Bursalioğlu, 2002).

2.2. Okul Yönetimi

Okul yönetimi eğitim yönetiminin bir dalı olarak değerlendirilmektedir. Bursalioğlu (2002) “eğitim yönetimi, nasıl yönetimin eğitime uygulanmasından meydana geliyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir” der. Okul yönetimi, okulun amaçlarını gerçekleştirmek için kaynakları verimli ve etkili kullanmak üzere oluşturulur. Bu bakımdan okul yönetimi disiplinler arası bir sentez olarak görülebilir çünkü bir okul yöneticisi yalnızca eğitim bilimlerine egemen olmakla yetinmez aynı zamanda davranış bilimlerinde de kendisini yetiştirmiş olması gerekir (Bursalioğlu, 2002).

Okullar, çok amaçlı örgütlerdir. Bu bakımdan okulların görevi eğitim-öğretimle sınırlanmaz. Eğitim, asker, sağlık, adalet gibi kurumlarda da verilmektedir. Okul örgütleri birey ve toplum kalkınmasında önemli bir yere sahiptir (Kaya, 1999). Okulun özelliklerini sıralayan Bursalioğlu (2002) en başta “okulun malzemesinin insan olduğunu ve okulun değerlere dayalı bir sistem olduğunu” vurgulamaktadır.

Okul yöneticisi mesleki kimliğinin yanı sıra yönetici kimliğini de beraberinde taşımaktadır. Bu kimliklerin gerektirdiği bilgi ve becerileri uyum içinde ve okulların amaçları doğrultusunda kullanabilmek zorlu bir iştir. Okul yöneticileri, hem üst yönetimin okuldaki bir temsilcisi olarak hiyerarşik işleyişin gereklerini yerine getirmek hem de örgütsel etkililik için çalışanları yönlendirmek, harekete geçirmek ve desteklerini almak durumundadır (Yıldırım, 2014). Eğitim kurumlarının işlevsel hale gelmesi ve belirlenen amaçlarının yerine getirilmesi okul yöneticilerden beklenmektedir. Okul yöneticileri; okulda eğitim

öğretim dâhil her türlü faaliyetin gerçekleştirilmesinden ve yürütülmesinden sorumludur (MEB, 2011).

2.3. Yönetim Süreçleri

Yönetim süreçleri Fayol tarafından ortaya atılmıştır. İlk tanımında yönetim süreçleri planlama, örgütleme, emir verme, eşgüdüm ve kontrol süreçleri olarak önerilmiştir (Bursalıoğlu, 2002). Bu sürece önemli bir katkıyı 1950’li yıllarda Gregg yapmıştır. Gregg yönetsel süreçlerin diğer araştırmacıların aksine karar verme ile başladığını öne sürmüş yönetim süreçlerini karar verme, planlama, örgütleme, iletişim kurma, etkileme, eşgüdüm ve değerlendirme olarak sınıflamıştır (Özdemir, 2015). Campbell (1957) ise yönetim süreçlerini karar verme, planlama, organize etme, iletişim sağlama, etkileme, koordinasyon sağlama ve değerlendirme şeklinde sıralamıştır. Yönetim süreçleri, örgütün hedeflerini gerçekleştirme yolunda kullandığı yöntemler ve izlediği birbirleriyle ilişkili, birbirlerini tamamlayan faaliyetlerin bütünüdür (Kondakçı ve Zayim, 2013). Yönetim süreçleri, ihtiyaçları belirleme, problemleri tanımlama, amaç saptama, politika oluşturma, veri toplama, sorun çözme, iletişim sağlama, karar verme, plan yapma, bütçeleme, organize etme, iletişim sağlama, rolleri saptama, personel atama, güdüleme, etkileme, eşgüdümleme, denetleme, değerlendirme olarak sıralanabilir (Taymaz, 2003).

2.4. Karar verme süreci

Karar verme, yöneticilerin en önemli sorumluluğudur (Hoy ve Miskel, 2012). Bursalıoğlu (2002: 80) karar verme sürecini “yönetimin kalbi ve diğer süreçlerin eksenî” olarak nitelirmektedir. Ona göre karar sürecinin aşamaları “problemin anlaşılması, probleme ilişkin bilgi toplanması, bilgileri çözümleme ve yorumlama, çözüm önerilerini ortaya koyma bunları formülleştirme, en verimli çözüm önerisini seçme, bu çözüm önerisini uygulama ve uygulamayı değerlendirme”dir.

Bursalıoğlu (2002)’na göre “okul yöneticisinin karar süreci bakımından yapacağı ilk girişim, okul yönetimini etkileyen öğelerin herbirini birer karar organı olarak görebilmektir. Bir kararın etkileyeceği birey veya gruplar, o kararın alınmasına ne kadar çok katılırsa uygulamaya da o kadar katılır.” Unutulmamalıdır ki kararlar eyleme dönüşene kadar sadece iyi niyetler olarak kalırlar (Hoy ve Miskel, 2012).

Karar; geleceğe yönelik eylemi etkileyen, insanının istediği sonuca ulaşmak için seçim yapma, sorunu çözmek için uygulanacak yaptırımı saptama ve olaylarla ilgili bilgileri yorumlama ve kıyaslama yaparak bir yargıya varma sürecidir (Taymaz, 2003). Karar verme, seçenekler arasından seçim yapma sürecidir. Karar verme bütün yönetim süreçlerini kapsamaktadır (Lunenberg ve Ornstein, 2013).

Okul yöneticileri, okulu amaçlara ulaştırmaya çalışırlar. Okulun etkililiğini ve başarısını geliştirmek için sürekli olarak karar vermek durumundadırlar. Amaca hizmet edecek olan en uygun seçeneğin seçilmesi okulun etkin ve verimli yönetilmesinde oldukça önemli yer tutar (Özdemir, 2015).

2.5. Duygu

Duygu kelimesi Latince ‘movere’ (harekete geçirme) kökünden gelmektedir. Bu kelimeye ‘e’ ön eki getirildiğinde ‘öteye hareket etmek’ anlamına gelmektedir. *Duygu* (emotion) sözcüğü *Herhangi bir zihin, his, tutku çalkantısı ya da devinimi; herhangi bir uyarılmış ya da şiddetli zihinsel durum şeklinde verilmektedir* (<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/emotion>). Goleman (1998) duyguyu “Bir his ve bu hisse özgü belirli düşünceler, psikolojik ve biyolojik haller ve bir dizi hareket eğilimi” olarak tanımlamıştır. Salovey ve Mayer (1990: 186)’e göre ise “Bilişsel, motivasyona dayalı, fizyolojik ve deneyimsel psikolojik alt sistemleri içeren organize tepkiler”dir. Duygular; fizyolojik tepki, biliş ve farkındalık gibi pek çok psikolojik alt sistemleri organize eden içsel olaylardır (Mayer, Caruso ve Salovey, 1999: 267). Yaylacı (2006), duyguyu, çevreye ve içsel öğelere bağlı olarak hareket hazırlığı ya da hareketin denetlenme hissi olarak açıklamaktadır. Duygular, insanların faaliyetlerini, önceliklerini belirlemelerinde kararlarını vermelerinde işlev üstlenir (Kervancı, 2008). Tarhan (2006)’a göre duygu olmadan insanın kendisini ifade etmesi mümkün değildir.

Duyguyu besleyen içsel ve dışsal olaylardır. Bu olayların yaşanma ve algılanma şekli duygusal tepkilere neden olmaktadır. Ani, şiddetli ve doğrudan organizmayı tehdit eden olaylar, duygusal tepkileri doğurur. Bu tepkilerin de içsel ve dışsal etkileri söz konusudur (Şekil 1). Bu durum sadece ani gelişen ve doğrudan varlığı tehdit eden olaylarla sınırlı değil; aynı zamanda duygulanım sürecinin genelinde tekrarlanmaktadır. Duygusal durumların çeşitli etkilerini biyolojik, psikolojik, sosyal ve kültürel açılardan incelemek mümkündür (Seçer, 2007). Örneğin saldırganlık davranışının sebep-tepki-etki bağlamında

özömlemesi yapıldığında amaca yönelik faaliyetin engellenmesi, sürmekte olan bir faaliyetin engellenmesi, kişilerin sınırlandırılması, yapmak istemediklerini yapmalarının istenmesi saldırganlık tepkisine yol açar. Bunun etkisi cezalandırılma, ödölden mahrum edilme şeklinde olabilir (Morgan, 2010: 210).



Şekil 1: Olay, tepki ve etki sırası (Morgan, 2010: 210)

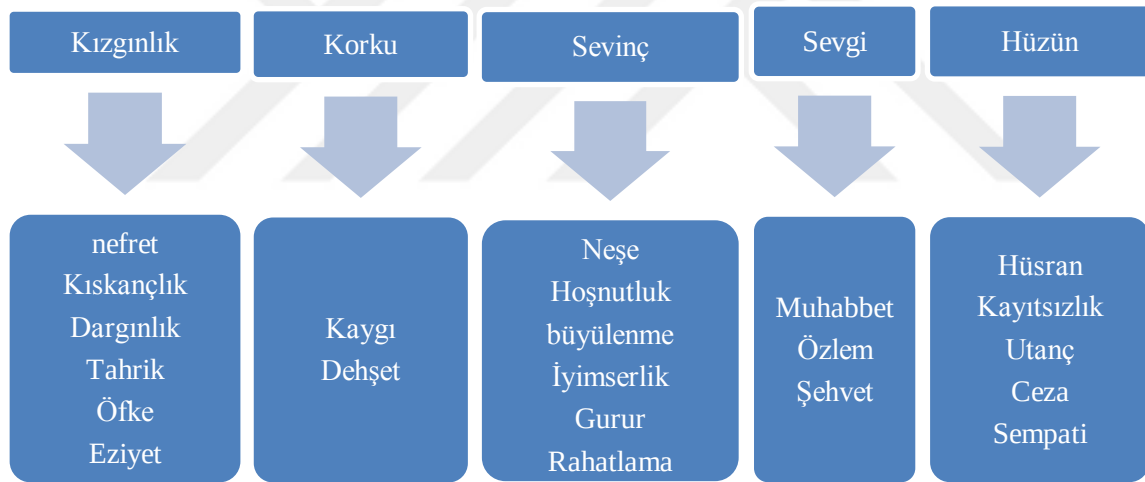
Sahip olduğumuz hiçbir duygu tesadüfen ortaya çıkmış değildir. Duygular kişilere, nesnelere veya olaylara yönelik deneyimle kazanılan ve bireyi davranışta bulunmaya hazır hale getiren hislerdir. Duygular, insanlığın evrimleşmesi sürecine bağılı olarak değışerek günümüze ulaşmıştır. Duygularımızın genel işlevi doğaya ve topluma uyum sağlamaktır (Çeşitçioğlu, 2003; Kervancı, 2008). Uyum sağlayarak hayatta kalma ihtimalimizi arttırırız. Örneğın tehlike anında korkarız ve kaçarız; böylece hayatta kalma ihtimalimiz artar (Dökmen, 2000). Duygular algılanan fırsat ve tehlikelere karşı tepkimizi etkileyen bir dizi koordineli davranışsal, deneysel ve psikolojik tepki eğilimlerini meydana getirir (Diamond ve Aspinwall, 2003:125).

Duygu, bireyin iç ve dış dünyadan etkilenmesi sonucunda, “hoşlanma” ya da “acı duyma” biçiminde beliren tepkilerdir. Bu bakımdan olumlu (pozitif) ve olumsuz duygular (negatif) olmak üzere iki ana gruba ayrılmaktadır (Ayçicek, 2012; Yaylacı, 2006). Morgan (2010)’a göre haz, korku ve öfke olmak üzere üçlü bir sınıflama da yapılabilir.

Olumlu duygular zevk ve mutluluk verirken, olumsuz duygular bir şeylerin yanlış gittiğı konusunda uyarırlar (Ayçicek, 2012; Yaylacı, 2006). Pozitif duygular, heyecan, mutluluk, neşe, iyimserlik vb. olarak tanımlanabilen negatif duygular ise korku kızgınlık, kin, düşmanlık öfke, kıskançlık keder üzüntü vb. olarak tanımlanabilen duygulardır (Yaylacı, 2006). Korku, öfke, üzüntü, keder gibi olumsuz duygular mutsuzluk ve özgüven eksikliği yaratan, bireyin kendisini ve çevresini olumsuz olarak algılamasına yol açan hislerdir. Pozitif ya da negatif duygular deneyimsel kökenlidir. Pozitif duygular kişinin hoşuna giden deneyimlere bağılı olarak gelişirler. Kişinin sevdiği ve daha fazla istediğı (neşe, sevgi, onur gibi) bir şey ile sevmediğı ve kurtulmak istediğı (hüzün, kin, suçluluk gibi) şeyler duygusal

sınıflamanın temelini oluşturmaktadır. Şekil 2, duyguların sınıflandırılmasını göstermektedir. Duygular, belirli yüz ifadeleri ve vücut duruşlarına da eşlik edebilir. Gülümseme, pozitif duyguları çağrıştırır oysa buruşturulmuş bir surat ifadesi öfke ile ilişkilendirilebilir; onur ise dik bir duruşla sergilenebilir (Ayçiçek, 2012).

İçinde bulunulan durumla ilgili herhangi bir mesajı iletme için iç dünyamızla şekillendirdiğimiz duygular, çeşitli şiddet derecelerinde bulunmaktadır (Cooper ve Sawaf, 2010: 47). Olumlu veya olumsuz olsun bütün duyguların hissedilme derecesi ve etkileri farklıdır (Erkuş ve Günlü, 2008). Duyguların verebileceği bilgileri, dikkate alarak davranışları ayarlamak mümkündür (Ayçiçek, 2012). Çeşitçioğlu (2003)'na göre duygular, aslında mükemmel birer geri bildirim olup onlardan en iyi şekilde yararlanılmalıdır. Tarhan (2006)'a göre her duygu kendine özgü bilgiler taşır ve farklı bir durumun işaretçisidir.



Şekil 2:Duyguların sınıflandırılması (Shaver, Schwartz, Kirson ve O'Conner, 1987)

Duyguların kaynağı içsel olmakla birlikte işlevleri açısından alt sınıflamalar yapılabilmektedir. Bunlardan korkma, utanma, hüznlenme, çaresizlik duyma gibi duygular *içten yaşanan duygulardır*. Oysa kıskanma, öfkelenme, hayran kalma, imrenme gibi duygular ise *dışa yönelik duygulardır*. Bazı duygular ise organizma dışında yaşananların organizmaya yönelenleri tıpkı aldatılma hissi, hayal kırıklığı duygusu, başarısızlık hissi gibi duygularda olduğu gibi *dışarıdan içe yönelen duygular* söz konusudur. Bazı duygular ise *çok işlevlidir*. Örneğin alışma hissi, kaygılanma, rahatlama, umutlanma, inanma gibi duygular hem dışa hem içe yönelen olayların, durumların sonucu

organizmada yaşanabilecek duygulardır (Ayçiçek, 2012; Çeşitçioğlu, 2003; Kervancı, 2008; Tarhan, 2006; Yaylacı, 2006).

2.5.1. Duygu ve duygulanım

Duygular bilgi taşır ve düşünceleri etkiler. Manz (2009) duyguyu, zihnin bedendeki yansıması olarak aktarmaktadır. Duygular, akılcı olanla olmayan arasındaki köprü işlevi görmektedir. Bu nedenle bireyin duyguları, mantığıyla, sorunlara yaklaşımıyla, yargılarıyla ve davranışlarıyla harmanlanmaktadır. Bundan dolayı duyguları bastırmak, görmezden gelmek yerine; olumlu ve olumsuz her tür duyguya açık olmak, o duyguya yol açan sebebi sorgulamak ve içerisinde duyguya da yer veren stratejiler seçmek önerilir (Caruso ve Salovey, 2007: 11).

Duygular bireyin harekete geçmesini sağlayan dürtülerdir (Ekman, 1992:34). Bireyin duygusal repertuarındaki her duygunun kendine özgü bir rolü vardır. Her duygu bedeni birbirinden farklı tepkilere hazırlar. Bireyi eyleme geçiren bu biyolojik eğilimler; deneyimler ve kültür tarafından şekillendirilir. Güçlü duygular bedenimizde belirgin fizyolojik belirtiler meydana getirir. Örneğin; öfke hisseden bir insanın ellerindeki damarlara kanın nasıl hücum ettiği belli olur. Korku ise kalp atışlarının hızlanmasına yol açar. Aslında tüm duygular harekete geçirici temel öğelerdir (Goleman, 1995).

Duygular, tıpkı çevreden gelen mesajlar gibi, insanın iç dünyasından gelen mesajlardır. İçten gelen bu mesajlara duyarlı olmak, onları yorumlayabilmek kısaca alıcı ve kaynak arasında *iç iletişimi* kurabilmek gereklidir (Yaylacı, 2006). Duygu, belli bir uyaran karşısında genellikle içsel olarak belirip davranışsal tepkilere yol açan yapılandırılmış hislerdir. Duygular düşünmeye öncülük edebildikleri gibi düşünme sürecini engelleyebilmektedir. Örneğin; olumlu bir ruh hali içerisinde olan kişi, bir durum karşısında daha iyimser tepkiler verirken; olumsuz bir ruh hali kişiyi olumsuz davranışlara yöneltebilmektedir. Bireyin farklı durumlara tepkisi bilişsel ve duygulanım süreçlerinin karmaşık etkileşiminin bir ürünü olarak görülmektedir (Mayer ve Salovey, 1997: 12).

Duyguların oluşumunun açıklanmasında iki temel yaklaşım söz konusudur: Organizmal yaklaşım ve İnteraktif yaklaşım. Organizmal yaklaşım kapsamında duygu, içgüdü ve dürtülere bağlı, ani bir refleks olarak ortaya çıkan bir durum olarak ele alınmaktadır (Güngör, 2009). Bu yaklaşıma göre, sosyal faktörler sadece duyguların örtülmesi, yansıtılması aşamasında etkili olmaktadır. Dolayısıyla duygular, sosyal aktörler tarafından

etkilenemez ya da yönetilemezler. İkinci yaklaşım ise interaktif yaklaşımdır ve bu yaklaşım kapsamında duygular, daha sosyal bir boyutta ele alınmaktadır. İnsanlar büyüdükçe duygularını kontrol etmeye ve yönetmeye başlarlar. Sosyal yaşam bir dizi ilişkiler ağına sahiptir ve bu süreçte duygularını belirli kural ve ritüellerle yönetmeye başlayan bireyler, duruma uygun davranışları sergilemelerini sağlayan beceriyi genellikle farkında olmadan edinirler. Dolayısıyla duygusal yönetim, özünde günlük sosyal ilişkilerin doğal yansımasına işaret etmektedir (Hochschild, 1979: 553; Güngör, 2009:169).

2.5.2 Duygular ve İşhayatı

Bir işte çalışmanın, insanoğlunun sosyal varlığının önemli bir belirleyicisi olduğu ve böylelikle sevmeye, nefret etme, acıma, korku, hüsrana, sevinç, suçluluk, kıskançlık gibi çeşitli duyguların hissedildiği ve ortaya konulduğu bir alanı temsil ettiğini söylemek mümkündür (Seçer, 2007). Duyguların özel hayatta ve iş yaşamında önemli bir yeri vardır. Duygu harekete dönüşebilecek bir enerji olup, yaşam kalitesini etkilemektedir. Çalışma yaşamı duygulardan bağımsız olarak düşünülemez. Çalışma ortamları ve iş verimliliği yaşanan duygulardan etkilenmektedir. Özellikle insan unsurunun ön planda olduğu işlerde, duyguların yoğunluğu daha da fazla hissedilmektedir. Hayatın her anında olduğu gibi iş yaşamında da kızgınlık, neşe, korku, öfke, kin, nefret, güven, güvensizlik, sevgi gibi birçok duygu yaşanmaktadır (Kervancı, 2008).

Çalışma ortamlarında işgörenden beklentiler ve işgörenin bireysel amaç ve ihtiyaçları her zaman uyumlu olmayabilir. İki ya da daha fazla talep söz konusu olduğunda ve bunlara aynı zamanda karşılık verilemediği durumlarda çatışma yaşanmaktadır. Bir talebi (içsel veya dışsal) karşılarken başka bir talep (içsel veya dışsal) engel yaratıyorsa, diğerinin gerçekleşme şansını azaltıyorsa bu durum önce çatışmaya ardından engellenme korkusuna daha sonra ise kaygıya neden olmaktadır. Karmaşık toplumlarda bireyler artan sayıda çatışma durumları ile karşı karşıya kalmaktadırlar (Morgan, 2010: 209).

Özellikle 1980'li yıllardan itibaren, duyguların çalışma yaşamındaki varlığı, dışavurum biçimleri, örgütsel başarıdaki rolü giderek artan bir şekilde tartışılmaya başlanmıştır (Seçer, 2007). Örgütsel süreçler açısından duyguların incelenmesi oldukça yeni sayılabilir (Ashanky, 2000; Scherer ve Tran, 2001). Bu kapsamda duyguların örgütlerdeki yerine ve etkilerine ilişkin başlangıç niteliğinde yayının Hochschild (1983)'in *Yönetilen Kalp (The Managed Heart)* adlı yayını kabul edilebilir (Fisher ve Ashkanasy, 2000).

Duygular, örgüt içinde ve dışında yaşanan günlük deneyimlerle ilgilidir. Karşılaşılan olaylara ve durumlara bir tepkidir ya da diğer bir ifadeyle, tepkilerin bir nedenidir. O an hangi duygu yoğunluğu yaşanıyorsa olaylar karşısında gösterilen davranışlar da o yönde gelişmektedir. Herhangi bir nedenle psikolojik sıkıntı içerisinde olan insan, çevresinde gülen yüzler görmeye tahammül edemeyebilir. Duyguların hâkimiyeti altında, hatalı davranışlar yapabilir (Ayçiçek, 2012). Örgütlerin olumlu bir duygusal atmosfere sahip olmaları ve sürdürülebilir ilişkilere sahip olmalarında en önemli görev liderlere düşmektedir. Liderlerin yönetim felsefesi, liderlik tarzı, otorite biçimi, işe ve bireye karşı tutumları, örgütlerde olumlu veya olumsuz duygusal atmosferin oluşmasında önde gelen faktörlerdendir (Töremen ve Çankaya, 2008).

Bireyin temel gereksinimleriyle ve onun bir sonucu olan davranışlarla ilgili olduğundan duyguları incelemek, insan davranışına egemen olmayı kolaylaştırır. Duyguları başarı ile yönetme gücüne sahip olmak ve gelecekte de sağlıklı duygular yaratacak şekilde seçimler yapmak, etkin ve üretken hayatın anahtarıdır (Manz, 2009). Örgütler, çalışanların düşüncelerini, duygularını ve faaliyetlerini iş yerinde ve iş dışında etkilediği gibi çalışanların düşünceleri, duyguları ve faaliyetleri de örgütü etkiler. Örgütsel davranış etkinin iki yönüyle de ilgilenmektedir (Brief ve Weiss, 2002).

Çalışma yaşamında bireylerden duygularını farketmeleri bununla birlikte onları yönetmeleri beklenmektedir. Özellikle eğitim kurumları gibi insan ağırlıklı ve yüz yüze ilişkilerin ve etkileşimin daha fazla olduğu örgütlerde bu beklentinin daha da üst seviyelerde olduğu bilinmektedir (Akçay ve Çoruk, 2012).

Yöneticilerin duyguları, örgütün başarısının bir göstergesidir (Caruso ve Salovey, 2011). Yöneticiler; duyguları etkili şekilde yönlendirebilmeli, samimi, gülümser ve motive edici olabilmelidir. Bu kapsamda olumlu ve olumsuz duygularını iyi tanıyabilmeli, çatışma ortamında kendini kontrol edebilmelidir. Yöneticiler küçük düşürücü ve alay edici üsluptan uzak durabilmeli, ısrarcı olmamalı, cesaret verici olmalı, açık ve tutarlı davranabilmelidir. Olumlu bir duygusal ortam oluşturmaya yardımcı olabilecek yönetsel tarz benimsenmelidir. Bu yönde yetkileri paylaşabilmeli, işgörenleri karara katabilmeli, iletişime önem vermeli ve yeniliğin öncüsü olmalıdır. Yöneticiler, işgörenlerin taleplerine açık olabilmeli, informal ilişkileri önemsemeli, etkili birliktelik ve etkili çözümlere ulaşabilmek için beyin fırtınası, proje çalışmaları, görüntülü örnekler sergileme ve sosyal drama tekniklerini etkili bir şekilde kullanabilmelidirler. Yöneticiler, etkili duygu yönetimi becerilerini geliştirebilmek için etkili duygu yönetimi alanında seminer ve rehberlik

yardımı alabilir, etkili iletişim konusunda mesleki gelişim etkinliklerine katılabilirler (Töremen ve Çankaya, 2008).

2.5.3. Duygusal İşyükü

İşyükü çalışan açısından oldukça önemli bir değişkendir. Özellikle tükenme sendromu incelendiğinde en temel sebeplerden birisi olarak bireyin ağır iş yükü altında kalması olduğu gerçeği araştırmalarda elde edilen bulgular arasındadır (Cedoline, 1982). işyükü “belirli bir zamanda, belirli kalitede yapılması gereken iş miktarı” olarak tanımlanabilir. İş yükü örgüt açısından verimliliği ifade ederken, bireysel açıdan ise işi yapmak için harcanan zaman ve enerjiyi ifade etmektedir (Kulaklıkaya, 2013).

Örgütsel yaşam da, günlük hayatın içinde yer aldığından duygular, örgütsel yaşamın da bir parçasıdır. Günlük hayatta normal olaylara karşı verilen duygusal tepkileri, iş ortamında da birey, kendisine verilen görevlere karşı ya da meslektaşlarına, müşterilerine karşı verecektir. Çalışma ortamında, çalışma arkadaşları, müşteriler ya da yöneticiler arasında duygusal etkileşimlerin olduğu bilinmektedir (Seçer, 2007). Günlük yaşamda geçirilebilecek duygusal tepkiler, iş hayatında önemli sonuçlara yol açabilir (Doğan, 2005). İş yaşamında yapılan faaliyetler, üstlenilen sorumluluklar, yerine getirilmesi gereken önem derecesi yüksek fakat zor işler çalışanlar üzerinde bazı duygusal etkiler yaratır (Carusso ve Salovey, 2011). İşe geç kalabilir, çalışırken bilgisayarınız bozulabilir, hazırladığınız rapor veya bütçe bazı hataları içerebilir, toplantılarda savunduğunuz görüş benimsenmeyebilir. Bütün bu yaşananların duygusal bir karşılığı vardır (Doğan, 2005). Üzüntü, keder, utanç gibi duygular iş yaşamında süreklilik göstermeye başladığında çalışanın duygusal anlamda işyükü kavramıyla karşılaşılır. Çok yoğun ya da uzun süreli duygular kişinin dengesini bozabilir (Goleman, 2011: 73-89). Yalnızca olumsuz duygular değil aynı zamanda olumlu duygular da çalışanın duygusal işyükünün bir parçasıdır. Yeni çalışanlarla tanışmak, onlarla birlikte çalışmak, çalışmalarınızın takdir edilmesi, keşfettiğiniz bir tekniğin iyi sonuçlar üretmesi size mutluluk, sevinç, onur gibi duyguları yaşatabilir. Bu duyguların süreklilik eğilimi göstermesi duygusal işyükü açısından bir birikime yol açar. İş ortamındakilerin gürültücü davranışları, kızgınlığa yol açarken; yeni bir projeye başlama sizde merak ve umut duygularına neden olabilir. İstedığınız ancak yapamadığınız işler sizde hayal kırıklığına yol açabilir. Altından kalkamayacağınız çok zorlu bir iş sizde bıkkınlık ve endişe yaratabilir. Bütün bunlar çalışanın duygusal

işyükünün öğeleridir (Rafaeli ve Worline, 2001). Keyifsiz, hüzünlü, mutsuz ya da kızgın olduğunuz anlarda her zaman kolaylıkla yapılan işler size zor gelebilir. Bu tür duygu hallerinde kişi iletişimden uzak durup, önemsiz sorunları daha karmaşık hale getirebilir ve yapıcı olmak yerine zarar verici davranışlar sergileyebilir. Bu tür davranışlar, dolaylı yollardan örgütün etkililiğini ve verimliliğini etkiler (Doğan, 2005).

Strasser (1982)'e göre araştırmalarda fiziksel, zihinsel ve duygusal iş yükü bileşenlerinin ayırımı önemlidir. Ona göre fiziksel işyükü azalma eğiliminde iken duygusal ve zihinsel işyükü artma eğilimindedir. Toplumdaki rekabet nedeniyle duygusal işyükü giderek büyümektedir (Ladstätter ve Garrosa, 2008).

Duygusal işyükü bileşenlerinin değerlendirilmesi diğer işyükü bileşenlerinden daha karmaşıktır (Myrtek, Fichtler, Strittmatter ve Brugner, 1999). Çalışmanın miktarı ve hızının yanı sıra duygusal işyükü de çalışanları ilgilendiren bir boyut olarak incelenmelidir (Veldoven, Broersen, Kompier ve Meijman, 2010). Örneğin etik durumlar, hoş gitmeyen yaptırımlar, kaygı, takdir edilme gibi birçok durum duygusal iş yükünün bileşenlerini temsil eder (Salas, Goodwin ve Burke, 2009). Sürekli ve yoğun olarak yaşanan benzer duygular duygusal işyükü olarak tanımlanabilir (Barutçugil, 2004).

Farklı kişilik yapısına bağlı olarak biraz daha negatif ya da daha fazla pozitif ortalama bir duygusal ruh hali görülür. Bu ortalama ruh hali, çalışma ortamındaki olumlu ya da olumsuz olaylardan etkilenir (Humphrey, 2002). Duygusal Olaylar Teorisine (Weiss ve Crapanzano) göre, iş çevresi özellikleri pozitif ya da negatif duyguların oluşumunu etkilemektedir. İşe yönelik tutum hem iş ortamının özelliklerinden hem de kişinin duygu yönetimine bağlı şekillenir. Duygular, işyerinde tutum ve davranışlara etki edebilmektedir. İşten çıkarılma tehdidinin neden olduğu endişe, bir projenin başarılı bir şekilde tamamlanmasından sonra yaşanan mutluluk, bir kişinin amirine sinirlenmesi, terfi eden bir meslektaşın kıskanılması işyerinde yaşanabilecek duygusal olaylardan sadece birkaçıdır (Mignonac, Herrbach, 2004). Özellikle hizmet ağırlıklı işlerde, iş yükünün, çalışma saatlerinin ve müşterilerle kurulan iletişimin fazla olduğu görülmektedir. Çalışanın ilişki içinde olduğu müşteri sayısının artması, çalışanın aşırı bilişsel ve duygusal yük üstlenmesine yol açar (Kırlangıç, 1995: 55). İş yerinde yaşanan duygular, iş ile ilgili tepkileri şekillendirmede pay sahibidir (Doğan, 2005). Aşırı yoğun ve uzun süreli duygular, genel sağlığımız ve dengemizi bozar.

2.5.4. Duygusal İşyükü Yönetimi

İş görenlerin iş yaşamında duygusal yeterliliklerini etkin olarak kullanması oldukça önemlidir (Titrek, 2016, 142). Örgüt performansı ve üretkenliği üzerinde etkiye sahip duygu hallerinin izlenerek etkin bir şekilde yönetilmesi yönetici ve liderlerin dikkate almaları gereken bir sorumluluk alanıdır (Humphrey, 2002). Duygular, yaşama yönelik bakış açısını, morali ve performansı olumlu veya olumsuz yönde etkileyebildiklerinden, birey için önemlidir ve iyi yönetilebilirse bireyin moralini ve performansını yükseltebilmektedir (Akın, 2004; Kervancı, 2008).

Yöneticilerin ve bireylerin değişen koşullara ve örgüt yapılarına hızla uyum sağlayabilmeleri, değişimi takip edebilmeleri, bulunduğu ortamdan memnuniyet duyabilmeleri, işine karşı duygusal aidiyet hissedebilmeleri ve iş ortamında duygusal doyum sağlayabilmeleri için duyguları yönetmeleri gerekmektedir. Duygu yönetimi kapsamında duyguları iyi tanımak, duyguların davranışları nasıl etkileyebildiğini öğrenmek, duygularını etkili ve normlara uygun ifade edebilmek, duygularını farklı noktalara yönlendirilebilmek gibi beceriler söz konusudur (Töremen ve Çankaya, 2008).

Kişinin kendini tanıması, duygularının farkına varması, duygularını yönetebilmesi, kendini motive edebilmesi ve diğer insanları anlaması, işyerinde en çok ihtiyaç duyulan becerilerdendir. Duygusal bilince sahip kişiler içinde bulundukları ruh durumunu daha çabuk değerlendirip, başkalarıyla etkileşimlerinde onu etkin kılma yeteneği ile duruma uygun bir ruh haline geçebilirler. Duygusal bilinç, bireyin kendi duygularının farkında olması, bunları uygun şekilde ifade edebilmesi, çevresiyle olan ilişkilerinde bu duygularının gerek özel gerekse iş yaşamındaki etkisinin farkında olmasıdır (Goleman, 1998: 38). Duygularının farkında olan ve onları uygun şekilde düzenleyebilen kişiler, daha sağlıklı kişilik özelliklerine sahiptirler (Weisinger, 1998).

Son yıllardaki gelişmeler örgüt çalışanlarının, özellikle her düzeydeki yöneticinin duygularının farkında olma, ifade etme ve başkalarının duygularını anlama yeterliklerini ön plana çıkarmıştır (Ural, 2001). Örgütlenme ve yönetim süreçlerinde duygu yönetiminin önemi farkedilmiştir. Bu çerçevede pozitif duygusal sermayenin (hoşgörü, iyimserlik, aidiyet, doyum, vb.) bireyler ve örgütler üzerindeki etkileri incelenmektedir (Töremen ve Çankaya, 2008).

Duyguları yönetmek, onları bastırmak yerine onları anlamak ve bu duyguları örgütsel amaçlar kapsamında bilinçli şekilde ele almak demektir. Duyguları yönetme süreci,

duyguları fark etmek, onlara duyarlı olmak, duyguları tanımak, yönlendirebilmek, duygulara uyum sağlayabilmek ve hedeflere ulaşmak için bunları uygun yönle kanallara etmeyi içermektedir (Demir, 2010; Kervancı, 2008). Çeşitçioğlu (2003)'na göre duyguyu yönetmenin temeli, duyguları tanımaya ve farkına varmaya, farkına varılan olumsuz duygularla başa çıkmaya dayanır. Farkına varabildiğimiz duyguları yönetebilme şansına sahip oluruz. Duygu yönetimi, duyguları iyi tanıyarak onlarla etkili bir şekilde başa çıkma yolunda bilinçli bir çaba göstermek, duyguları zararsız hale getirmek ve anı yaşama yetisi kazanmak demektir. Kervancı (2008)'ya göre ise duyguları yönetme, kişilerin hayatlarını önemli ölçüde etkileyen düşük benlik saygısı, kaygı, depresyon, öfke, üzüntü, panik, stres gibi olumsuz duygularla birlikte; mutluluk, sevgi, haz, sabır vb. olumlu duyguları etkili bir şekilde nasıl yöneteceklerini öğrenmelerine yardımcı olmaktadır. Duyguları yönetme, duygusal olarak iyi oluşa giden yolda kişilerin sağlıklı bir şekilde onları sıkıntıya sokan duygularıyla baş etmelerini kolaylaştırmayı ve bu doğrultuda bir takım beceriler kazandırmayı öngörmektedir (Kervancı 2008). Duyguları yönetme süreci; duyguların farkında olma, duyguları tanıma ve yönlendirebilme, ve bunları etkili kullanabilme süreci içerisinde bireyin duygusal olgunluğu olarak kabul edilmektedir (Akçay ve Çoruk, 2012).

Duyguların yönetimi iki yönlüdür. Birincisi insanın kendi duygularını yönetebilmesi ikincisi ise etkileşimde bulunduğu diğer insanların duygularını anlayabilmesi ve yönetebilmesidir Duygu yönetimi kavramı Aristo'ya kadar uzanmaktadır. Ona göre öfkeyi doğru kişiye, doğru derecede doğru zamanda doğru yolla ve doğru bir çıktı elde edecek şekilde kullanmak gerekir. Duygular yönetilebilirse, eylemlerimizin daha olumlu sonuçlar üretmesi mümkün olabilir. Yapılması gereken, duyguları güzel ve doğru sonuçlar almak için yönlendirebilmektir (Ayçiçek, 2012). Duygularını yönetemeyen işgörenler çabuk öfkelenebilir ve öfke, üzüntü gibi güçlü duygularını başkalarına yöneltebilirler. Olay veya durumu çeşitli yönleriyle düşünmek yerine olayların hararetine kapılarak yanlış davranışlar sergileyebilirler (Caruso ve Salovey, 2011). Duygularını idare edebilen kişiler ise hayatın tatsız sürprizleri ve terslikleriyle karşılaştıklarında kendilerini kontrol edebilirler (Goleman, 2011: 73-89).

Goleman (2011:394) duygularını yönetimini, bireyin hedeflerine ulaşabilmek amacıyla bir zevkini ya da tatminini erteleyebilmek ve olumsuz bir duygusal durumdan kendini kurtarıp toparlanabilme yeteneği olarak ifade etmiştir. Caruso ve Salovey (2011)'e göre duyguları yönetme, duyguları, kararlarımızla ve davranışlarımızla hem kendi hem de çevremizdekilerin yaşam kalitesini arttıracak şekilde ifade edebilmek, yöneltebilmek

demektir. Duygu yönetimi, sebepsiz yere ortaya çıkan duyguların farkında olmayı gerektirir. Goleman (1995)'a göre Duygusal inişler de çıkışlar da hayata renk ve lezzet katar. Ancak bunların dengede olması gerekmektedir. Burada dikkat edilecek nokta, olumlu ve olumsuz duygu oranını dengede tutmaktır. Tüm olumsuz duygulardan kaçmak mümkün değildir. Fakat olumsuz duyguların, olumlu duyguların yerini tamamen kaplamasına fırsat verilmemelidir.

Duyguları yönetebilmek, bireyin kendi içinden geçen olumsuz mesajları yakalaması, o hissin kaynağının farkına varması (öfkenin altında yatan incinme gibi) ve böylece korku, kaygı, üzüntü gibi olumsuz duygularla baş etmenin yolunu bulup uygulayabilmektir (Goleman, 1998). Duyguyu yönetme, duygularımızın kontrolümüz dışında olmadığını fark etmemizi sağlar (Manz, 2009). Duygular bir sinyal sistemi görevi görürler. Fakat her zaman bu sinyallere göre hareket edersek, düşünmeden davranabilir ve duygularla düşünceleri harmanlama yeteneğini yitirebiliriz. Etkili duygu yönetimi duygulanım sürecine bilinci, sistematikliği sokabilmekle gerçekleşir (Caruso ve Salovey 2011). Bir yönüyle zekânın, hislerimizin tutsağı olmaktan kurtarılmasıdır (Goleman, Boyatzis & McKee, 2003: 40).

Duyguları yönetmek mevcut yaşayışınızı geliştirmekle kalmaz, aynı zamanda daha tatmin edici ve daha verimli bir gelecek yaratmanıza da yol açabilir. Böylece enerjinizi doğal olarak yeniler ve tükenmişlik duygusunu yaşamazsınız. Ayrıca duygularınızı oluşturmaya yardım ederek ve onlarla birlikte yapıcı biçimde hareket ederek, karşınıza çıkacak problemlerle daha etkin bir şekilde mücadele edebilir, başkalarıyla olan ilişkilerinizi ve etkileşimlerinizi geliştirebilir ve potansiyelinizin daha büyük bir kısmını kullanabilir hale gelebilirsiniz (Manz, 2009).

2.6. Karar verme ve Duygusal İşyükü

Tüm duygular, düşünceleri ve dürtüleri etkiler. Duygu ve düşünce ayrılmaz bir bütün olduğundan, karar verme mekanizması ve sorunların çözümünde duyguya dayalı bir yaklaşımı göz ardı etmek imkânsızdır. Doğru kararlar verebilmek, duygusal ve mantıksal beceriler gerektirir (Caruso ve Salovey, 2011). Bütün kararların dayandığı mutlaka bir duygusal temel vardır (Baltaş, 2012).

Nöroloji alanındaki bulgular karar alma sürecinde beynin duygulanım alanının işlev üstlendiğini göstermektedir. Oksay (2007)'ın aktardığına göre Kaliforniya Üniversitesi öğretim üyeleri, beyinlerinin duygusal bölgeleri zarar görmüş olanların, basit konularda

bile karar vermekte zorlandıklarını bulmuşlardır. Duygular, seçenekler arasından birine karar vermede çok önemli rol oynar. Hangi mesleğin seçileceği, nerede yaşanacağı, kiminle evlenileceği gibi pek çok karar sadece mantığa dayanarak alınamaz. Bu tip konularda doğru kararların verilebilmesi için bireyin güdülerine ve tecrübelerinin sağladığı duygusal olgunluğa ihtiyacı vardır. Duyguların farkında olmamak, kararlarda yanılırlara yol açabilir (Altay, 2011).

Karar sürecini sınırlayan etkenler, biyolojik, psikolojik ve sosyolojik olarak sınıflandırılmaktadır. Psikolojik etkenler ise algı, duygu ve irade olarak belirtilmektedir. Duygu özellikle seçeneklerin değerlendirilmesinde kendini göstermektedir (Bursalıoğlu, 2002).

Caruso ve Salovey (2011)'e göre farklı ruh hallerinde zihinsel üretkenlik değişmektedir. Üzgün hissedilen bir zamanda, mutlu olunan anlara göre, daha ikna edici etki yaratıldığı iddia edilmektedir. “Üzgün olduğu belli olan bir lider daha ikna edicidir.” Üzüntü anında karar sürecinin daha dikkatli yaşandığı, eldeki seçeneklerin daha iyi değerlendirildiği bildirilmektedir. Fakat mutluyken daha yaratıcı fikirler üretilmektedir. “Liderin fikir üretme verimliliği mutluyken daha fazladır.” Öfke altındayken alınan kararlar daha bencil, daha aceleci ve daha risklidir (Oksay, 2007: 2).

İnsan, ani gelişen bir olayın içinde hayatı tehdit altındayken hızlı ve kendiliğinden karar almak durumunda kalmaktadır. Bu süreçte duyguların kendiliğinden işe karıştığı bilinmektedir. Bir olay anında düşünceler ve duygular karşılıklı etkileşim halinde işlev üstlenir. Daha önce edinilen bir deneyime bağlı duygular bize benzer olaylar yaşandığında nasıl bir tavır sergileyeceğimize dair yol gösterir. Bu otomatik karar alıp eyleme girişmeye benzetilebilir. Caruso ve Salovey (2011)'e göre karar verme sürecinde, duygular karara etki edebilecek güçlü ve önemli bilgiler taşırlar. Böylece karar sürecini etkilerler.

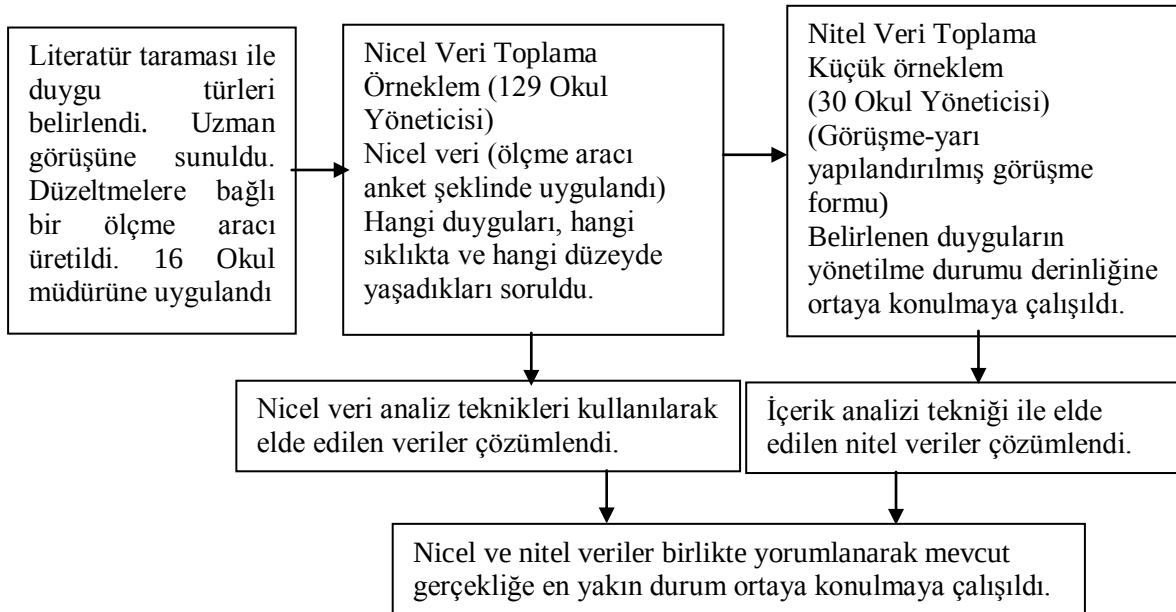
Tamamen rasyonel ve duygulardan arındırılmış bir karar alma süreci söz konusu değildir (Bursalıoğlu, 2002). Duygular, kararların ayrılmaz bir parçasıdır. İnsanlar karar verirken sadece mantığa dayanmaz, aynı zamanda geçmiş deneyimlerinin getirdiği duygusal bir birikime ihtiyaç duyarlar (Kervancı, 2008). Çoruk (2012) tarafından gerçekleştirilen çalışmada duygu yönetiminin önemi açısından en duyarlı yönetim sürecinin karar süreci olduğu tespit edilmiştir. Özellikle karar verme aşamasında duyguların daha çok işlev üstlendiği dikkate alındığında duygusal işyükünün karar verme süreci açısından dikkatle yönetilmesi gerektiği anlaşılmaktadır.

III. BÖLÜM

3. YÖNTEM

3.1. Araştırma Deseni

Bu çalışma, nicel ve nitel araştırma yöntemlerinin birlikte kullanıldığı karma yöntemle gerçekleştirilmiştir. Nicel araştırma desenlerinden tarama deseni ve nitel araştırma desenlerinden durum çalışması deseni kullanılmıştır. Durum çalışması “güncel bir olgunun kendi gerçek yaşam çerçevesi içinde birden fazla veri kaynağının mevcut olduğu durumlarda kullanılan araştırma yöntemi” şeklinde tanımlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Bu çalışmada durum olarak “*Aksaray ili şehir merkezindeki resmi okullarda görev yapan okul yöneticilerinin yaşadıkları duyguların onların karar sürecini etkileme durumu*” alınmıştır. Araştırma modeli Şekil 3’te verilmektedir.



Şekil 3: Araştırmanın modeli

3.2. Evren ve Örneklem

Bu çalışmada amaçlı örnekleme yöntemi benimsenmiştir. Nicel verilerin elde edilmesinde 2015-2016 Eğitim-Öğretim yılında Aksaray ili şehir merkezindeki üç farklı kademededen (ilkokul, ortaokul, lise) ve üç farklı sosyo-ekonomik kesimi temsil edecek şekilde toplam 129 okul yöneticisi belirlenmiştir. Belirlenen okul yöneticilerine 2015 Ekim-Kasım döneminde nicel verileri ihtiva eden ölçme aracı uygulanmıştır. Katılımcıların demografik özellikleri Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1:Okul Yöneticilerinin Demografik Bilgileri

Demografik Değişkenler		Frekans (n:129)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	20	15.5
	Erkek	109	84.5
Toplam Kıdem	İlk yıl	26	20.2
	1-5	18	14.0
	6-10	30	23.3
	11-15	10	7.8
	16-20	22	17.1
	20’dan fazla	23	17.8
Okul Türü	İlkokul	57	44.2
	Ortaokul	38	29.5
	Anadolu Lisesi	28	21.7
	Meslek Lisesi	6	4.7
Öğrenim Düzeyi	Ön lisans	4	3.1
	Lisans	98	76.0
	Yüksek Lisans	27	20.9
	Doktora	-	-
Kurumdaki Görev Süresi	İlk yıl	67	51.9
	1-5	49	38.0
	6-10	6	4.7
	11-15	2	1.6
	16-20	2	1.6
	20’dan fazla	3	2.3
Toplam		129	100.0

Katılımcı okul yöneticilerinin büyük çoğunluğunu erkek okul yöneticileri oluşturmaktadır. Yöneticilikte ilk yılını çalışanların oranı bütün katılımcıların beşte birini oluşturmaktadır. Aynı zamanda kurumda ilk yılını çalışanlar da bütün katılımcıların yarısını oluşturmaktadır. Katılımcıların görev yaptığı kurumlara bakıldığında yarısına yakınının ilkokullarda görev yaptığı üçte birinin ise ortaokullarda görev yaptığı görülmektedir.

2016 Mart-Nisan döneminde ise nitel verileri elde etmek üzere Aksaray ili şehir merkezindeki okullarda görevli ve bir önceki nicel veri toplama uygulamasına katılmamış

farklı kademelerden 30 okul yöneticisine erişilmiş ve gerçek çalışma ortamlarında yarı-yapılandırılmış görüşme tekniğiyle veriler elde edilmiştir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Veri toplama araçları olarak her ikisi de literatüre dayalı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen “*Duygu tarama kontrol listesi*” ve “*Yarı-yapılandırılmış görüşme formu*” kullanılmıştır.

Duygu tarama listesi toplam 57 duygu adının hangi düzeyde yaşandığını ortaya koymaya yönelik hazırlanmıştır. Öncelikle literatüre dayalı bir duygular listesi oluşturulmuştur. Bu çalışmayla en ilgili çalışma olan Çoruk (2012) tarafından yapılan çalışmada yalnızca 20 adet olumlu ve olumsuz duygu dikkate alınmıştır. Alandaki diğer yayınlar incelendiğinde (Ayçiçek, 2012; Çeşitçioğlu, 2003; Goleman, 2011; Kervancı, 2008) duyguların sayısının daha fazla olduğu görülmüştür. Duyguların pozitif ve negatif duyguları bütünüyle kapsamasına özen gösterilmiştir. Uzman görüşlerinin alınmasıyla bu sayı 55’e inmiştir. Bu şekilde 16 okul müdüründen oluşan bir gruba uygulanmıştır. Uygulama sonrasında benzer iki maddeden bir maddenin çıkartılması (*umutsuzluğa kapılma yerine ümidini yitirme*), iki maddenin de ifadelerinde değişikliğe gidilmiştir (*kendime güven duyma, kendimle gurur duyma* yerine *güven duyma ve gurur duyma*). Bu haliyle ana uygulamada kullanılan ölçme aracının güvenirlik katsayısı (Cronbach’s Alpha) .92 olarak hesaplanmıştır. Ölçme aracının oldukça güvenilir olduğu değerlendirilmiştir (Büyüköztürk, 2006). 54 Maddeden oluşan ölçme aracı araştırmanın Ekler kısmında görülebilir (Ek A). Yarı yapılandırılmış görüşme formu toplam 8 maddeyi içeren ve katılımcıların ilgili konuda daha derinliğine cevap vermelerini sağlayacak şekilde düzenlenmiş açık uçlu sorulardan oluşturulmuştur (Ek B). Her iki ölçme aracının kapsam geçerliği uzman görüşleriyle sağlanmıştır. Bu süreçte bir alan uzmanından ve bir ölçme-değerlendirme uzmanından görüş alınmıştır.

3.4. Veri Toplama Süreci

Nicel veriler ve nitel veriler katılımcıların gerçek çalışma ortamlarında uygulanmıştır. Nicel veriler 2015 yılı son aylarında elde edilmiştir. Nitel veriler ise 2016 yılının başlarında elde edilmiştir.

Nicel verileri toplamak amacıyla oluşturulan anket demografik bilgileri talep eden altı soruyu ve duyguların yaşanma sıklığını beşli likert tipi ölçekle (1: *Neredeyse hiç* ile 5: *Sürekli*) öğrenmeyi amaçlayan 54 maddelik bir ölçme aracını içeriyordu. Bu ölçme aracı araştırmacı tarafından okullar ziyaret edilerek okul yöneticilerinin çalışma ortamlarında uygulanmıştır. Bir ölçme aracının tamamlanması yaklaşık 20 dakikayı almaktadır.

Nitel verilerin elde edilmesinde yarı-yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Nitel verilerin elde edilmesi ve analizi sürecinde Yıldırım ve Şimşek (2011:281) tarafından önerilen durum çalışması aşamaları tatbik edilmiştir. Bu aşamalar “*araştırma sorularının ve alt problemlerin geliştirilmesi, analiz biriminin saptanması (katılımcılar), çalışılacak durumun belirlenmesi, katılımcıların belirlenmesi, verilerin toplanması ve alt problemlerle ilişkilendirilmesi, verinin analizi ve yorumlanması, durumun raporlanması*” olarak vurgulanmıştır. Bu aşamalar izlenerek araştırmanın inandırıcılığı ve güvenilirliği sağlanmaya çalışılmıştır. Nitel çalışmalarda geçerlik ve güvenilirlik, nicel çalışmalardan farklı yaklaşımlarla sağlanmaktadır. Yıldırım ve Şimşek (2011: 265-274)’e göre nicel çalışmalarda iç geçerlik, nitel çalışmalarda inandırıcılık; dış geçerlik, aktarılabilirlik; iç güvenilirlik, tutarlılık ve dış güvenilirlik ise teyit edilebilirlik ile ifade edilmektedir. İnandırıcılığın sağlanmasında görüşme sayısı ve süresinin yeterliliği, görüşme sırasında derinlik sağlamaya yönelik önceden planlanmayan sorular sorulması, ihtiyaç duyulan anlarda teyit istenmesi, farklı bakış açılarının ifade edilmesinde kolaylaştırıcı tutum sergilenmesi, veri kaynaklarının çeşitlendirilmesi (farklı özelliklere sahip katılımcılar), uzman görüşlerinin alınması, katılımcı ve bağımsız araştırmacı teyidinin sağlanması stratejileri kullanılmıştır. Aktarılabilirliği sağlayabilmek için amaçlı örnekleme ve yorum katılmamış ham veriler tablolar halinde sunulmuş ve doğrudan alıntılar verilmesi stratejileri benimsenmiştir. Tutarlılığı sağlayabilmek için görüşme formu üretilmesi, benzer süreçlerle formun uygulanması, veri toplama ve analiz sürecinde bağımsız uzmanlardan yararlanılması, verilerin karşılaştırılarak çelişkilerin ayıklanması stratejileri izlenmiştir. Teyit edilebilirliğin sağlanması için ise bulguların elde edilmesinde toplanan araştırma problemlerine göre elde edilen verilerin sunulması, buradan hareketle sonuçlara ulaşılması stratejileri işe koşulmuştur.

3.5. Veri Analizi

Nicel verilerin analizinde tanımlayıcı istatistiklerden (*frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma*) yararlanılmıştır. Verilerin analize hazırlanmasında kayıp veriler ilgili madde ortalaması ile değiştirilmiştir. Bu şekilde değiştirilen kayıp verilerin oranı ilgili madde içinde .05'i geçmemektedir. Verilerin yinelenmesi (duplication) kontrol edilmiş yinelenen veri setine (katılımcı düzeyinde) rastlanmamıştır. Betimsel istatistikler kapsamında teorik temelleri dikkate alınarak pozitif duygular, negatif duygular, içe yönelik duygular, dışa yönelik duygular, dışarıdan içe yönelen duygular ve çok işlevli duygular indeksleri üretilmiştir. İndeksler üretilirken ilgili kategorideki duyguların yaşanma sıklık puanları toplanıp o kategorideki duygu sayısına bölünmüştür. Nicel sürekli verileri yorumlarken 1,00-1,80 arası “*Neredeyse hiç*”; 1,81-2,60 arası “*Nadiren*”; 2,61-3,40 arası “*Bazen*”; 3,41-4,20 arası “*Sıklıkla*” ve 4,21-5,00 arası da “*Sürekli*” şeklinde kabul edilmiştir.

Nitel verilerin analizinde ise içerik analizi esas alınmıştır. Analiz öncesinde aynı katılımcıya ait formlar arası uyumluluk kontrol edilmiş ve ortak bir cevap formu üretilmiştir. Bu forma kısaltma yapılarak kodlama yapılmıştır (OY.1, OY.2, OY.3 ...). Daha sonra analiz formu üretilmiştir. Bu amaçla görüşme formundaki sorular dikkate alınmıştır. Bu doğrultuda yazılı görüşler öncelikle her bir soru altında toplanmıştır. Sorular altında toplanan görüşler bilgi birimlerine ayrılmış, daha sonra bilgi birimleri ortak noktaları temel alınarak temalar üretilmiştir. Temalar ve her bir temada yer alan cevap frekansları tablolaştırılmıştır.

Bu çalışma karma yöntem ile yapıldığından nicel veriler ile nitel verilerin birlikte harmanlanması tekniği uygulanmıştır. Alt problemlere cevap niteliğinde bulgular sunulurken hem nicel hem nitel analizlerden aynı anda yararlanılmıştır. Bu şekilde araştırmanın alt problemlerine cevap niteliğinde nicel ve nitel veriler ilişkilendirilmiştir.

IV. BÖLÜM

4. BULGULAR VE YORUM

Bulgular, alt problemler dikkate alınarak aşağıda verilmektedir.

4.1. Okul yöneticilerinin duygusal işyükü (hangi duyguları, hangi yoğunlukta yaşamaktadırlar) nasıldır?

Okul yöneticilerinin hangi duyguları hangi sıklıkta yaşadıkları Tablo 2’de gösterilmektedir. Tabloya göre okul yöneticilerinin en düşük sıklıkla yaşadıkları duygular sırasıyla *Tiksinme* ($\bar{x}=1.8$; $Ss=1.11$), *Nefret etme* ($\bar{x}=1.9$; $Ss=.97$), *Kıskanma* ($\bar{x}=1.9$; $Ss=1.04$), *Suçluluk duyma* ($\bar{x}=2.05$; $Ss=1.03$) ve *Utanma* ($\bar{x}=2.09$; $Ss=1.07$) duygularıdır. Bu duygular nadiren yaşanmaktadır.

Okul yöneticilerinin en yoğun yaşadıkları duygular sırasıyla *Sevgi* ($\bar{x}=3.85$; $Ss=.89$), *İlgi* ($\bar{x}=3.74$; $Ss=.90$), *Sabır* ($\bar{x}=3.71$; $Ss=.80$), *Güven* ($\bar{x}=3.67$; $Ss=.82$) ve *Merhamet* ($\bar{x}=3.64$; $Ss=.87$) duygularıdır. Okul yöneticileri bu duyguları sürekli yaşamaktadırlar.

Okul yöneticilerinin yaşadıkları duygular olumlu ve olumsuz duygular olarak ayrıldığında *korku*, *çaresizlik*, *mutsuzluk*, *keder*, *kaygı*, *hüzün*, *üzüntü* gibi olumsuz duyguların yaşanma sıklığı ($\bar{x}=2.45$; $Ss=.62$) “Bazen” olarak saptanmaktadır. *Sevinme*, *huzur duyma*, *memnun olma*, *neşelenme*, *gurur duyma* gibi olumlu duyguların yaşanma sıklığı ise ($\bar{x}=3.40$; $Ss=.49$) “Sıkça” olarak belirlenmektedir.

Duygular arasında yöneticilerin kendi içlerinde yaşayabilecekleri *suçluluk*, *mutsuzluk*, *çaresizlik*, *hüzünlenme*, *huzur*, *sevinme* gibi duyguların yaşanma sıklığı incelendiğinde bu duyguların ($\bar{x}=2.72$; $Ss=.49$) “Sıkça” yaşandığı anlaşılmaktadır. Okul yöneticilerinin dışa yönelttiği duyguların (*kıskanma*, *kızma*, *hayran kalma*, *alınma*, *minnet duyma*, *ilgilenme* gibi) da sıkça ($\bar{x}=2.88$; $Ss=.44$) yaşandığı görülmektedir.

Tablo 2: Okul Yöneticilerinin Duyguları Yaşama Sıklığı

Duygular	Kod	n	En düşük	En yüksek	$\bar{x}$	Ss
Acıma	C1	129	1.00	5.00	3.05	1.01
Aldatılma	C2	129	1.00	5.00	2.22	0.98
Alınma	C3	129	1.00	5.00	2.31	0.91
Alışma	C4	129	1.00	5.00	3.35	0.91
Bağlanma	C5	129	1.00	5.00	3.21	1.01
Güven duyma	C6	129	1.00	5.00	3.67	0.82
Gurur duyma	C7	129	1.00	5.00	3.57	0.94
Beklentiye girme	C8	129	1.00	5.00	3.09	1.05
Bencillik	C9	129	1.00	5.00	2.19	1.04
Can Sıkıntısı	C10	129	1.00	5.00	2.71	0.89
Cesaretlenme	C11	129	2.00	5.00	3.49	0.84
Coşku duyma	C12	129	1.00	5.00	3.42	0.87
Çaresizlik duygusu	C13	129	1.00	5.00	2.31	1.04
Başarısızlık hissetme	C14	129	1.00	5.00	2.29	1.03
Empati duyma	C15	129	1.00	5.00	3.56	0.98
Endişelenme	C16	129	1.00	5.00	2.85	0.96
Hayal Kırıklığı yaşama	C17	129	1.00	5.00	2.70	0.86
Hayran kalma	C18	129	1.00	5.00	2.93	0.91
Hiddetlenme	C19	129	1.00	5.00	2.70	0.96
Hoşnut olma	C20	129	1.00	5.00	3.36	0.88
Huzur hissetme	C21	129	1.00	5.00	3.37	0.94
Hüzünlenme	C22	129	1.00	5.00	2.84	0.92
İlgilenme	C23	129	1.00	5.00	3.74	0.90
İmrenme	C24	129	1.00	5.00	2.99	1.00
İnanma	C25	129	1.00	5.00	3.55	0.90
İsteksizlik hissetme	C26	129	1.00	5.00	2.56	0.98
Kaygılanma	C27	129	1.00	5.00	2.81	0.92
Kederlenme	C28	129	1.00	5.00	2.56	0.89
Kıskanma	C29	129	1.00	5.00	1.94	1.04
Kızma	C30	129	1.00	5.00	2.90	0.89
Korkma	C31	129	1.00	5.00	2.22	0.99
Memnuniyet hissetme	C32	129	1.00	5.00	3.38	0.78
Meraklanma	C33	129	1.00	5.00	3.06	0.88
Merhamet hissetme	C34	129	1.00	5.00	3.64	0.87
Minnet duyma	C35	129	1.00	5.00	2.78	1.05
Mutsuz olma	C36	129	1.00	5.00	2.47	0.97
Nefret hissetme	C37	129	1.00	5.00	1.90	0.97
Neşelenme	C38	129	1.00	5.00	3.58	0.79
Öfkelenme	C39	129	1.00	5.00	2.74	0.93
Rahatlama	C40	129	1.00	5.00	3.26	0.85
Sabır duygusu	C41	129	1.00	5.00	3.71	0.80
Sevgi hissetme	C42	129	1.00	5.00	3.85	0.89

Tablo 1'in devamı

Duygular	Kod	N	En düşük	En yüksek	$\bar{x}$	Ss
Strese kapılma	C43	129	1.00	5.00	2.82	1.00
Suçluluk duyma	C44	129	1.00	5.00	2.05	1.03
Şaşırma	C45	129	1.00	5.00	2.60	0.91
Şüphelenme	C46	129	1.00	5.00	2.39	0.89
Tiksinme	C47	129	1.00	5.00	1.88	1.11
Umutlanma	C48	129	1.00	5.00	3.30	0.92
Ümidini yitirme	C49	129	1.00	5.00	2.14	0.96
Utanma	C50	129	1.00	5.00	2.09	1.07
Üstünlük duygusu	C51	129	1.00	5.00	2.16	1.12
Üzülme	C52	129	1.00	5.00	2.85	0.88
Yalnızlık hissetme	C53	129	1.00	5.00	2.29	0.98
Sevinme	C54	129	1.00	5.00	3.36	0.82
Pozitif Duygular		129	1.43	4.74	3.41	0.49
Negatif Duygular		129	1.14	4.90	2.45	0.62
İçte yaşanan duygular		129	1.78	5.00	2.72	0.49
Dışa yönelen duygular		129	1.95	4.75	2.88	0.44
Dışarıdan içe yönelenler		129	1.00	5.00	2.62	0.62
Çok işlevli duygular		129	1.45	4.73	3.18	0.42

Dışarıdan içe yönelen durumlardan kaynaklı duygular (*aldatılma, hayal kırıklığı, acıma* gibi) ise yine sıklıkla ($\bar{x}=2.62$; Ss=.62) yaşandığı belirtilmelidir. Bu kategorilerden yaşanma sıklığı en yüksek olanlar ($\bar{x}=3.18$; Ss=.42) ise *şaşıрма, inanma, rahatlama, memnun olma, umutlanma* gibi çok işlevli duygulardır.

Bu alt problem kapsamında nitel analizler incelendiğinde olumsuz duyguların daha yaygın yaşandığı görülmektedir. Duyguların yaşanmasında temel bağlamı üst yöneticilerle, öğretmenlerle ve öğrencilerle ilişkiler oluşturmaktadır. Okul yöneticileri duygu durumlarını örneklemek için öğretmenlerden çok öğrencileri kullanmaktadırlar. Bu durumun temel gerekçesi meslektaşlık bilinci kapsamında değerlendirilebilir.

ÖY.20 kodlu yönetici yaşadığı duygunun kaynağını verirken şu açıklamaları yapmaktadır: “4. Sınıfta okuyan bir öğrencimiz kemik kanseri tedavisi görmektedir. İlk duyduğumda çok üzülüm. Lakin bu aşamada öğrencinin derslerde gösterdiği gayret, beni aşırı duygulandırdı. Evine gittim onu ziyaret ettim. Duygularımı diğer öğrencilerin önünde dile getirdim. Onu gayretinden dolayı örnek gösterdim”. Bu ifadelerde okul yöneticisinin karışık duyguları birlikte yaşadığı görülebilir. Yalnızca üzüntü değil aynı zamanda şaşırma, gurur ve mutluluk duygularının yaşandığı anlaşılmaktadır. Başka durumlarda da benzer

şekilde aynı anda birden çok karışık duygular yaşanabilmektedir. Örneğin ÖY.3 okulunda yaşadığı bir durum sebebiyle üzüntü, şüphe ve güven duygularını bir arada hissetmiş: *“Yanlış anlaşılacak ya da sözlerimin başkaları tarafından yanlış aktarılması sebebiyle haksızlığa uğramış hissettim. Yeterince anlaşılmadığımı, daha doğrusu önyargı kurbanı olduğumu düşünüyorum. Değerimin anlaşılmadığını, hatta belki bunu isteyenler olduğunu hissediyorum. Ama zaman her şeyi açığa çıkarır biliyorum”*. Benzer bir durum ÖY.22 tarafından dile getirilmektedir: *“Hiç hak etmediğim halde, hiç müdahil olmadığım bir konuda amirim olan bir şube müdürü tarafından şikâyet edildim. Benimle konuşmadan sadece dedikoduya dayalı bir şikâyet”*. Bir başka durum ise ümit ve isteklilik duygularında azalmayı örneklendiriyor. *“Okul bahçesinin zemininin bozuk olması nedeniyle Belediye ve Milli Eğitim Müdürlüğü ile iletişime geçip asfalt yaptırmaya çalışırken üst yöneticilerden aldığım olumsuz cevapla çalışma azmimin kırıldığını hissettim. İsteksiz geliyorum”*. Bu durumun tersini yaşayan ÖY.2 ise mutluluk ve gurur duygusunu kısaca şu şekilde ifade etmektedir: *“Okul bahçesini uzun uğraşlar sonucu yeniden ve güzel bir şekilde düzenlettirdik. Bu durum ben dâhil bütün arkadaşları mutlu etti”*.

Tablo 3: Nitel Verilerde Belirlenen Duygular

Alt temalar	f	%
Üzülme	14	15
Endişe, kaygı	14	15
Öfke ve kızgınlık	14	15
Mutlu olma	12	13
Sevinç	6	7
Çaresizlik	6	7
Gurur	3	3
Yetersizlik	3	3
Bıkkınlık	3	2
Mutsuzluk	3	3
Memnuniyet	2	2
Rahatlama	2	2
Umutsuzluk	2	2
Hayal kırıklığı	2	2
Güven	2	2
Huzur	1	1
Kinlenme	1	1
Kırgınlık	1	1

Tablo 3, nitel verilerde ortaya çıkan iş ortamıyla ilgili yaşanan duyguları özetlemektedir.

Tabloya göre olumsuz duyguların daha çok ifade edildiği görülmektedir. Oysa nicel veriler

daha çok olumlu duyguların yaşandığını göstermekteydi. Bu uyumsuzluğun sebebi görüşme yönteminde “*söylemeye değer konuların*” veya “*daha ciddi*” konuların dile getirilme tercihi olduğu düşünülmektedir. Karma yöntemin kullanıldığı araştırmalarda nicel veriler ile nitel veriler arasında uyum sorunları olabileceği bildirilmektedir (Christensen, Johnson ve Turner, 2015; Lund, 2011).

4.2. Okul yöneticilerinin sık ve yoğun yaşadıkları duygulara sebep olan olay veya kişilerin ortak özellikleri nelerdir?

Bu alt probleme cevap bulabilmek için nitel verilerden yararlanılmıştır. Bu kapsamda okul yöneticilerine sorulan üç sorunun cevapları bir araya getirilerek bu alt problem bulgusu üretilmektedir. Okul yöneticilerinin duygularının hangi zaman dilimlerinde yoğunlaştığı, hangi olaylarda hangi tür duyguları yaşadıkları ve kimlerin onlarda ne tür duyguları ortaya çıkardığı incelenmiştir.

Okul yöneticilerinin yoğun duygu hissettikleri dönemler ortaya konulmaya çalışılmıştır. Okul yöneticilerinin verdikleri cevaplar Tablo 4’de gösterilmektedir. En yüksek frekans okul yöneticilerinin eğitim-öğretim yılı süresince yoğun duygular yaşadıklarına işaret etmektedir. Gün içerisinde ise özellikle sabah saatlerinde duyguların daha yoğun yaşandığını göstermektedir.

Tablo 4: Okul Yöneticilerinin İş Ortamında Hissetmiş Oldukları Duyguların Yaşanma Zamanları

Alt tema	f	%
Dönem Boyunca	22	39
Tüm gün	15	27
Sabah Saatlerinde	8	14
Dönem Sonunda	5	9
Öğleden Sonra	3	5
Öğleye Doğru	2	4
Hafta Sonu	1	2

Okul ile ilgili yaşanan duyguların bütün dönem boyunca ve gün boyunca yaşanabildiği, duyguların yılın veya günün belirli bir bölümünde yoğunlaşmadığı belirtilmiştir.

Duygulara sebebiyet veren kişiler incelendiğinde en çok öğrencilerin vurgulandığı görülmektedir. Öğrencilerin ardından öğretmenler gelmekte velilerin oranı (% 19) ise

öğretmenlerin ardından gelmektedir (Tablo 5). Okul yöneticileri kendilerine duygusal anlamda işyükü yaratan kişilerin özellikle mutluluk, gurur, üzüntü, şüphe duygularını yaşattıklarını bildirmektedirler. Bu duygulara yol açan davranışlar ise sorumlulukların yerine getirilmesi, ilgi gösterilmesi, başkalarını düşünme gibi davranışlarla ilişkilendirilmektedir. Örneğin ÖY.19 kodlu yönetici: *“Bütün öğretmenlerin aynı özveri ve gayretle çalışmadığına inanıyorum. Onların şahsi işlerine gösterdikleri titizliği kendi işlerine, mesleklerine göstermediklerini görüyorum. Dolayısıyla onlara karşı güvensizlik duygusu oluştu bende”*. demektedir. ÖY.7 kodlu yönetici ise daha ağırlıklı olarak sorumlulukların yerine getirilmesinin kendisinde yarattığı duygusal işyükünü şöyle dile getirmektedir: *“Velilerin ilgisizliği, duyarsızlığı beni üzüyor. Öğretmen arkadaşların öğrencilere değer vermesini bekliyorum fakat bu beklentimi boşa çıkarıyorlar. Veliler ise okuldan kopuk durumda bu beni endişelendiriyor. Öğrencilerin ekonomik sıkıntı çekmesi, sevgisiz ve ilgisiz bir ortamda yaşamaları, ailelerin öğrencilerle yeterince ilgilenmemesi beni oldukça üzüyor, bunlara bir şey yapamamak beni kahrediyor”*.

Tablo 5: Okul Yöneticilerinin Sık Ve Yoğun Yaşadıkları Duygulara Sebep Olan Kişiler

Alt tema	f	%
Öğrenci	18	24
Öğretmen	15	20
Veli	14	19
Okul Personeli	13	18
Üst Yönetim	10	14
Çevre	4	5

ÖY. 1 ise kendisine mutluluk veren durumları dile getirmekte, bu kapsamda özellikle velilerin de katılımıyla gerçekleştirilen okul faaliyetlerinin kendisini çok mutlu ettiğini vurgulamaktadır: *“Kermes gibi velilerin de katılımıyla gerçekleştirilen etkinlikler beni mutlu ediyor. Bazı öğretmen arkadaşların okulu ne kadar çok benimsediğini görünce bu durum da bana mutluluk veriyor. Ayrıca öğrencilerin bu okuldan bir şeyler kazanarak mezun olduğunu görünce de bu bana haz veriyor. Öte yandan bazı öğretmenlerin ilgisizliğini görünce de üzüliyorum. Kızısam da çok şey yapamıyorum”*. ÖY.9 kodlu yönetici ise özellikle öğretmenlerle ilgili duygusal iş yükünü vurgulamaktadır. *“Bu okulda üçüncü yılımı yaşıyorum. İlk defa bana düzgün davranan, istediğim gibi çalışmama olanak sağlayan, saati gözlemeden okulda vakit geçirmemi sağlayan bir idareye sahip olduğum*

için mutluyum”. Aynı yönetici olumsuz anlamda duygusal İş yükünden bir kesiti şu şekilde vermektedir: *“Bazı öğretmen arkadaşların yanlışlıkla öğretmen olduğunu düşünüyorum. Çünkü para kazanmaktan başka hiçbir hedefleri yok”*.

Okul yöneticilerinin duygusal işyükü açısından öne çıkan noktalar özetlendiğinde beklentilerin karşılanma durumu, sorumlulukların yerine getirilip getirilmemesi, birlikte yapılan faaliyetler ve çabaların olumlu sonuçlar üretmesi dikkati çekerken veliler, öğretmenler, öğrenciler ve üst yöneticiler de duygusal işyükü açısından etkili olan taraflar olarak öne çıkmaktadır.

Okul yöneticilerinin duygusal işyükü açısından belirlenen olayların ağırlıklı olarak okulun işletme işleriyle ilgili olduğu fark edilmektedir. Tablo 6, okul yöneticilerinin duygusal işyükünü etkileyen olayları ve ağırlıklarını göstermektedir.

Tablo 6: Okul Yöneticilerinin Sık Ve Yoğun Yaşadıkları Duygulara Sebep Olan Olaylar

Alt Tema	f	%
Okulun parasal durumu	19	21
Eğitim-Öğretim	19	21
Okulun fiziki mekânları	18	20
Okulun bakımı ve onarımı	13	14
Okula sağlanacak materyal	9	10
Okul yönetimi	8	9
Bürokrasi	2	2
Değişim	1	1
Yanlış anlaşılma	1	1

Tablo 6’ya göre okul yöneticilerinin duygusal işyükü içinde en büyük etki sahibi olaylar okulun parasal durumu, eğitim-öğretim faaliyetleri ve okulun fiziki mekânlarıyla ilişkili olaylar şeklinde sıralanmaktadır. Bir okul yöneticisi (ÖY.2) okulun parasal konularıyla ilgili yaşananların üzüntü verici olduğunu şu şekilde dile getirmektedir: *“Okulun parasal konuları ile ilgili üzüliyorum çünkü okulda ki eksiklikleri tamamlamak için idare parasal yönden sıkıntılar yaşıyor”*. Benzer bir vurgu ise şu şekildedir: *“Okulun parasal konuları ile ilgili, çoğu zaman çaresizlik ve ümitsizlik yaşıyoruz. Bir yerden sonra bu durumun açmazlığının yarattığı bıkkınlık, yetkili mercilere ve velilere öfkeye dönüşüyor”*. Aynı konuda duygularını dile getiren OY.22, benzer durumun kendilerini baktırdığını vurgulamaktadır. *Eğitim zorunlu ise masraflarını devletin karşılaması gerekir. Veliden*

para talep edilmemeli bağış vs. konularda el açmamalı, idareciler dilenci ya da para toplayıcı konumuna düşürülmemelidir". OY. 11 kodlu yönetici okula gelen yeni öğretim materyallerinin kendisinde sevinç yarattığını, eğitim-öğretim anlamında okulun başarısından gururlandığını dile getirmektedir. Okul yöneticilerinde negatif duygusal işyüküne yol açan olayların başında okulda bakım, onarım ve inşaat işlerinin uzaması, öğretimi aksatacak hale gelmesi şeklinde belirtilmektedir (OY.3, OY.7, OY.2). Okulun donanım bakımından yeni araç-gereçlere kavuşması OY.24 kodlu yönetici tarafından da belirtilmektedir. Bir yönetici olarak okulun bakımlı, temiz ve düzenli olmasından mutluluk, gurur ve sevinç duyulduğunu vurgulamaktadır. Örneğin OY.1 kodlu yönetici şu açıklamayı yapmaktadır: *"Eğitim-öğretimin iyi işlemesi beni her zaman mutlu eder. Olumsuzluklar karşısında paniklemeden düzeltme yoluna giderim. Okulun tertipli, temiz, kullanışlı olması ve herkesin bunu takdir etmesi beni mutlu eder"*. Eğitim anlamında başarılı olmanın önemsendiğini ancak okulun işlevinin bununla sınırlı olmadığını vurgulayan OY.22 kodlu yönetici *"Okullar sadece derslik ve idare odalarından oluşan mekânlar olarak düşünülmemeli. Okul bir yaşama alanı olarak düşünülmeli"* demektedir.

4.3. Okul yöneticilerinin yaşadığı duygular onların karar verme süreçlerini nasıl etkilemektedir?

Okul yöneticilerinin duygusal işyüklerinin onların kararlarını etkileme durumu nitel verilerin analiziyle elde edilen bulgular aracılığı ile cevaplanmaktadır. Görüşülen yöneticileri'nin çoğu (17) yaşadığı duyguların kararlarını etkilediğini belirtmiştir. OY.6 kodlu yönetici O.Y.6, *"Sadece idari anlamda değil aynı zamanda sosyal alandaki ilişkilerimi de etkilemektedir. Etkileşim halinde bulunduğum herkes ile ilgili kararlarımı etkiler. OY.1, kararlarının duygularından etkilenmesine izin vermek istemediğini fakat bu durumu tam engelleyemediğini vurgulamaktadır: "Kararlarımı büyük oranda etkilemez. Ancak küçük çapta da olsa duygularımı işin içine karıştırırım. Genel olarak tüm kurumu memnun edecek şekilde eşit, seviyeli, mantıklı kararlar almaya çalışırım"*. OY.14 kodlu okul yöneticisi duygusal işyükünün kararları doğal bir şekilde etkileyeceğini vurgulamaktadır. *"Elbette etkiler. Çünkü o sırada olumlu veya olumsuz duygular öne çıkıyorsa, bu durum kararları da etkilemektedir"*. OY.29 ise duyguların kişiyi etkilemesinin kişilikle ilişkili olduğunu vurgulamaktadır: *"Hayır. Bu tür olaylar karşısında oldukça soğukkanlıyım. Duygusal değil mantıksal hareket ederim."* demektedir. OY.10 ise

duygusal işyükünün verilecek kararları etkilediğini ancak bu durumun farkında hareket etmenin gerektiğini dile getirmiştir.

4.4. Okul yöneticileri, karar verme sürecinde, yaşadıkları duyguların etkisini en aza indirebilmek için neler yapmaktadırlar?

Okul yöneticilerinin duygusal işyüklerini yönetme durumuna ilişkin görüşleri incelendiğinde belirli yöntemler saptanmaktadır. Bunlar; “kısa süreli ortamdan uzaklaşma, erteleme, mantıklı düşünme, paylaşma, objektif davranma, adaletli davranmaya çalışma, otokontrol sağlama, zaman ve değiştirme, soğukkanlı davranma, sükûnet, rolleri karıştırmama, ani karar almaktan kaçınma, sakin bir ortamda iç konuşma yapma, empati kurmaya çalışma, sabretme, içine atma, duyguyu bastırma, sakinleşmeye çalışma” şeklinde sıralanmaktadır. Bu temalar Tablo 7’de yinelenme sıklıkları ile birlikte gösterilmektedir.

Tablo 7: Okul Yöneticilerinin Duygusal İşyüklerini Yönetme Durumları Üzerine Bulgular

Alt temalar	f	%
Ertelleme	10	21
Kısa süreli ortamdan uzaklaşma	6	13
Mantıklı düşünmeye çalışma	5	10
Başkalarıyla durumu paylaşma	4	8
Objektif davranma	3	6
Kendisiyle baş başa kalma	3	6
Duyguyu bastırma	3	6
Adaletli davranmaya çalışma	2	4
Otokontrol sağlama	2	4
Soğukkanlı davranmaya çalışma	2	4
Sükûnet	2	4
Rolleri karıştırmama	2	4
Zaman ve mekân değiştirme	1	2
Sabretme	1	2
İçine atma	1	2
Sakinleşmeye çalışma	1	2

Okul yöneticilerinin duygusal işyüklerini yönetmede en sıklıkla başvurdukları strateji erteleme, sonraya bırakma, daha olumlu bir ortamda konuyla tekrar ilgilenme biçiminde özetlenebilir. Örneğin bir OY.4 kodlu okul yöneticisi “*Olayın soğumasını bekleyip daha sağlıklı ve objektif kararlar almaya çalışırım. O anda tepki vermemeye çalışırım*”

demektedir. Benzer bir stratejiyi OY.12 kodlu yönetici de benimsediğini söylemiştir: “O an yanlış kararlar almaya sebep olabileceğinden daha sonra karar almak daha doğru olur.”

Duygu kontrolünü, olası sonuçlarını dikkate alarak kurumsal rollere ve işlemlere zarar vermemek için gerçekleştirmek de dikkate değer bir teknik olarak dile getirilmektedir. Olası sonuçları düşünerek duyguyu yönetme stratejisi OY.29 tarafından “Mantıksal hareket ettiğim için olayların öncesini ve sonrasını düşünürüm. Kesinlikle hemen tepki vermem.” biçiminde dile getirilmektedir. Yöneticilik rolünün vurgulandığı bir başka örnekte OY.18 “İnsan konumu gereği rolleri karıştırmamalıdır. Örneğin sinirliyim diye okuldaki öğretmenlere de durumu yansıtmak, hiç olmayacak şeylere kızarak onları germek, verimi motivasyonu düşürmekten başka bir işe yaramaz.” demektedir. Benzer stratejiyi destekler nitelikte OY.24 şunları vurgulamaktadır: “Görev olarak karar merciinde bulunmaktayız. Duygularımıza gem vurmak gerektiğini bilmekteyiz. Her ne olursa olsun, bizim yaşadığımız duygular vereceğimiz kararlarda adil olmamızı, engellememesi gerektiğini bilmeliyiz. Bunu kendimize şartlandırdığımızda daha olgun ve gereken kararlar verilmektedir.”. Duygu yönetiminde duygu kontrolü, durum ele alınırken üstlenilen rolün sınırlarını dikkate alarak bir davranışa yönelme tekniği kullanılarak sağlanmaya çalışılmaktadır. Yöneticilerin cevaplarından üstlendikleri görev nedeniyle normal koşullarda yapabilecekleri davranışları yapmaktan uzak durdukları anlaşılmaktadır. “Yöneticilik” görevinin saygınlığı ve yasal tanımlamaları katılımcıların duygu yönetim stratejilerinde bu rolü dikkate almalarına yol açmış görünmektedir.

Duyguların kararlar üzerindeki etkisini kontrol etmek amacıyla yöneticiler ortamı kısa süreliğine değiştirmek, kendiyile baş başa kalmak, sessiz bir ortamda kendisiyle iç konuşma yapma stratejilerini de uygulamaktadırlar. Örneğin OY.26 kodlu yönetici şunları dile getirmektedir: “Duyulduğumuz durumlarda kendimle baş başa kalarak duygularımın kararlarımı etkilemesini istemem. Bu yüzden duygusal durumlarda bir dinginlik olunca coşku geçince konuşarak karar vermeye çalışırım”.

Duygu yönetiminde bir başka strateji ise önceden olabilecekleri öngörerek ve tahmin ederek hazırlık yapmak ve planlı hareket şeklinde özetlenebilir. Bu stratejiyi OY.2 şu şekilde örneklendirmektedir: “Yaşadığım durumları ve duyduklarımı düşünerek, olabilecek yeni durumları düşünerek bu yeni durumlara eğitim-öğretim başlangıcında daha planlı, daha hazırlıklı, daha doğru bir duruş sergileyerek başlarım. Tecrübelerim ve yaptığım planlama ışığında duyguların işin içine girmediği ve herkesin bunu normal karşılayacağı bir yönetim anlayışının oturması için elimden geleni yaparım”. OY.2 duyguları yönetmede

uyguladığı bir başka stratejiyi ise arkadaşlarıyla kişisel düşüncelerini ve hissettiği duyguları paylaşmak şeklinde vurgulamaktadır: “*Duygularımın kararlarımı etkilememesi için okul arkadaşlarımla sorunları paylaşıyorum*”. Bu yolla yanlış karar verme riskini azalttığını dile getirmektedir.



V. BÖLÜM

5. TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada farklı kademelerde ve okul türlerinde görev yapan okul yöneticilerinin duygusal işyüklerinin onların karar verme sürecine etkisi incelenmiştir. Araştırma karma yöntemle gerçekleştirildiğinden nicel ve nitel verilerin elde edilmesi ve analizi o alana özgü tekniklerle ele alınmış ve bulgular elde edilmiştir. Araştırmanın alt problemleri temelinde hem nicel hem nitel veriler birlikte kullanılarak sonuçlara ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu bölümde araştırma bulguları tartışılmakta, sonuçlara ulaşılmakta ve önerilerde bulunmaktadır.

Okul yöneticileri *korku, çaresizlik, mutsuzluk, keder, kaygı, hüznün, üzüntü* gibi olumsuz duyguları bazen yaşarken; *sevinme, huzur duyma, memnun olma, neşelenme, gurur duyma* gibi olumlu duyguları sıkça yaşamaktadırlar. Okul yöneticilerinin duygusal işyükünü düşük düzeyde yaşadıkları anlaşılmaktadır. Bu çalışmada ulaşılan sonuç Çoruk (2012) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın sonucuyla uyusmaktadır. O da yöneticilerin olumlu duyguları daha çok hissettirdiklerini bulmuştur. Her ne kadar farklı bir kademede (yükseköğretim) yapılmış olsa da yönetim açısından daha çok olumlu duyguların yaşanıyor olması bu çalışma ile birlikte eğitim kurumlarının yönetimlerinde olumlu bir durumun egemen olduğu işaretini vermektedir.

Okul yöneticilerinin en yoğun ve sürekli yaşadıkları duygular *sevgi, sabır, güven, ilgi ve merhamet* olarak belirlenmiştir. En az sıklıkla ve nadiren yaşadıkları duyguları ise *tiksinme, nefret etme, kıskanma, suçluluk duyma, utanma* şeklinde belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin pozitif duyguları daha yoğun yaşadıkları saptanmıştır.

Okul yöneticileri ile yapılan görüşmelerde ise en yoğun yaşanan duyguların *mutluluk, sevinç* gibi olumlu duyguların yanı sıra *üzüntü, endişe ve çaresizlik* gibi olumsuz

duyguların olduğu saptanmıştır. Nitel bulgular, okul yöneticilerinin duygusal işyüklerinin, nicel verilerin bildirdiğinden daha yüksek düzeyde olduğunu göstermiştir. Görüşmelerde, okul yöneticilerinin olumsuz duyguları daha sık dile getirdikleri belirlenmiştir. Argon (2015)'un çalışmasında öğretmenlerin duygu durumları görüşme formu ile belirlenmiş ve öğretmenlerin kızgınlık, öfke ve üzüntü gibi olumsuz duyguları daha çok yaşadıkları bulunmuştur. Oysa öğretmenler bu duygularını dışa yansıtmayıp mutluymuş gibi görünmeye çalıştıklarını bildirmişlerdir. Argon (2015)'un çalışması ile bu çalışmanın sonucu iki yönden uyuşmaktadır. İlki veri toplama yönteminin gerçek durumu ortaya çıkarmakta önemli olduğu noktası; ikincisi ise görüşme yönteminde katılımcıların gerçek durumu ifade etme zorunda kalması noktasıdır. Okul yöneticilerinin nicel ve nitel bulguları arasındaki farklılığın temel sebebinin onların olumlu duyguları sorun olarak veya ifade etmeye değer olarak görmeyip yerine olumsuz duyguları ifade etmeye değer olarak kabul etmelerinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Nicel bulgular ve nitel bulgular arasında beliren bu uyumsuzluk karma yöntem uygulayan çalışmalarda rastlanabilen bir durumdur (Christensen vd., 2015; Lund, 2011). Buna rağmen incelenen duruma farklı örneklerle ve farklı yöntemlerle yaklaşılmasının bir sorun olarak değil durumun farklı yönlerinin ortaya konulması bakımından bu araştırmanın özgün değerine bir katkı olarak vurgulanması gerekir. Öte yandan nitel bulgular ve nicel bulgular tamamen uyumsuz da değildir. Örneğin nicel bulgularda saptanan, okul yöneticilerinin içe yönelik duygularının (*suçluluk, mutsuzluk, çaresizlik, hüznlenme, huzur, sevinme*) nitel bulgularda teyit edildiği görülmektedir. İçe yönelik duyguların farkında olmak duygusal işyükü yönetiminin temel stratejilerinden biridir. Toktamışoğlu (2003) içe yönelen duyguların farkında olunmasının duygu yönetimi açısından önemini vurgulamaktadır.

Okul yöneticilerinin, dışa yönelttiği duyguları (*kıskanma, kızma, hayran kalma, alınma, minnet duyma, ilgilenme* gibi) da sıkça yaşadıkları saptanmıştır. İçte yaşadığı duygularla karşılaştırıldığında okul yöneticilerinin dışa yönelik duyguları daha yoğun yaşadıkları görülmektedir. Buradan hareketle okul yöneticilerinin duygularını dışa yöneltme eğiliminde oldukları söylenebilir. Bu sonucu teyit eder şekilde dışarıdan içe yönelen duyguların yaşanma sıklığı en düşüktür. Bu üç bulgu birlikte düşünüldüğünde okul yöneticilerinin daha ağırlıklı olarak kendi duygularını dikkate alarak dışa yansıtma eğiliminde oldukları, dışarıdan kendilerine yönelen duygulara ise nispeten kapalı oldukları öne sürülebilir.

Okul yöneticilerin en yoğun yaşadıkları duygular ise *şaşıрма, inanma, rahatlama, memnun olma, umutlanma* gibi çok işlevli duygulardır.

Okul yöneticilerinin duygusal işyükü “ilişkiler” çerçevesinde yoğunlaşmaktadır. Bu açıdan özellikle öğretmenlerle ve öğrencilerle ilişkiler etki yaratmaktadır. Öğretmenlerle ilişkili duygusal işyükünde öne çıkan duygular daha ağırlıklı olarak olumsuz duygulardır. Bu olumsuz duyguların kaynağı olarak “*sorumlulukların yerine getirilmesinde beklentilerin karşılanmaması*” şeklinde belirtilebilir. Öğrencilerle ilişkili olanlarda ise olumlu duyguların biraz daha ağır bastığı fark edilmekte “*ilgi*” duygusunun ve “*gurur duyma*” duygusunun daha çok dile getirildiği görülmektedir. Öğretmenlerin çocuklarla iyi iletişim kurduklarında, öğrenciler eğitim öğretim faaliyetlerinde başarı gösterdiklerinde ve derse karşı ilgili olduklarında öğretmenlerde mutluluk duygusu oluşmaktadır (Demir, 2013). Aynı şekilde okul yöneticilerinin de öğrencilerin başarı göstermeleri durumunda mutluluk duygusu yaşadıkları görülmektedir. Demirtaş, Üstüner ve Özer (2007) okul yöneticilerinin sorunlarının en fazla öğretmen ve öğrencilerden kaynaklandığını bulmuşlardır. Okul müdürleri öğretmenler ile velilerin ve öğrencilerin ilgisizliklerinden ve duyarsızlıklarından yakınmaktadır (Memduhoğlu ve Meriç, 2012; Turan, Yıldırım ve Aydoğdu, 2002). Benzer şekilde öğretmenlerin duygu durumunu etkileyen faktörleri fiziki imkânların yetersizliği, teknoloji ve araç gereç eksikliği, öğretmen ilişkileri, öğrenci başarısı ve veli ilişkileri olarak belirttikleri görülmektedir (Argon ve Göksoy, 2014).

Okul yöneticilerinin dışa yönelik duygularından isteklilik ve ümit duygularının özellikle üst yönetim tarafından beslenmediği sonucuna ulaşılmaktadır. Önerilerle gidildiğinde önerilerin onay görmemesi okul yöneticilerinin duygusal işyüklerini artırmaktadır. Onlarda ümit kırıklığı ve isteksizlik duygusunun ortaya çıkmasına yol açabilmektedir. Temel ihtiyaçların karşılanmaması çeşitli duyguların ortaya çıkmasına neden olur. Duygular insanların düşünce ve davranışlarını da etkiler. Sevgi, güven, sevinç vb. duygular, aslında yaşamın temel ihtiyacı olan duygulardır ve bu duygular onları besleyen deneyimlerle oluşmaktadır (Titrek, 2016).

Yöneticilerin iş ortamında yaşanabilecek duyguların olumsuz yansımalarından kaçınmak için hem kendi duygularını hem de çalışanların duygularını yönetme becerisi kazanmalarının önemi vurgulanmaktadır (Barutçugil, 2004). Duygusal işyükünün iş hayatını etkilememesi için çalışanların güven, sevgi, neşe, gurur, mutluluk gibi duyguları yaşayabilecekleri fırsatlar yaratılmasına çaba harcanmalıdır.

Okul yöneticilerinin yaşadıkları olumlu duygularda paylaşım ve işbirliği odaklı faaliyetlerin önemli bir yeri olduğu anlaşılmaktadır. Birlikte yapılan işlerden dolayı okul yöneticileri olumlu duyguları yaşadıklarını bildirmektedirler. Buradan hareketle okullarda duygusal işyükünün yönetimi adına birlikte çalışmayı, paylaşmayı ve işbirliğini gerektiren etkinliklere daha çok yer verilmesi gerektiği söylenebilir.

Okul yöneticileri çoğunlukla yaşadıkları duyguların kararlarını etkilediğini ancak bu etkilenmenin en aza inmesi için çaba sarf ettikleri sonucuna ulaşılmaktadır. Okul yöneticilerinin önemli bir kısmının ise duygularını kararlarına karıştırmadığı ortaya çıkmaktadır. Okul yöneticilerinin duygusal işyüklerini karar verme sürecinde kontrol etme eğilimlerini besleyen en önemli öğenin “*yöneticilik rolü*” olduğu saptanmıştır. Yöneticilik rolleri gereği duygularını olduğu gibi yansıtma durumunu bastırdıkları söylenebilir. Bu durum Argon (2015) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin gerçek duygularını dışa yansıtılamaya çalışmalarına benzetilebilir.

Okul yöneticileri duygusal işyüklerinin kararlarına etkilerini en aza indirmek için bulundukları ortamdan ve durumdan kısa süreli uzaklaşma, o an alacağı kararı erteleme, mantıklı düşünerek hareket etme, yaşadığı duyguyu iş arkadaşları ile paylaşma, adaletli davranmaya çalışma, kendileri ile o an baş başa kalma, objektif davranmaya çalışma, duyguyu bastırmaya çalışma, soğukkanlı davranma, zaman ve mekân değiştirme, sakinleşmeye çalışma ve ön hazırlıkları iyi yapmaya çalışma davranışlarını sergiledikleri ortaya çıkmaktadır. Okul yöneticilerinin yaşadıkları duyguların kararlarını etkilememesi için kullandığı yöntemler literatürde öne çıkan yöntemlerle uyumaktadır. Barutçugil (2004)’e göre yoğun duygular karşısında üç seçenek ortaya çıkmaktadır. Bazılarının bastırma veya görmezden gelmeyi tercih ettikleri, bazılarının duyguyu yaşamayı tercih ettikleri bazılarının ise bu duygunun sebebine yöneldikleri öne sürülmektedir. Clark (2000)’a göre duyguları etkili bir şekilde yönetebilmek için duyguları, uygun yerde ve zamanda dışa vurabilmeyi başarabilmek gerekmektedir. Kişiler olumsuz durumlar karşısında duygularını daha çok bastırma, sakin olmaya çalışma, yüzleşme, dışa yönelme, içe yönelme, unutmaya çalışma, kaçınma ve paylaşma yollarına başvurmaktadır (Bozoğlu ve Çankaya, 2012). Titrek, Bayrakçı ve Zafer (2009)’ın yapmış olduğu çalışmada okul yöneticilerinin olumsuz duyguları yönetmede eksiklikleri olduğu belirtilmektedir. Avcı (2014) ise yaptığı çalışmada okul müdürlerinin duygu yönetimi yeterliliklerinin yüksek olduğunu bulmuştur. Kurban (2015) okul yöneticilerinin karar alırken en çok mantık silsilesi kullandığını belirtmektedir. Karacaoğlu (2011)’ın yapmış olduğu araştırmada ise

okul yöneticilerinin sevinçlerinde ve üzüntülerinde dengeli tepkiler vermeye çalıştığı, öfke ve kızgınlık durumlarında ise kendilerini kontrol etmeye çalıştıkları görülmektedir.

Çalışmada ulaşılan bulgulara göre gün içerisinde ve dönem boyunca çeşitli olaylarda sürekli karar verme durumunu yaşayan okul yöneticilerinin endişelenme, sevinme, sinirlenme, öfkelenme duygularını dönem boyunca günün her vaktinde hissedebildikleri ortaya çıkmaktadır.

Okul yöneticileri, duygusal işyüküne sebep olan olayların okulun parasal durumu, okulun fiziki mekânlarının düzenlenmesi, okuldaki inşaat onarım ve bakım işlerinin vakit alması ve eğitim öğretim dönemine kadar uzaması, okuldaki öğretim faaliyetleri, okul yönetimi, okuldaki materyal eksikliği ve bu eksiliğin giderilememesi, bürokrasi engeli olduğu ortaya çıkmaktadır. Okul yöneticilerinin duygusal işyükü yaşamasına en çok neden olan olayların öğretim faaliyetleri, okulun parasal durumu ve fiziki mekânlarının düzenlenmesi olduğu ortaya çıkmaktadır. Çümen (2014)'in araştırmasında; okul müdürlerinin karşılaştıkları yönetsel sorunlar; yeterli miktarda maddi desteğin verilmemesi, okulun fiziksel olarak yeterli olmaması, velilerin işbirliği içinde olmaması, okulda yeterli materyalin olmaması şeklinde belirtilmiştir. Okullarda donanım, araç ve gereç eksikliği, bakım ve onarım, okulun bütçesinin olmaması okul yöneticilerinin sık karşılaştığı sorunlar arasında yer almaktadır (Demirtaş, Üstüner ve Özer, 2007; Memduhoğlu ve Meriç, 2012; Turan, Yıldırım ve Aydoğdu, 2002). Bu bulguların araştırma sonuçları ile örtüşmektedir. Çünkü bu çalışmada da okul yöneticilerinin duygusal işyüklerini besleyen sorunlar büyük ölçüde önceki araştırmaların belirlemiş olduğu sorunlarla uyusmaktadır.

Öneriler

Okul yöneticilerinin duygusal işyükünü betimlemeyi ve karar sürecine etkilerini ortaya koymayı amaçlayan bu çalışma sonunda ortaya çıkan sonuçlar dikkate alınarak aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

1. Okul yöneticilerinin duygusal işyüküne yol açabilecek duygu yönetimi davranışları konusunda bilinçli olmadıkları anlaşıldığından onlara duygusal işyükünü yönetme becerileri edindirilmelidir. Çoruk (2012) tarafından yapılan çalışmada da yükseköğretim düzeyinde yöneticilerin duygu yönetim davranışlarının yeterli olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Her ne kadar kişilik, duygusal zekâ, işyeri koşulları önemli faktörler olsa da okul yöneticilerinin duygusal işyükünü yönetme

konusunda temel becerileri edinmeleri yönetimsel etkililik ve verimlilik açısından gerekli görülmektedir.

2. Okul yöneticilerinde duygusal iykne sebep olan olayların daha çok okulun fiziki mekânlarının yetersizliği ve parasal sıkıntılar yaşaması ile eğitim ęretim faaliyetlerinin neden olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin duygusal iyklerini azaltmak adına ortaokul ve ilkokullara da bütçe ayrılması, okulların daha iyi imknlara sahip olması için üst yönetim ile işbirliği içinde olunması ve okul yöneticilerinin üst yönetim tarafından desteklenmesi önerilmektedir.
3. Okul yöneticilerinin duygusal iykne neden olan kişilerin ęrenci, ęretmen ve veli olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Öğrenci başarısının okul yöneticilerine genel olarak olumlu duygular hissettirdiği görülmektedir. Bu nedenle okullarda ęrenci başarısını artırmak üzere veli-ęretmen-ęrenci-yönetim bağının sürekli işbirliği ve etkileşim halinde okul yöneticilerinin duygusal iyklerini hafifletmesi önerilmektedir.
4. Bu alıma, bu alanda yapılmış az sayıdaki çalışmalardan biridir. Sonraki çalışmaların yalnızca okul yöneticilerinin değil aynı zamanda öğretmenlerin de duygusal iykne odaklanabileceği, duygusal işyükü ile yönetim stillerinin ve okul ikliminin, kültürünün ilikilendirilebileceği çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Akçay C. ve Çoruk A. (2012). Çalışma yaşamında duygular ve yönetimi: kavramsal bir inceleme. *Eğitimde Politika Analizi Dergisi* Temmuz, Cilt 1, Sayı 1, s. 3-2
- Akyüz, Y. (2012). *Türk eğitim tarihi*. Ankara: PegemA.
- 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.
- Avcı N. (2014). Okul müdürlerinin duygu yönetimi yeterliliklerinin çeşitli değişkenlerle incelenmesi ve kişilik özellikleri ile ilişkisi. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Aydın, M. (1991). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu.
- Ayçiçek, G. (2012). *Olumlu ve olumsuz duyguların işgören motivasyonu üzerindeki etkileri ve bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya
- Barutçugil, İ.(2004). *Duyguların yönetimi*. İstanbul: Kariyer yayıncılık
- Baltaş, Z. (2012). *Duygusal zekâ insanın dünyasını aydınlatan ve işine yansıyan ışık*. İstanbul: Remzi Kitabevi
- Bozoğlu B. Ve Çankaya İ. (2012). Psikolojik danışmanların duygularla başa çıkma yollarının incelenmesi. *KEFAD*, Cilt 13, Sayı 2, s. 15-27
- Brief, A. P. ve Weiss H. M. (2002). Organizational behavior: affect in the workplace. *Annual Review of Psychology* , Vol. 53, pp. 279-307.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: PegemA.
- Büyüköztürk, Ş. (2006). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: PegemA.

- Campbell, R.F ve Greeg, R. (1957). *Administrative Behavior in Education*. New York: Harger and Row Publishers
- Caruso, D.R.ve Salovey P. (2012). *Duygusal zekâ yöneticisi* (H. Kayra, Çev.). İstanbul: Crea Yayıncılık.
- Cedoline, A. J. (1982). Excerpts from job burnout: symptoms, causes, and survival skills. *Columbia University Press*.
- Christensen, L.B., Johnson, R.B. ve Turner, L.A. (2015). *Araştırma yöntemleri desen ve analiz*, (A. Aypay, Çev. Ed.). Ankara: Anı Yayın.
- Clark, L.(2000).*Duygulara yardım:bunaltı,öfke ve depresyonun yönetilmesi* (G.Yazgan, Çev.).İstanbul:Evrin Yayınevi
- Cooper, R.K. ve Sawaf, A. (2010). *Liderlikte duygusal zekâ* (Ayman Z.B. Çev. Ed.). İstanbul:Sistem Yayıncılık, ss.1-376.
- Çeşitçioğlu M. (2003). *Kaliteli insan*. İstanbul: Alfa basım yayım.
- Çoruk, A. (2012). *Yönetim süreçleri açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışları*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çanakkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Çümen S. (2014). Okul yöneticilerinin karşılaştıkları yönetsel sorunlar hakkındaki düşünceleri: Zonguldak il örneği. Yüksek Lisans Tezi. Fatih Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demir G. (2013). Kişiler arası iletişimde duygu yönetiminin rolü:öğretmen öğrenci iletişimi üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demir, M. (2010). Örgütsel çatışma yönetiminde duygusal zekanın etkisi: konaklama işletmelerinde iş görenlerin algılamaları üzerine bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(2), s.199-211.
- Demirtaş H. Üstüner M. ve Özer N. (2007). Okul yönetiminde karşılaşılan sorunların öğrenci ve okul ile ilgili değişkenler açısından incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı 51, ss.421-455

- Diamond, L. M. ve Aspinwall, L. G. (2003). Emotion regulation across the life span: an integrative perspective emphasizing self-regulation, positive affect, and dyadic processes. *Motivation and Emotion*, 27 (2), 125-156
- Doğan, Y. (2005). *Organizasyonlarda pozitif ve negatif duygusallığın çalışanların görev ve bağlamsal performansları üzerine etkisini belirlemeye yönelik kayseri’de bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Drucker, P. F. ve Maciariello, J. (2012). *Yönetim* (İ.Gülfidan, Çev.). İstanbul: Optimist Yayınları
- Ekman, P. (1992). Facial expressions of emotion: new findings, new questions. *Psychology Science*, s.34-38.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erkuş, A. ve Günlü, E.(2008).Duygusal zekânın dönüştürücü liderlik üzerine etkileri. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 9 (2), 187-209
- Fisher, C. D. ve Ashkanasy, N. M. (2000). The emerging role of emotions in work life: an introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 21, p.123
- Goleman, D. (1995). *Duygusal zekâ neden IQ’dan daha önemlidir?* (B. S. Yüksel, Çev.). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, D. (1998). *İşbaşında duygusal zekâ* (H. Balkara, Çev.). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, D., Boyatzis, R. ve McKee, A. (2003). *Yeni liderler* (F. Nayır, O. Deniztekin, Çev.). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, D. (2011). Lideri lider yapan nedir? (M. İnan, Çev.), *Liderlik içinde*. İstanbul: Optimist Yayınları, (ss.7-35).
- Göksoy S. ve Argon T. (2014). Okuldaki öğretmenleri engelleyici ve destekleyici stres kaynakları. *Journal of Teacher Education and Educators*, 3(2), 245-271.
- Güngör M. (2009). Duygusal emek kavramı: süreci ve sonuçları. *Kamu İş Dergisi*, 11 (1), 32-43.

- Hochschild, A. R. (1990). The presentation of emotion. Available at http://www.sagepub.com/upmdata/13293_Chapter4_Web_Byte_Arlie_Russell_Hochschild.pdf
- Hoy, K. W. ve Miskel, G. C. (2012). *Eğitim yönetimi: teori, araştırma ve uygulama* (S. Turan, Çev.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık
- Humphrey, R. H. (2002). The many faces of emotional leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 493–504
- Ildız Öğrüş, G. (2009). İnşaat firmalarında proje müdürlerinin iş yükü, iş stresi, iş tatmini ve motivasyon ilişkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul
- Karacaoğlu T. (2011). *Okul yöneticilerinin kendilerini yönetme becerileri*. Yüksek Lisans Tezi. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat
- Kaya, Y.K. (1999). *Eğitim yönetimi: kuram ve uygulama*. Ankara: Bilim Yayın.
- Kervancı, F. (2008). *Büro çalışanlarının duygu yönetimi yeterlilik düzeylerinin geliştirilmesinde duygu yönetimi eğitimi programının etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Kırlangıç Çam, O. (1995). *Tükenmişlik*. İzmir: Saray Medikal Yayıncılık, 1.baskı
- Kondakçı, Y. ve Zayim, M. (2013). Yönetim Süreçleri. Servet Özdemir (Ed.), *Eğitim Yönetiminde Kuram ve Uygulama* içinde (ss.9-57). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık
- Kulaklıkaya, K. (2013). İşkoliklik, tükenmişlik sendromu ve iş yükü algısı arasındaki ilişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kurban C. (2015). *Bireysel algılarına göre okul yöneticilerinin karar verme stilleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli
- Küçükali, R. (2011). *Yönetim felsefesi*. Ankara: Nobel Yayın.
- Ladstätter, F. ve Garrosa, E. (2008). *Prediction of burnout: an artificial neural network approach*. Hamburg: Diplomica Verlag

- Lerner J. S., Ye Li., Valdesol P. ve Kassam K. (2015). Emotion and Decision Making. *Annual Review of Psychology*, 66 (33), 1-33
- Lund, T. (2011). Combining qualitative and quantitative approaches: Some arguments for mixed method research. *Scandinavian Journal of Educational Research* 56 (2): 155–165.
- Lunenburg, F. C. ve Ornstein, A. C. (2013). *Eğitim yönetimi* (G. Arastaman Çev.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık
- Manz, C. (2010). *Duygusal disiplin: duyguları yönetmenin gücü* (N. Bayraktar, Çev.). İstanbul: Arıtan Yayıncılık
- Mayer, J.D. ve Salovey, P. (1990). *Emotional intelligence*. NY: Baywood Publishing.
- Mayer, J.D. ve Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? İçinde P. Salovey ve D. Sluyter (Ed.), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications* içinde (pp. 3-31), New York: Basic Books.
- Mayer, J.D., Salovey, P. ve Caruso, R. D. (2000). The handbook of emotional intelligence: theory, development, assessment and application at home, school and in the workplace. Jossey Bass (Ed.), *Selecting A Measure Of Emotional Intelligence*, *The Case For Ability Scales, Bar-on ve J.D.A. Parker'ın* içinde (pp. 320-338). San Francisco
- MEB (2011). *Türk eğitim sisteminin örgütlenmesi*. Ankara: MEB Yayınları.
- Memduhoğlu H. B. ve Meriç E. (2012). Okul müdürlerinin eğitim öğretimin işlevleri bağlamında yönetim sürecinde karşılaştıkları temel sorunlar. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7, 33-67.
- Mignonac, K. ve Herrbach, O. (2004). Linking work events, affective states, and attitudes: an empirical study of managers' emotions. *Journal of Business and Psychology* , Vol. 19, No. 2
- Morgan, C.T. (2010). *Psikolojiye giriş* (S. Karakaş ve R. Eski, Çev.). Konya: Eğitim Akademi
- Myrtek, M., Fichtler, A., Strittmatter, M. ve Brugner, G. (1999). Stress and strain of blue and white collar workers during work and leisure time: results of psychophysiological and behavioral monitoring. *Applied Ergonomics*, 30, 341-351.

- Oksay, R. (2007). Doğru karar vermenin 10 yolu. *Cumhuriyet Bilim Teknik Dergisi* .Yıl: 21 Sayı: 1052
- Özdemir, M. (2015). Yönetim süreçleri. Uğur Akın (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* içinde (ss.153-173). Ankara: Pegem Akademi
- Özdemir, S. (Ed). (2013). *Eğitim yönetiminde kuram ve uygulama*. Ankara: PegemA.
- Rafaeli, A. ve Worline, M. (2001). Individual emotion in work organization. *Social Science Information* , 40 (1), 95-123.
- Rudow, B. (1999). Stress and burnout in the teaching profession:European studies,issues, and resarch and perspectives. A.M.Hubermen (Ed.), *Understanding and preveting teacher burnout:A sourcebook of international research and practice* (pp.38-58).New York: Cambridge University Press.
- Salas, E., Goodwin, F.G. ve Burke, C. S. (2009). *Team Effectiveness In Complex Organizations: Cross-Disciplinary Perspectives*. New York: Taylor ve Francis Group
- Scherer, K. R. ve Tran, V. (2001). Effects of emotion on the process of organizational learning. M. Dierkes, J. Child ve I. Nonaka (Ed.), *Handbook of Organizational Learning* içinde (pp. 369-392). Oxford University Press.
- Seçer, H. Ş. (2007). Çalışma yaşamında duygular ve duygusal emek: Sosyoloji, psikoloji ve örgüt teorisi açısından bir değerlendirme. *Kocaeli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi* (50), 813-834.
- Simon A. H., Smithburg D. W. ve Thomson V. (1985). *Kamu yönetimi* (C. Mihçioğlu, Çev.). Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını
- Sürücüoğlu K.H. (2011). Okul yöneticilerinde tükenmişlik (Kütahya il merkezi örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya
- Şimşek, H. ve Yıldırım, A. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tarhan, N. (2006). *Duyguların dili: duygusal zekâya yeni bir yorum*. İstanbul: Timaş Yayınları
- Taymaz, H. (2003). *Okul yönetimi*. Ankara:Pegem A yayıncılık

- Titrek, O. (2016). *IQ'dan EQ'ya: Duyguları zekice yönetme*. Ankara: Pegem A.
- Titrek O., Bayrakçı M. ve Zafer D. (2009). Okul yöneticilerinin duygularını yönetme yeterliliklerine ilişkin okul yöneticisi ve öğretmenlerin görüşleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18, 55-73
- Toktamışoğlu, M. (2003). *Aklın öteki sesi: duygusal zekâyla başarı*. İstanbul: Kapital Medya.
- Töremen, F.ve Çankaya, İ. (2008). Yönetimde etkili bir yaklaşım: duygu yönetimi. *Kuramsal Eğitimbilim*, 1 (1), 33-47
- Turan S., Yıldırım N., ve Aydoğdu E. (2002). Okul müdürlerinin kendi görevlerine bakış açıları. *PEGEM Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 2 (3), 63-76
- Ural, A. (2001). Yöneticilerde duygusal zekânın üç boyutu. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 3, Sayı:2
- Veldhoven, M., Jonge, J., Broersen, S., Kompier, M. ve Meijman, T. (2010). Specific relationships between psychosocial job conditions and job-related stress: A three-level analytic approach. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*
- Weisinger, H. (1998). *İş yaşamında duygusal zekâ* (N.Süleymangil, Çev.) İstanbul: MNS Yayıncılık
- Yaylacı, G.Ö. (2006). *Kariyer yaşamında duygusal zeka ve iletişim yeteneği “diyalog ve duyguları yönetmek*. Hayat Yayıncılık: İstanbul
- Yıldırım, K. (2014). Mekanik-organik örgütsel yapı değişkenleri perspektifiyle 6528 sayılı kanunun okulların örgütsel yapısında yaratabileceği değişimin incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 20(3), 359-391. doi: 10.14527/kuey.2014.015



EKLER

Ek A. Duygu Tarama Kontrol Listesi

1. Cinsiyetiniz?

Kadın

☐₁

Erkek

☐₂

2. Branşınız:

3. Kaç yıldır bu görevi (yönetici/öğretmen/rehber öğretmen...) yapıyorsunuz?

İlk yıl

☐₁

1-2 yıl

☐₂

3-5 yıl

☐₃

6-10 yıl

☐₄

11-15 yıl

☐₅

16-20 yıl

☐₆

20 yıldan fazla

☐₇

4. Görev yaptığınız okulun kademesi ve türü?

İlkokul

☐₁

Ortaokul

☐₂

Anadolu Lisesi

☐₃

Fen ve Sosyal Bilimler Lisesi

☐₄

Meslek Lisesi

☐₅

5. Bu okulda kaç yıldır görev yapıyorsunuz?

İlk yıl

☐₁

1-2 yıl

☐₂

3-5 yıl

☐₃

6-10 yıl

☐₄

11-15 yıl

☐₅

16-20 yıl

☐₆

20 yıldan fazla

☐₇

6. Öğrenim düzeyiniz nedir?

☐₁ Ön lisans (Yükseköğretim 2-3 yıllık)

☐₂ Lisans

☐₃ Yüksek lisans

☐₄ Doktora

Geçtiğimiz 3 ayı dikkate aldığınızda “okulunuzla ilgili konularda” aşağıdaki duygulardan hangilerini hangi sıklıkta hissettiniz?

Sıra	Duygular	Bu duyguyu yaşama sıklığı				
		Neredeyse Hiç	Nadiren	Bazen	Sıkça	Sürekli
1	Acıma					
2	Aldatılma					
3	Alınma					
4	Alışma					
5	Bağlanma					
6	Güven duyma					
7	Gurur duyma					
8	Beklentiye girme					
9	Bencillik					
10	Can Sıkıntısı					
11	Cesaretlenme					
12	Coşku duyma					
13	Çaresizlik duygusu					
14	Başarısızlık hissetme					
15	Empati duyma					
16	Endişelenme					

17	Hayal Kırıklığı yaşama					
18	Hayran kalma					
19	Hiddetlenme					
20	Hoşnut olma					
21	Huzur hissetme					
22	Hüzünlenme					
23	İlgilenme					
24	İmrenme					
25	İnanma					
26	İsteksizlik hissetme					
27	Kaygılanma					
28	Kederlenme					
29	Kıskanma					
30	Kızma					
31	Korkma					
32	Memnuniyet hissetme					
33	Meraklanma					
34	Merhamet hissetme					
35	Minnet duyma					
36	Mutsuz olma					
37	Nefret hissetme					
38	Neşelenme					
39	Öfkelenme					
40	Rahatlama					
41	Sabır duygusu					
42	Sevgi hissetme					
43	Strese kapılma					
44	Suçluluk duyma					
45	Şaşırma					
46	Şüphelenme					
47	Tiksinme					
48	Umutlanma					
49	Ümidini yitirme					
50	Utanma					
51	Üstünlük duygusu					
52	Üzülme					
53	Yalnızlık hissetme					
54	Sevinme					

EAK B. Yarı-yapılandırılmış Görüşme Formu

Açıklama ve görüşme önsözü,

Yönetimin oldukça önemli ve sonuçları itibariyle oldukça etkili bir süreç olduğunu en iyi siz biliyorsunuz. Yönetim süreci zaman, enerji, emek, düşünce ve duygu yükü olan bir süreçtir. Yönetim sürecinde çok çeşitli duygular yaşanabilmektedir. Sevinç, hüznün, üzüntü, kaygı gibi duygularımız yönetim faaliyetlerimiz sırasında yaşanmakla kalmayıp aynı zamanda hayatımızın bütünü ve kararlarımızı da etkileyebilmektedir.

Bu çalışmanın amacı bugüne kadar üzerinde neredeyse hiç durulmamış olan yöneticilerin duygusal iş yüklerini ve hangi durumlarda yaşanan duygu çeşidinin kararları nasıl etkilediğini incelemektir. Yalnızca bilimsel amaçla yapılan ve etik ilkelere sadık kalarak yürütülen bu çalışma için sizin katkınıza ihtiyacım var. Aşağıdaki soruları cevaplamanızı talep ediyorum. Ayırdığınız zaman ve samimi cevaplarınız için şimdiden teşekkürlerimi sunuyorum.

Bu görüşmede toplam sekiz soruya cevabınız istenilmektedir. Asıl soruların cevaplanması yaklaşık 30 ile 40 dakika arasında bir süreyi almaktadır. Ama ihtiyaç duyulması halinde ek sorular yöneltilebilir. Elinizdeki formun bir örneği bende bir örneği de arkadaşımız da bulunmaktadır. Soruları birlikte ele alacağız. Soruların cevaplarını siz sözlü olarak ya da yazılı olarak verebilirsiniz. Açıklamalarınız sözlü olduğunda biz ilgili kısımda cevabınızı yazıp, görüşme bitiminde sizden teyit etmenizi isteyeceğiz. Eğer soruları siz cevaplamak isterseniz lütfen cevaplarınızı soruların altında verilen boşluklara yazınız. Cevaplarınıza bağlı olarak bu bölümleri uzatabilirsiniz.

1-Aşırı sinirlendiğinizde, öfkelendiğinizde, sevindiğinizde, endişelendiğinizde yani çok heyecanlandığınızda bu durum kararlarınızı etkiler mi?

Cevap:

2-Yukarıdaki duygu durumlarını yaşadığınızda bu durum kararlarınızı nasıl etkilemektedir? Örnek verebilir misiniz?

Cevap:

3-Aşağıdakileri dikkate alarak en sık hangi duygu durumunu hissettiğinizi ve bu duygu durumunu nasıl yaşadığınızı açıklayabilir misiniz?

3a) Velilerle ilgili

3b) Öğretmenlerle ilgili....

3c) Öğrencilerle ilgili...

3d) Okul personeliyle (memur, hizmetli vb.) ilgili...

3e) Üst yönetim....

3f) Diğer....

4- **Aşağıdakileri** dikkate alarak en sık hangi duygu durumunu hissettiğinizi ve bu duygu durumunu nasıl yaşadığınızı açıklayabilir misiniz?

4a) Okulun parasal konularıyla ilgili...

4b) Okuldaki öğretimle ilgili...

4c) Okulun fiziki mekânları, araç-gereç vb. ile ilgili...

4d) Okuldaki inşaat, yapım, onarım işleriyle ilgili...

4e) Okul yönetimi ile ilgili...

4f) Okula sağlanacak materyallerle ilgili...

4g) Diğer...

5-Öğretim yılının hangi döneminde bu duyguları (sinirlenme, öfkelenme, sevinme, endişelenme) yaşadığınızı açıklayabilir misiniz?

5a-Dönemin başında

5b-Dönemin sonunda

5c-Dönem boyunca

5d-Öğretim yılı tatil olduğunda

5e-Hafta sonlarında

6-Günün hangi saatlerinde bu duyguları (sinirlenme, öfkelenme, sevinme, endişelenme) yaşadığınızı açıklayabilir misiniz?

6a-Sabah saatlerinde

6b-Öğleye doğru

6c-Öğle tatilinde

6d-Öğleden sonra

6e-Akşama doğru

7.Son 3 ay içerisinde belirtilen duygular dışında hissettiğiniz en güçlü duyguyu belirtip bu duyguyu hissetmenize neden olan olayı açıklayabilir misiniz? Bu yaşadığınız duygu kararlarınızı ne şekilde etkiledi?

8.Okul ile ilgili yaşadığınız olaylar sonucu hissettiğiniz duyguların kararlarınızı etkilememesi için neler yaptığınızı açıklayabilir misiniz?



T.C.
AKSARAY VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 85705372-44-E.4108556
Konu : Anket İzni.

12/04/2016

VALİLİK MAKAMINA

İlgi: a) Millî Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 07.03.2012 tarih ve 3616 sayılı 2012/13 Nolu Genelgesi.
b) Aksaray Üniversitesi Rektörlüğü Öğrenci İşleri Daire Başkanlığının 01.04.2016 tarihli ve 45333631-100-E.38685 sayılı yazısı.

İlgi (b) yazıda belirtildiği üzere ; Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden;

1-132217402 nolu Eda AKDOĞAN, "Eğitim Yönetimi, Denetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi" konulu tez çalışmasına ait anket uygulamasını İlimizdeki örgün öğretim kurumlarında görev yapan yöneticiler üzerinde,

2-142217406 nolu Ömer YAŞAR, "Lise Öğretmenlerinin Mesleki İyilik Algısı İle Öğretimsel Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki" konulu tez çalışmasına ait anket uygulamasını İlimizdeki örgün öğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler üzerinde,

3-142217403 nolu Elif ÇAKMAK, "İngilizce Öğretmenlerinin Teknopedagojik Yeterlilik Algılarının Bireysel ve Kurumsal Değişkenler Açısından İncelenmesi" konulu çalışmasına ilişkin anket uygulanmasını İlimizdeki örgün öğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler üzerinde yapmak istemektedirler.

İlgi (a) genelgede "Araştırma önerisi ve veri toplama araçları Anayasa, Millî Eğitim Temel Kanunu ve Türk Millî Eğitiminin genel amaçlarına uygun olacak; millî ve manevî değerlere aykırı, kişilik haklarını ihlal eden; cinsiyet, din, dil, ırk gibi farklılıkları istismar eden, İnsan Hakları Evrensel Beyanamesi ve uluslar arası bağlayıcılığı olan diğer belgelerce suç kabul edilen hususları içeren, kişisel ve ailevi mahremiyeti ifşa eden soru, ifade, resim ve simgeler yer almayacaktır. Veri toplama araçlarında kişi, kurum ve kuruluşların reklamını veya tanıtımını yapan ifade ve öğeler bulunmayacaktır." denilmektedir.

Bu nedenle; adı geçen üç öğrencinin, İlimizdeki örgün öğretim kurumlarında anket uygulama yapma isteği ilgi (a) Genelge esasları dahilinde, eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmamak, sonuç raporlarının basılı ve dijital ortamda birer örneğinin İl millî Eğitim Müdürlüğüne vermek ve sorumluluk okul müdürlerinde olmak koşuluyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde, olurlarınıza arz ederim.

Hayrullah ALABOYUN
İl Millî Eğitim Müdürü V.

OLUR
12/04/2016
Kubilay ANT
Vali a.
Vali Yardımcısı

Yeni Sanayi Mah. 2/E 90 Bul. No:47 Ek Valilik 3 Nolu Hizmet Binası 68100-AKSARAY
Elektronik Ağ: <http://aksaray.meb.gov.tr>
e-posta: aksaraymem@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: H.YALÇIN
Tel: 0 (382) 213 68 40/130
Faks: 0 382 213 68 14

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden dd3f-1575-3a2f-b87b-a655 kodu ile teyit edilebilir.

ÖZGEÇMİŞ

FOTOĞRAF

Kişisel Bilgiler

Soyadı, Adı	AKDOĞAN, Eda
Uyruğu	T.C.
Doğum tarihi ve yeri	26.05.1990 ANKARA
Medeni hali	Evli
Telefon	5548333024
E-posta	kislaeda@gmail.com

Eğitim Derecesi	Okul/Program	Mezuniyet yılı
Lise	Etimesgut Lisesi	2007
Üniversite	Gazi Üniversitesi	2012

İş Deneyimi, Yıl	Çalıştığı Yer	Görev
2012-2016	Ankara/MEB	Fen Bilimleri Öğretmeni

Yayınlar

Şahin Meral.B., Akdoğan E. ve Arastaman G. (2015).Okul Rehber Öğretmenlerinin Rolüne İlişkin Olarak Okul Müdürlerinin Ve Rehber Öğretmenlerin Görüşleri. II. Uluslararası Avrasya Eğitim Araştırmaları Kongresi'nde Sunulmuş Bildiri, Hacettepe Üniversitesi, Ankara