

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

OKUL YÖNETİCİLERİNİN DUYGULARI YÖNETME YETERLİLİKLERİ İLE
KARAR VERME STİLLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ DÜZEYİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

PINAR GÜNGÖR

DANIŞMAN
PROF. DR. OSMAN TİTREK

MAYIS 2022

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

OKUL YÖNETİCİLERİNİN DUYGULARI YÖNETME YETERLİLİKLERİ İLE
KARAR VERME STİLLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ DÜZEYİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

PINAR GÜNGÖR

DANIŞMAN
PROF. DR. OSMAN TİTREK

MAYIS 2022

BİLDİRİM

Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Tez-Proje Yazım Kılavuzu'na uygun olarak hazırladığım bu çalışmada:

- Tezde yer verilen tüm bilgi ve belgeleri akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi ve sunduğumu,
- Yararlandığım eserlere atıfta bulunduğumu ve kaynak olarak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değiştirmede bulunmadığımı,
- Bu tezin tamamını ya da herhangi bir bölümünü başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı

beyan ederim.

Pınar GÜNGÖR

ÖNSÖZ

Yaşamımızın her anında duygularımız vardır. Gün içerisinde karşılaştığımız durumlarda duygularımız bizi yönlendirir. Okul ortamında ise duygular konusu daha fazla önem arz etmektedir. Okulun adete kalbi olan yöneticilerin duyguları yönetmedeki etkililiği okul ortamını etkilemektedir. Yöneticilerin uygun yöntem ve teknikleri kullanarak hem kendi hem de kurumda var olan duyguları yönetmek durumundadırlar. Duygularını yönetirken aynı zamanda kurumla ilgili kararlar almak zorunda olan yöneticilerin bu kararları alırken kullandıkları karar verme stilleri önemlidir. Yöneticiler etkili duygu yönetimi becerileri ve karar verme stillerini sahip olduklarında karar verirken kullandıkları stillerle duyguları daha kolay yöneteceklerdir. Bu durumda ise okul yöneticileri kurumda etkili ve verimli bir okul ortamının oluşmasını sağlayacaklardır.

Bu tezi hazırlama sürecinde bilgi ve deneyimlerini benimle paylaşan, yol gösteren ve yardımlarını esirgemeyen danışmanım Prof. Dr. Osman TİTREK' e teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitimim ve tez hazırlama sürecinde bana destek olan sevgili eşim Barış' a ve kızlarım Yaren ve Gökçe'ye teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

OKUL YÖNETİCİLERİNİN DUYGULARI YÖNETME YETERLİLİKLERİ İLE KARAR VERME STİLLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ DÜZEYİ

Pınar GÜNGÖR, Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Prof. Dr. Osman TİTREK

Sakarya Üniversitesi, 2022.

Bu araştırmada öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin duygu yönetimi yeterlilikleriyle karar verme stilleri arasındaki ilişki düzeyini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemi, basit ve tesadüfi örneklem yoluyla seçilmiş, 2020-2021 eğitim öğretim yılında Sakarya ilindeki resmi okullarda görev yapan 435 öğretmenden oluşmaktadır. Çalışmada, betimsel araştırma modellerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Kişisel bilgi formu öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, yaş, okul türü, mevcut okulda çalışma süresi, aynı yöneticiyle çalışma süresi, mesleki kıdem ve eğitim durumu hakkında bilgi toplamak üzere geliştirilmiştir. Araştırmada “Titrek (2004) tarafından geliştirilmiş olan “İş Yaşamında Duygusal Zeka Düzeyleri” ölçeğinin alt ölçeklerinden olan “duyguları yönetme yeterlilikleri” alt ölçeği ile Scott ve Bruce (1995) tarafından geliştirilmiş, Taşdelen (2002) tarafından Türkçe’ye uyarlanmış Karar Verme Stilleri Ölçeği kullanılmıştır. Kişisel Bilgiler formu, yöneticilerin duygu yönetimi yeterlilikleri ve karar verme stillerini ölçmek için ulaşılan verilerin tamamı Sosyal Bilimler için İstatistik Programı ile analiz edilmiştir.

Araştırmanın sonuçlarına göre okul yöneticilerinin duygu yönetimi yeterlilikleri yüksek düzeyde ($\bar{X}=4.05$) bulunmuştur. Okul yöneticilerinin duyguları yönetme yeterlilikleri kadın katılımcıların yöneticilerinde daha yüksek bulunmuştur. Öğretmenlere göre liselerde görev yapan okul yöneticilerinin duygu yönetimi yeterlilikleri ilkokullarda görev yapan yöneticilere göre daha yüksek bulunmuştur. Görev sürelerine göre, süresi 1-3 yıl olan öğretmenlerin görev süresi 4-6 yıl olan öğretmenlere göre yöneticilerinin duygu yönetimi yeterlilikleri daha yüksek bulunmuştur. Medeni durumlarına, yaşa ve mevcut okullarındaki öğretmen sayılarına, eğitim durumu, kıdeme, şu anki yöneticileri ile çalışma sürelerine göre ise anlamlı şekilde değişmediği saptanmıştır. RKVS alt boyutunun ortalaması (yüksek düzey), SKVS alt boyutunun ortalaması (yüksek düzey), BKVS alt boyutunun ortalaması (yüksek düzey), KKVS alt boyutunun ortalaması (düşük düzey), KAKVS alt boyutunun

ortalaması (düşük düzey) ve ölçeğinin genelinin ortalaması ise (orta düzey) olarak tespit edilmiştir.

Okul yöneticilerinin karar verme stillerinin cinsiyet değişkenine göre SKVS ve BKVS alt boyutlarının kadın öğretmenlerin yöneticilerinde erkek öğretmenlerin yöneticilerine göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. 20-30 yaş arasındaki katılımcı öğretmenlerin okul yöneticilerinin BKVS ortalamalarının 41-50 yaş arasındaki katılımcı öğretmenlerin okul yöneticilerinin ortalamalarından düşük olduğu saptanmıştır. Görev yaptıkları okulda 31-40 öğretmen bulunan öğretmenlerin yöneticilerinin RKVS ortalamalarının görev yaptıkları okulda 11-20 öğretmen bulunan öğretmenlerin yöneticilerinin ortalamalarından düşük olduğu saptanmıştır. Mesleki kıdeme göre 11-15 yıl arası hizmet göstermiş katılımcıların yöneticilerinin bağımlı karar verme stili ortalamalarının meslekte 16-20 yıl arası hizmet göstermiş katılımcıların yöneticilerinin ortalamalarından düşük olduğu saptanmıştır. Medeni durum, okul türü, mevcut okullarındaki görev sürelerine, eğitim durumu ve şu an ki yönetici ile çalışma sürelerine göre farklılaşma durumu: her alt boyutta ve ölçeğin genelinde karar verme stillerinin anlamlı şekilde değişmediği görülmüştür. DYY ile RKVS alt boyutu arasında yüksek düzeyde pozitif yönde, SKVS, BKVS alt boyutları ve KVS ölçek geneli arasında orta düzeyde pozitif yönde, KKVS ve KAKVS, alt boyutları arasında orta düzeyde negatif yönlü anlamlı ilişkiler mevcuttur. DYY değişkenini KKVS değişkeni negatif yönde istatistiksel açıdan anlamlı bir biçimde yordamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Duygu Yönetimi, Karar Verme Stili, Okul, Yönetici.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE EMOTION MANAGEMENT COMPETENCIES OF SCHOOL MANAGERS AND DECISION-MAKING STYLES

Pınar GÜNGÖR, Master Thesis

Supervisor: Prof. Dr. Osman TİTREK

Sakarya University, 2022

In this study, it was aimed to determine the relationship between the emotion management competencies of school administrators and their decision-making styles. The sample of the study consists of 435 teachers working in public schools in Sakarya province in the 2020-2021 academic year, selected through simple and random sampling. The research is descriptive research and was carried out using the relational survey model. The personal information form was developed to collect information about teachers' gender, age, marital status, professional seniority, and educational status. In the research, "Emotional Intelligence Levels in Business Life" subscale, which is a subscale of "Emotional Intelligence Levels in Business Life" developed by "Titrek (2004), and Decision-Making Styles developed by Scott and Bruce (1995) and adapted into Turkish by Taşdelen (2002). scale is used. Along with the Personal Information form, all the data obtained to measure the FDI decision-making styles of managers were analyzed with Statistics Program for Social Sciences.

According to the results of the research, school administrators' emotional management competencies were found to be at a high level ($\bar{X}=4.05$). FDI of school administrators was found to be higher among female teachers. According to the teachers, the FDI of school administrators working in high schools was found to be higher than those working in primary schools. According to their tenure, FDI was found to be higher for teachers with 1-3 years of tenure than teachers with a tenure of 4-6 years. It was determined that it did not change significantly according to their marital status, age, number of teachers in their current schools, education level, seniority, and working time with their current administrators. The mean of the RVVS sub-dimension (high level), the mean of the HRVS sub-dimension (high level), the mean of the HRVS sub-dimension (high level), the mean of the CBVS sub-dimension (low level), the mean of the CAMVS sub-dimension (low level), and the overall mean of the scale (intermediate level).

According to the gender variable of school administrators' decision-making styles, SKVS and BKVS sub-dimensions were found to be higher in female teachers than male teachers. It was determined that the BKVS averages of school administrators between the ages of 20-30 were lower than the averages of school administrators between the ages of 41-50. It has been determined that the average of the RCVS of the teachers who have 31-40 teachers in the school they work in is higher than the average of the teachers who have 11-20 teachers in the school where they work. It has been determined that the rational decision-making style averages of the participants who have served between 11-15 years according to their professional seniority are lower than the averages of the participants who have served between 16-20 years in the profession. Differences according to marital status, school type, tenure at their current school, educational status and working time with the current administrator: It was observed that decision-making styles did not change significantly in each sub-dimension and overall scale. There are highly positive correlations between FDI and RVVS sub-dimensions, moderately positive correlations between HRVS, HRVS sub-dimensions and overall CVS scale, and moderately negative significant correlations between CUVS and RVVS sub-dimensions. FDI variable predicts KKVS variable negatively, statistically significantly.

Keywords: Emotion Management, Decision Making Style, School, Manager

İÇİNDEKİLER

BİLDİRİM.....	i
ÖNSÖZ	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER.....	i
TABLolar LİSTESİ.....	v
SİMGELER VE KISALTMALAR	vii
BÖLÜM I.....	8
GİRİŞ	8
1.1. Problem durumu	8
1.2. Araştırmanın amacı.....	11
1.3. Araştırmanın önemi	12
1.4. Varsayımlar	13
1.5. Araştırmanın sınırlılıkları.....	13
1.6. Tanımlar	13
BÖLÜM II.....	15
ARAŞTIRMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	15
2.1. Duygu kavramı ve özellikleri	15
2.1.1. Duygunun öğeleri	16
2.1.2. Duygulara bakış açıları	16
2.1.3. Duyguların işlevleri	17
2.1.4. Duyguların sınıflandırılması.....	19
2.1.5. Duygu kuramları.....	23
2.1.5.1. James-Lange kuramı	23
2.1.5.2. Cannon-Bard kuramı.....	23

2.1.5.3. Bilişsel kuramlar	23
2.1.6. Duygu yönetimi ve önemi	24
2.1.7. Duygu yönetiminin ilişkili olduğu alanlar	26
2.1.8. Duygu yönetiminin ilişkili olduğu kavramlar	29
2.1.9. Yönetim.....	30
2.2. Karar ve karar verme	31
2.2.1. Karar türleri	32
2.2.1.1. Kararın kapsamına göre sınıflaması	32
2.2.1.2. Karar zamanına göre yapılan sınıflama	33
2.2.1.3. Karar vericiye göre sınıflama	34
2.2.2. Yönetici karar verme süreci	34
2.2.3. Karar verme sürecinin aşamaları	36
2.2.4. Karar verme sürecini sınırlayan etkenler	38
2.2.5. Karar verme stilleri	39
2.2.6. Karar verme stilleri yaklaşımları	40
2.2.6.1. Dinklage yaklaşımı	40
2.2.6.2. Harren yaklaşımı.....	41
2.2.6.3. Arroba yaklaşımı	42
2.2.6.4. Driver yaklaşımı	42
2.2.6.5. Kuzgun yaklaşımı	44
2.2.6.6. Scott ve Bruce yaklaşımı.....	45
2.3. İlgili araştırmalar	48
2.3.1. Duygu yönetimi için yapılan araştırmalar	48
2.3.1.1. Yurt içinde yapılan araştırmalar.....	48
2.3.1.2. Yurt dışında yapılan araştırmalar	50
2.3.2. Karar verme stillerine ilişkin yapılan araştırmalar	51

2.3.2.1. Yurt içinde yapılan araştırmalar	51
2.3.2.2. Yurt dışında yapılan araştırmalar	55
2.4. Duygu yönetimi yeterliliği ve karar verme stilleri arasındaki ilişki	56
BÖLÜM III.....	60
YÖNTEM.....	60
3.1. Araştırmanın modeli.....	60
3.2. Evren ve örneklem	60
3.2.1. Örneklem grubunun demografik özelliklerine ait frekans ve yüzde dağılımları	60
3.3. Veri toplama araçları ve veri toplama süreçleri.....	63
3.4. Verilerin analizi	66
BÖLÜM IV	68
BULGULAR	68
4.1. Araştırmanın birinci alt probleme ilişkin bulgular.....	68
4.2. Araştırmanın ikinci alt probleme ilişkin bulgular.....	69
4.3. Araştırmanın nc alt problemine ilişkin bulgular	74
4.4. Araştırmanın dördüncü alt problemine ilişkin bulgular	76
4.5. Araştırmanın beşinci alt problemine ilişkin bulgular	88
4.6. Araştırmanın altıncı alt problemine ilişkin bulgular.....	89
BÖLÜM V.....	91
SONUÇ TARTIşMA VE ÖNERİLER.....	91
5.1. Sonuç ve tartışma	91
5.1.1. Araştırmanın birinci alt problemine yönelik sonuç ve tartışma;.....	91
5.1.2. Araştırmanın ikinci alt problemine yönelik sonuç ve tartışma;	92
5.1.3. Araştırmanın nc alt problemine yönelik sonuç ve tartışma;.....	95
5.1.4. Araştırmanın dördüncü alt problemine yönelik sonuç ve tartışma;	96
5.1.5. Araştırmanın beşinci alt problemine yönelik sonuç ve tartışma;	100

5.1.6. Araştırmanın altıncı alt problemine yönelik sonuç ve tartışma;	102
5.2. Öneriler	104
5.2.1. Araştırma sonuçlarına yönelik öneriler:	104
5.2.2. Araştırmacılara öneriler:	105
KAYNAKLAR	106
EKLER	124



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Öğretmenlerin Kişisel Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları (N=435)	61
Tablo 2. Karar Verme Stilleri Ölçeği Faktör Analizi	65
Tablo 3. Basıklık ve Çarpıklık Değerleri	66
Tablo 4. Duyguları Yönetme Yeterliliklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri	68
Tablo 5. Cinsiyete Göre Duyguları Yönetme Yeterliliklerinin (DYY) Değişimi	69
Tablo 6. Medeni Duruma Göre Duyguları Yönetme Yeterliliklerinin (DYY) Değişimi	70
Tablo 7. Okul Türlerine Göre Duyguları Yönetme Yeterliliklerinin (DYY) Değişimi	70
Tablo 8. Yaş Göre Duyguları Yönetme Yeterliliklerinin (DYY) Değişimi	71
Tablo 9 . Okulda Görev Sürelerine Göre Duyguları Yönetme Yeterliliklerinin (DYY) Değişimi	71
Tablo 10. Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre Duyguları Yönetme Yeterliliklerinin (DYY) Değişimi	72
Tablo 11. Eğitim Durumuna Göre Duyguları Yönetme Yeterliliklerinin (DYY) Değişimi	73
Tablo 12. Kıdeme Göre Duyguları Yönetme Yeterliliklerinin (DYY) Değişimi.....	73
Tablo 13. Yöneticiyle Çalışma Süresine Göre Duyguları Yönetme Yeterliliklerinin (DYY) Değişimi	74
Tablo 14. Karar Verme Stillerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri	74
Tablo 15. Cinsiyete Göre Karar Verme Stillerinin Değişimi	76
Tablo 16. Medeni Duruma Göre Karar Verme Stillerinin Değişimi	77
Tablo 17. Okul Türüne Göre Karar Verme Stillerinin Değişimini Gösteren ANOVA Sonuçları.....	78
Tablo 18. Yaş Göre Karar Verme Stillerinin Değişimini Gösteren ANOVA Sonuçları ...	79
Tablo 19. Okuldaki Görev Sürelerine Göre Karar Verme Stillerinin Değişimini Gösteren ANOVA Sonuçları.....	81
Tablo 20. Okuldaki Öğretmen Sayılarına Göre Karar Verme Stillerinin Değişimini Gösteren ANOVA Sonuçları.....	82

Tablo 21. Eğitim Duruma Göre Karar Verme Stillerinin Değişimi	84
Tablo 22. Kıdeme Göre Karar Verme Stillerinin Değişimini Gösteren ANOVA Sonuçları	85
Tablo 23. Şu anki Yöneticisiyle Çalışma Süresine Göre Karar Verme Stillerinin Değişimini Gösteren ANOVA Sonuçları.....	87
Tablo 24. Duygu yönetimi yeterlikleri ve karar verme stilleri arasındaki ilişkiye yönelik Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları	88
Tablo 25. Regresyon Model özeti.....	89
Tablo 26. Regresyon Analizi.....	89



SİMGELER VE KISALTMALAR

DYY: Duygu Yönetim Yeterlikleri

RKVS: Rasyonel Karar Verme Stili

SKVS: Sezgisel Karar Verme Stili

BKVS: Bağımlı Karar Verme Stili

KKVS: Kaçınma Karar Verme Stili

KAKVS: Kendiliğinden Anlık Karar Verme Stili

KVS genel: Karar Verme Stilleri Ölçek Geneli



BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırma problemi, araştırma amacı ve önemi, araştırmanın sayıltıları, sınırlılıkları ve temel kavramların tanımları belirtilmiştir.

1.1.Problem durumu

Bilginin sürekli değiştiği ve sorgulandığı günümüz dünyasında her an gelişime açık olmak durumundayız. Okulların sürekli gelişime ve yeniliğe açık kurumlar olduğunu düşündüğümüzde okul ortamında yer alan paydaşların bu ortama uyum sağlaması önemlidir. Okulların adeta kalbi olan yöneticiler de bilginin sürekli sorgulandığı ve değiştiği bu değişim ortamında, önceden saptanmış amaçlarına ulaşmada farklı ve çok sayıda sorunla karşı karşıya kalmaktadır. Bu sorunların varlığı, yöneticileri çözüm bulmaya, başka bir ifadeyle karar vermeye zorlamaktadır. Örgütün hangi kademesinde olursa olsun, hangi konularla uğraşırsa uğraşsın yöneticilerin vazgeçemeyeceği en önemli iş, karar vermektir (Koçel, 2005).

Karar en basit şekliyle kişinin istediği sonuca ulaşmak için alternatifler arasından seçim yapması olarak tanımlanabilir. Karar, karar vericinin çevresinden, rolünden, tecrübelerine dayanarak oluşturduğu zihinsel süreçten etkilenen ve bu sürecin sonucunda ortaya çıkan ürün olarak ifade edilmektedir. Karar, istenen sonuca ulaşmak için alternatifler arasından bilinçli olarak seçilendir. Bu nedenle karar bir tercihtir, bilinçli bir zihinsel faaliyetin sonucudur ve bir amaca yöneliktir (Sinclair ve Ashkanasy, 2005). Bireylerin sürekli beklenti ve yeni arayışlar içinde olması, onları karar vermede izlediği yolları kullanma noktasında güç durumda bırakmaktadır. Bu nedenle bireyin karar verme yaklaşımı ve karar verme davranışlarında bulunurken kullandığı stiller önem kazanmaktadır. Her bireyin karar verme stili aynı olmadığından, bireyin soruna yaklaşımı ve karar verme stili, kararın niteliğini etkileyecektir (Üre ve Avşaroğlu, 2007).

Karar sürecinde rol oynayan etkenlerden biri de algı, duygu ve iradedir (Bursalıoğlu, 2019). Duyguların yaşantımızda önemli bir yeri vardır, çevremize uyum sağlarken ve hayata tutunurken duygularımızdan güç alırız (Güney, 2014). Toplumsal bir varlık olan insanın duygu davranışları yaşamın ve yönetimin ayrılmaz bir parçasıdır. Yaşamımızda bu denli öneme sahip duygularımızı yönetebilmenin yaşamımızı daha değerli kılacağını söyleyebiliriz.

Karar verme uzun yıllardır üzerinde çalışan bir konu iken, insanın davranışlarına hükmedebilmesini açıklamak için yönetim kavramının yanı sıra duygu kavramına da önem verilmesiyle birlikte, duygu yönetimi kavramı son yıllarda önem kazanmaya başlamıştır. Yöneticilerin duygusal yeteneklerinin üst düzeyde olması karar verme süreci için önemlidir.

Duyguların yönetimi günümüzde önemi artan kavramlardan biridir. Üzerinde yeterince araştırma olmaması da bu kavramı daha da önemli hale getirmektedir. Duygu yönetimi kavramını Goleman (2010) bireyin kendi iç dünyasını, dürtülerini ve kaynaklarını düzenlemesi olarak tanımlamaktadır. Barutçugil (2004)'e göre duygu yönetimi karar alırken gerçeklerin duygulardan ayırt edilerek kontrollü biçimde duyguların yansıtılmasıdır.

Kervancı (2008) duyguların yönetilmesinin bir süreç gerektirdiğini belirtmektedir. Bu süreçte bireyler hem kendi hem de çevresindeki bireylerin duygularının farkına vararak duygularını anlamlandırır. Böylece birey tarafından anlamlandırılan duygular etkili bir biçimde yönetilir.

Duyguların yönetimi bireyler açısından olduğu kadar yöneticiler açısından da önemlidir. Okulun en üst yönetim kademesinde olan yöneticilerin de bu süreçte üstlendikleri rol çok önemlidir. Karar mekanizmasının en etkili ismi olan yöneticilerin de duygu yönetim sürecinde amacı; etkileşimde olduğu grupların olumlu ve olumsuz duygularının farkında olarak onları duygularının nasıl yönetileceği konusunda rehber olmaktır. Bunun için de karar aşamasında kurumun değerleri ile kendi kişisel değer, düşünce ve davranışlarında tarafsız olmalıdır. Kendi kişisel duygu, düşünce, değer ve davranışlarından yararlanarak duygularını yönetebilmesidir. Ancak bu şekilde çevresindeki bireylerin duygularını daha doğru anlayarak doğru iletişim kurabilir (Kervancı, 2008).

Okul yöneticileri, kurumlarında olumsuz bir duygu durumlarıyla karşılaştıklarında, duygularını yönetemeyenlerin motivasyonlarını kaybederek, stres, öfke gibi duygu durumları yaşayarak kendilerini kötü hissetmektedirler. Bu durumda da okul çalışanları bu olumsuz ortamdan kötü etkilenmektedirler (Günçavdı, Arslan ve Polat, 2020).

Kurumlarda duygu yönetme yeterliliklerini başarı ile uygulayan yöneticiler zor koşullarda kendilerini sıkıntıya sokacak davranışlardan kaçınarak ortamda sakin kalabilmeyi başaracak, bireysel ve örgütsel hedefleri etkin şekilde gerçekleştirecektir (Titrek, 2013). Böylelikle duygularını yönetme yeterliliğine ulaşan yöneticiler; karar verme aşamasında soruna genel yaklaşımlarında tercih ettikleri bireysel tarzı olan karar verme stillerini de kurumun amaçları doğrultusunda uygulayacaktır (Taşdelen, 2002).

Ayrıca düzenli olarak kontrol edilen duygular örgüt içinde güveni, sadakati, bağlılığı, yaratıcılığı arttırarak başarılı kararlar verilmesini sağlayacaktır (Cooper ve Sawaf, 1997). Duygularını yönetebilen yöneticiler; rasyonel karar verebilme, sezgilerini harekete geçirebilme, bütünleştirici yönünü ön plana çıkarabilme gibi karar verme stillerini uygulama becerisi kazandıklarında da kurumlarında olumlu bir atmosfer yaratacaklardır. Bu etki de okul çalışmalarına yansımaya yarayacaktır. Aksi durumda ise kaosun yaşanması, verimli çalışmaların azalması, mutsuz bir örgüt yapısının oluşması kaçınılmazdır. Yöneticilerin duygularını yönetmedeki yeterlilik düzeyleri ile karar verme stilleri örgütte vereceği kararların etkililiğiyle yakından ilişkilidir.

Bu noktada Drucker'ın (1999, s.79) "İş, insanoğlunun hayatının, duygularının, toplumdaki varlığının ve kendisi ile ilişkisinin, verdiği kararların içerisinde gömülüdür ve bundan kaçış yoktur." sözü iş hayatının, insan doğasının ayrılmaz bir parçası olan duygularla iç içe olduğunun ve bu kadar bireyin yaşantısıyla ilgili olan duyguların yönetiminin öneminin ve karar vermenin etkisini bir kez daha gözler önüne sermektedir.

Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde; yöneticilerin duygu yönetimi ve karar verme stilline yönelik bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu durum bu yüzden bu çalışmayı daha da önemli kılmaktadır. Aynı zamanda farklı kavramlarla ilişkilendirilerek okul müdürlerinin duygu yönetimi ve karar verme stillerinin tespit edilmesi amacıyla yapılan çalışmalarda öğretmenlerin görüşlerinin alındığı çalışmalar oldukça az sayıdayken (Güngör, 2019; Hariri ve vd., 2016), okul müdürlerinin duygu yönetimlerinin ve karar verme stillerinin çoğunlukla okul müdürlerinin kendi görüşlerine göre belirlendiği görülmektedir. Okul müdürünün duygu yönetimi davranışları ve karar verirken kullandığı karar verme stilleri tüm eğitim paydaşlarını ilgilendirmektedir. Okul müdürlerinin duygu yönetimi davranışları ve aldıkları kararlardan en çok etkilenen grup olarak öğretmenlerin olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Okul müdürlerinin duygu yönetimi davranışları ve karar verme stilleri hakkında kendi görüşleri önemli olmakla birlikte başkasının gözünden okul müdürlerinin karar verme stillerinin nasıl olduğunun belirlenmesi daha objektif bulguların ortaya çıkmasını sağlayabilecektir. Bu düşünceden hareketle araştırmada okul müdürlerinin duygu yönetimi yeterlilikleri ve karar verme stillerinin öğretmen görüşlerine göre incelenmiştir. Bu konuda alan yazına katkı sağlanmasının yanı sıra duygu yönetimi yeterlilikleri ile karar verme stilleri açısından yöneticilerin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimleri için oluşturulacak programların içeriğine, bu araştırmadan elde edilecek verilerin katkı

sağlayacağı, benzer konularda gerçekleştirilecek farklı araştırmalara ışık tutacağı varsayılarak, tüm eğitim yöneticileri için fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu amaç çerçevesinde çalışmada, öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin duygu yönetimi yeterlilikleri ve karar verme stilleri öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, okul türü, eğitim durumu, öğretmen sayısı, mesleki kıdem, mevcut okuldaki görev süresi ve aynı yöneticiyle çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel olarak farklılaşma durumu incelenmiştir.

Araştırmada öncelikle duygu, duygu yönetimi ile ilgili kavramlar, karar, karar verme, karar verme süreçleri, karar verme stilleri ve alandaki literatür çalışmalarına yer verilmiştir.

1.2.Araştırmanın amacı

Bu araştırmadaki amaç; öğretmenlere göre okul yöneticilerinin duygu yönetimi yeterlilikleriyle ile karar verme stilleri arasındaki ilişki düzeyini belirlemektir.

Problem cümlesi: Öğretmenlere göre yöneticilerin duygu yönetimi yeterlilikleriyle karar verme stillerinin arasındaki ilişkiler ne seviyededir, okul yöneticilerinin duygu yönetimi yeterlilikleri, karar verme stillerini ne seviyede yordamaktadır? sorusu çalışmanın temel problemini oluşturmaktadır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda aşağıda belirtilen sorulara cevap aranmaktadır:

1. Öğretmenlere göre okul yöneticilerinin duygu yönetimi yeterlilikleri ne düzeydedir?
2. Öğretmenlere göre okul yöneticilerinin duygu yönetimi yeterliliklerine yönelik öğretmenlerin görüşleri cinsiyet, medeni durum, yaş, okul türü, mevcut okuldaki çalışma süresi, okulun öğretmen sayısı, eğitim durumu, kıdem, şu andaki yönetici ile çalışma süresi gibi değişkenlere göre anlamlı farklılıklar ortaya çıkarmakta mıdır?
3. Öğretmenlere göre okul yöneticilerinin karar verme stilleri (rasyonel karar verme stili, bağımlı karar verme stili, sezgisel karar verme stili, kendiliğinden karar verme stili, kaçınmacı karar verme stili) nelerdir?
4. Öğretmenlere göre okul yöneticilerinin karar verme stilleri cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem, okulun öğretmen sayısı, okul türü, aynı okul içerisinde çalışma süresi, şu andaki yönetici ile çalışma süresi gibi değişkenlere göre anlamlı farklılıklar var mıdır?
5. Öğretmenlere göre okul yöneticilerin duygu yönetimi yeterlilikleriyle karar verme stilleri arasında ilişki var mıdır?

6. Öğretmenlere göre okul yöneticilerinin duygu yönetimi yeterlikleri, karar verme stillerinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

1.3.Araştırmanın önemi

Bu çalışmanın konusu öğretmenlere göre MEB’de görev yapan okul yöneticilerinin duygu yönetimi yeterlilikleriyle karar verme stillerinin arasındaki ilişki düzeyini belirlemektir. Diğer bir ifadeyle bu araştırmadaki amaç, yöneticilerin karar verme stillerinin ne kadarının, okul müdürlerinin duygu yönetimi davranışları ile açıklanabileceğini göstermektir. Duygu yönetimi kavramı son yıllarda önemi ortaya çıkan bir kavramdır. Alan yazın incelendiğinde yapılan çalışmalarda Duygusal Zekâ kavramının ilişkili olduğu araştırmalarda Duygu Yönetimi kavramından bahsedildiğini görmekteyiz. Duygu Yönetimi ile yapılan araştırmalar sınırlıdır. Bununla birlikte duygu yönetimi yeterlilikleriyle karar verme stillerinin arasındaki ilişkileri analiz eden çalışmalara rastlanmamıştır.

Yapılan araştırmalarda Duygu Yönetiminin farklı bir kavramla ilişkilendirildiği görülmektedir. Duygu yönetimi bireylerin karar vermelerinde etkisi oldukça yüksek düzeydedir. Yaşamımızın her alanında belli durumlar karşında karar vermek zorunda olduğumuzu düşünürsek duygularımızı yönetebilmek ve doğru kararlar verebilmenin hayati öneme sahip olduğunu söyleyebiliriz. Bu verdiğimiz kararlar örgütleri etkiliyorsa daha dikkatli olmamız gerekmektedir. Kurum yöneticilerinin de kurumdaki pozisyonlarını düşündüğümüzde duygularını yönetebilmeleri ve etkili kararlar vermelerinin kurum açısından önemi büyüktür. Duygularını yönetemeyen yöneticilerin verdiği kararların olumsuz etkileri olabilir. Duygularını yönetebilen yöneticiler belirsizliklere karşı mücadele etme ve çalışanlarına uzun vadeli hedefler koyma olanağı verir. Aynı zamanda bu durum kurum yöneticisinin kurumunun olması gerektiği yeri zihninde canlandırarak verdiği kararların etkililiğini sorgulama fırsatı verir.

Araştırmanın duygu yönetimi yeterliliklerinin karar verme biçimlerine etkisinin çeşitli boyutları ile tespit edilmesi ve örnekleme yer alan katılımcıların görüşlerine göre yöneticilerin duygu yönetimi yeterlilikleri ile karar verme stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesiyle yapılacak diğer araştırmalara katkı sağlaması ve kaynak üretmesi açısından önemli olduğu düşünülmüştür.

Alan yazında duygu yönetimi yeterlilikleri ile karar verme stilleri arasında herhangi bir çalışma olmadığı görülmüş; daha çok duygusal zekâ ile ilişkilendirilen çalışmalara yer verilmiş olup; bu konuda alan yazına katkı sağlanmasının yanı sıra duygu yönetimi

yeterlilikleri ile karar verme stilleri açısından yöneticilerin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimleri için oluşturulacak programların içeriğine, bu araştırmadan elde edilecek verilerin katkı sağlayacağı, benzer konularda gerçekleştirilecek farklı araştırmalara ışık tutacağı varsayılarak, tüm eğitim yöneticileri için fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

1.4.Varsayımlar

Bu çalışmanın uygulanış ve değerlendiriliş biçimiyle ilgili olan temel sayıltılar aşağıda yer almaktadır:

- Araştırmaya katılan tüm katılımcıların anket sorularını samimi ve tarafsız bir şekilde yanıtladıkları kabul edilmektedir.
- Örneklemin evreni temsil ettiği kabul edilmektedir.
- Veri toplama araçlarının maddelerinin ölçtükleri özellikler bakımından geçerli ve güvenilir oldukları kabul edilmektedir.

1.5.Araştırmanın sınırlılıkları

Bu araştırmanın uygulanış ve değerlendiriliş biçimiyle ilgili olan temel sınırlılıklar aşağıda belirtilmektedir:

- Araştırma 2020-2021 eğitim-öğretim yılı Sakarya il genelinde bulunan lise, ortaokul, ilkokul, okulöncesi öğretmenler ile sınırlıdır.
- Araştırma kapsamına dahil olan bireylerin sosyo-demografik özelliklerine ilişkin bilgiler, araştırmada kullanılan sosyo-demografik bilgi formundan ulaşılan veriler ile sınırlıdır.

1.6.Tanımlar

Duygu: “Fizyolojik, bilişsel, güdüsel ve deneysel sistemleri içeren ve birçok psikolojik alt sistemin sınırlarını da aşabilen, duygusal olarak açıklayıcı davranışlarda gözlemlenebilen olgulardır (Salovey ve Mayer, 2007, s.212).”

Duygu yönetimi: “Bireyin kendisini kontrol etmesi, zarar veren duygu ve güdülerini denetim altında tutmasıdır (Ural, 2001, s.210).”

Duygusal zekâ: “Kişinin çevre baskısı ve talepleri ile başa çıkabilmesinde kendisine başarı kazandırma becerisini etkileyen, bilişsel olmayan yetenek ve yetkinliklerin sıralamasıdır (Yaylacı, 2008, s. 46).”

Duygusal Yeterlilik: Duygusal zekâyâ bağı yeteneklerin doğru yönetilerek bu potansiyellerin iş yaşamına aktarılabilmesi becerisine denir (Goleman, 2010).

Karar verme: “Seçeneklerin arasında öngörülen hedefe yönelik en uygun olan alternatifi tercih edilmesi durumudur (Hoy ve Miskel, 2012, s. 300).”

Karar Verme Stili: “Bireyin duruma ilişkin verdiği tepkiler veya durumları yorumlama şeklidir (Vroom, 1978, s. 69).”



BÖLÜM II

ARAŞTIRMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1.Duygu kavramı ve özellikleri

Duygu kavramı TDK sözlüğü içerisinde, “1) Duyularla algılama, his 2) Belirli nesne, olay veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim (TDK, 2021, s.729).” olarak tanımlanmıştır. Duygu kelimesinin Latincedeki kullanımı ise, “movere” (hareket etme) kökünden türemektedir. “harekete geçiren ruh” yani motus anima olarak tanımlanmıştır (Cooper ve Sawaf, 2003).

Duygu kavramına ilişkin geçmişten bugüne kadar birçok tanımlamaya başvurulmuştur; Ekman (1992), duyguların bireyleri hareket etmeye hazırladığını ve yaşamdaki güçlükler ile baş etme anlamında bireyleri yönlendirdiğini vurgulamaktadır. Feldamn (1996)’a göre, duygu; mutluluk, hüznün ve umutsuzluk gibi genel olarak fizyolojik ve bilişsel temelleri olan ve davranışları etkileyen faktörlerden biridir.

Goleman (1998) duyguyu, bireyin soru sormasını sağlayan, bilinmeyeni aramaya yönlendiren, öğrenme potansiyellerini hareketlendirerek öğrenmesini kolaylaştıran, öğrendiklerini uygulamaya geçirerek bu doğrultuda davranmasını sağlayan niteliklerden biri olarak tanımlamaktadır (Ural, 2001). Goleman (2007)’a göre duygu, bir histir ve buna özgü belirli düşünce, psikolojik ve biyolojik hal ve bir çeşit eylem yönelimi olarak tanımlanabilir.

Barutçugil (2002) ise duyguyu, hislerde ve zihinsel tutumlarda görülen fizyolojik değişiklik ve açıklayıcı davranışlar ile birlikte görülen eylem şeklinde tanımlamıştır (Konrad ve Hendl, 2002). Titrek (2007) e göre; duygular aniden ve farklı tiplerde ortaya çıkarlar. Farklı duyguların ortak özellikleri şunlardır:

- Duygu dünyasını önceden tespit etmek mümkün değildir. Duygu kendiliğinden ve irade dışı gelişmektedir.
- Belli bir duyguya kapılınca diğer taraftan heyecan da hissedilmektedir.
- Duyguların kimi zaman hoş, kimi zaman da hoş olmayan durumları olabilir.
- Duygular, beden dilleri ve yüz hareketiyle (jest ve mimiklerle) kendisini dışa yansıtabilir. Bu sebeple arzu, amaç ve hareketleri etkilemektedir.

Bu tanımlar doğrultusunda duygu kavramı; bireylerin karşı karşıya geldiği durumlarda beklenen ya da beklenmedik farklı tepkiler vererek nasıl hareket edilmesi gerektiği

konusunda onları yönlendiren, davranışlara temel oluşturan, böylece kendisini ve başkalarını tanıyarak anlamasını sağlayan içsel değerlerden biri olarak tanımlanabilir. Fakat burada önemli olan duyguları anlamak, yönetmek ve böylece vereceğimiz kararlarda duygularımızı etkin şekilde kullanabilmektir.

2.1.1. Duygunun öğeleri

Duyguların ortaya çıkmasında pek çok faktör önemlidir. Sosyal varlık olan insan çevresiyle sürekli iletişim halindedir. İnsanların birbirleriyle etkileşim içinde olmaları farklı duyguların yaşanmasını gerekli kılmaktadır. Bu açıdan bakıldığında duygu kavramının da çeşitli bileşenlerden oluşması kaçınılmazdır. Konrad ve Hendl (2002) duyguları dört temel öge altında tanımlamışlardır. Bu öğeler;

- **Öznel Bileşen:** Bireyin duygu olarak belirttiği durumu ifade eder. Örneğin belirli bir uyarana karşı gösterdiğimiz öfke duygusu hemen fark edilebilir.
- **Bilgiye Dayalı Bileşen:** Bu aşamada bireyin yaşadığı duygu gözlemlenerek durumu anlamaya çalışır. Daha sonra davranış tahmin edilerek değiştirmeye çabalanır.
- **Psikolojik Bileşen:** Duygu ve beden ilişkisi kurulur. Örneğin öfke durumunda bedendeki davranışsal değişiklikler ifade edilir.
- **Değişken-Dışavurumcu Bileşen:** Bireyin motor davranışlarını kapsamaktadır. Öfke durumunda bireyin bulunduğu ortamı terk etmesi ya da saldırgan davranışlar göstermesi örnek verilebilir.

2.1.2. Duygulara bakış açıları

“Duygu” kavramına antik Yunanlılar zamanından beri batı dillerinde rastlanmaktadır. Hellenistik dönemde (MÖ 323 ile 31 arası) Stoacı ve Epikürcü filozoflar duyguları yönetebilmek ve hâkim olabilmek adına duyguları incelediler. Stoacılar için duyguların ifadesinde iki yargı çok önemliydi. Bu yargılardan ilki; - ister içsel ister dışsal olsun – bir şeyin iyi mi kötü mü olduğunun takdiri; ikincisi ise nasıl tepki verileceğinin kararıdır. Bu düşüncelere göre bilge kişi, hiçbir duygunun etkisi altında kalmayan kişidir. Platon’a göre ise, duygular alt düzeyde ve yönsüzdür ve mantık tarafından yönlendirilmeleri gerekir. Dördüncü yüzyılın sonunda Roma imparatorluğunun Hristiyanlığa geçmesiyle filozoflardan ziyade ilahiyatçılar duyguların başlıca kuramcıları haline geldiler. Büyük ölçüde Stoacıların duygu kavramıyla ilgili görüşlerini kabul etmekle birlikte ilahiyat 13. Yüzyılda felsefe ve tıp ile kaynaşınca duygular konusunda daha karmaşık tartışmaların ortaya çıktığı görülmektedir. Descartes de Ruhun Tutkuları kitabında duyguların zihin ve bedeni birbirinden ayırdığını

belirtmiştir. Yazar, duyguların kişilerin düşünceleri ile bağlantılı ortaya çıktığını ve kontrol edilmesi gereken ilkel faktörlerden olduğunu belirtmektedir. Aristo da bu görüşü sürdürerek Retorik Sanatının ikinci kitabında eski yunanca pathe terimini kullanarak duygular “insanların hükümleriyle alakalı görüşlerini değiştirmelerine sebep olan bütün o duygulanımlardır ve bunlara- aynı şekilde öfke, acıma, korku ve benzer tüm duygularla bunların karşıtlarına da – haz ile acı eşlik eder” diyordu. Aristo’ya göre duygular, bilinç fonksiyonları ile beraber ortaya çıkmakta ve bu fonksiyonlara refakat etmektedirler (Perek, 2006).

18. yüzyıl dönemine kadar ilahiyatçı, doktor ve filozoflar duyguların kuramsallaştırılması görevlerini paylaşmışlardır. Bu bakımdan duygular, toplum ve bireydeki algılanışlarıyla bağdaştırılmaktadır. Duygu sözcüğü, kadınsılık ve dağınıklıkla eş anlamlı olarak kullanıldığı bile görülmektedir. Erkek bireylerde mantığın egemen olması sebebiyle, duygular erkek yöneticilerce iş yaşamında ve örgütler içerisinde red olunmuştur. Demokrasinin gelişimi ve kadınların iş hayatına giriş oranının yükselmesiyle, duygu kavramını algılama şekli de değişerek, iş yaşamında performansın artmasında etkili olan bir unsur olarak kabul edilmiştir (Titrek, 2007). 19. yüzyıldan itibaren tutku, duygulanım ve diğer çok sayıdaki sözcüğün yerine “duygu” sözcüğü kullanılmaya başlandı. “Duygu” kavramının kavramsal şeması netleşmeye başladı.

2.1.3. Duyguların işlevleri

Korku, kızgınlık, neşe, sevgi vb. duyguların insanın yaşamında önemli yeri vardır. Bu sebeple duyguların insan yaşamındaki rolü ve işlevleri önemsenemez. Ancak, duygu kavramı ve duyguların işlevleriyle ilgili yapılan çalışmalarda ortak bir görüş bulunmamaktadır. Her araştırmacının duyguların işlevini farklı biçimde ele aldığı görülmektedir. Passons (1975) araştırmalarında, duyguların iki ayrı hedefe hizmet ettiğini savunur. Bunların birincisi, bireyin harekete geçebilmesi için enerji elde etmesidir. İkincisi ise, bireyin kendi ihtiyaçlarını karşılaması için çevresini manipüle etmesi veya bu gereksinimleri karşılayabileceği uygun davranışlar sergilemesi amacıyla yönlendirici veya değerlendirici fonksiyonlar sergilemesidir (Tuğrul, 1999).

Feldman (1996), duyguların üç tane önemli işlevi olduğunu belirtmektedir. Bunlardan birincisi bireyi hareket etmeye hazırlamaktır. İkincisi bireyin gelecekte sergileyeceği davranışlarını şekillendirmektir. Üçüncüsü ise bireyin başkalarıyla daha etkili iletişim kurabilmesine fayda sağlamaktır. Duygular, hayatın özellikle kişiler arasındaki ilişkiler

boyutunda rehberlik yapan yapı taşıdır (Yaylacı, 2006). Birçok araştırmacı, Passons (1975) ve Feldman (1996) gibi duyguların farklı işlevlerinden söz eder. Ancak Dökmen (2005) duyguların işlevleri hakkında genellemeler yapar. Duyguların genel işlevi Dökmen (2005)'e göre, çevre ve doğaya uyum sağlayabilmektir. Bununla birlikte, bireyin varoluş düzeyini yükselterek kaliteli bir yaşam sürebilmesi ve hayatını sürdürebilmesi için motivasyon kaynağı olarak duygulara gereksinimi vardır. Bu sayede duygular, bireyin hayata tutunma ve hayatta kalabilme olasılığını çoğaltmaktadır (Güney, 2014).

Karar anlarında tercih yapmak için duyguların yol gösterici niteliği vardır. Eyleme geçebilmek için enerji veren duygular, akılla birleştiği zaman insanı yönelten ve eyleme geçiren bir fonksiyona sahiptir. Akıl ile etkileşim sürecini belli bir dengeye ulaştıramayan duygular, hedefleri şaşırtan, acı veren hatta yok eden sonuçlar doğurabilmektedir (Baltaş, 2006). Akıllarının ve mantıklarının etkisi altında kalan insanların, duyguların da etkisi altında kalma durumu vardır. Duyguların insanları etkileyebilme özelliği bulunmaktadır. Bu bakımdan duygular önemli bir yere sahiptir. Ayrıca davranışları şekillendirmede duygu kavramının önemli rolü bulunmaktadır (Çoruk, 2012).

İnsanların olaylarla karşılaştıkları zamanlarda duygularının devreye girdiği görülmektedir. Böyle durumda duygularla beraber mantık da kullanıldığında daha doğru kararlar verilebilir. Bu bakımdan, yalnızca mantık çerçevesinde harekette bulunmak doğru değildir. Duygular ile mantık birlikte kullanıldığı zamanlarda daha sağlıklı sonuçlara ulaşılmaktadır. Bireyin harekete geçmesini sağlayan dürtüler duyguların tamamını kapsar. Kişinin duygusal birikimi içerisindeki her duygu kendine özgü bir role sahiptir. Her duygunun, bedende birbirlerinden farklı tepkileri oluşmaktadır. Kişiyi harekete sevk eden bu biyolojik eğilimlerin; tecrübeler ve kültür aracılığıyla şekillendiği görülmektedir (Goleman, 1996).

Schrerer (2001) duyguların üç temel işlevi bulunduğunu belirtmektedir. Bunlar (aktaran Akçay ve Çoruk, 2012):

- Bireyi hareket ettirmek amacıyla hazırlamak,
- Muhtemel davranışları şekillendirmek,
- Bireye sosyal ilişkilerini düzenlemek amacıyla fayda sağlamaktır.

Diğer taraftan, duyguların işlevi incelendiğinde, aşağıdaki şu amaçlar yer almaktadır (Ünlü, 2001):

- Duygular, bireylerin harekete geçebilmesinde ihtiyaç duydukları enerjileri sağlar. Duygular, kişilerin olaylar karşısında gösterdiği tepkiler arasında aracılık görevi üstlenmektedir. Örnek olarak birey, kendisine doğru azgın bir köpeğin geldiğini gördüğünde, otonom sinir sistemindeki sempatik sinir sistemi bölümünden kaynaklı fizyolojik uyarılmalarla duygusal bir tepki (korku) oluşturur. Sempatik sinir sistemi, kişiyi acil durumlara hazırlamaktadır (köpekten hemen kaçmak vb.). Duygular, kişilerin farklı hallerde uygun tepkiler vermesini destekleyen uyarıcılardandır.
- Duygular sosyal ilişkileri düzenlemeye fayda sağlar. Kişiler, sözel veya yazılı iletişimde bulundukları anda yaşadıkları duyguların dışardan izleyenler için genellikle net olduğu görülmektedir. Bu davranışlar, izleyenler açısından kişinin o anda yaşamış olduğu duyguları daha doğru anlamayı ve gelecekteki davranışlarını tahmin etmeyi sağlaması bakımından sinyal niteliğindedir. İnsanlar hayatları boyu birçok karar alır. Evden çıkarken giyeceği kıyafetten, lokantada yiyeceği yemeğe, kimle evleneceği, hangi mesleği seçeceğine kadar farklı birçok konuya ilişkin kararlar verirler. Bireylerin karar verme aşamasında mantıkları tek başına yeterli olmadığı için bu kararları verme aşamasında yalnızca mantıklarına dayanmazlar. Bireylerin doğru kararlar alabilmesinde, güdüler ve geçmişte yaşamış olduğu olaylardan edindikleri duygusal tecrübeler de gereksinimleri vardır. Bireyin vereceği kararlarda yanılması, duygularının bilincinde olmaması sebebiyle gerçekleşir (Özdemir, 2017).

Alınan kararlarda, yaşamakta olduğu durumlarda ve olaylarda mantık ile birlikte duygulara da gereksinim duyulmaktadır. Bu bakımdan, duyguların ve işlevlerinin bireyin yaşamında önemli yeri vardır.

2.1.4. Duyguların sınıflandırılması

Duygu kavramına ilişkin alan yazında üzerinde uzlaşmış bir tanımın bulunmaması duygunun sınıflandırılması hususunda da görüş ayrılıklarının oluşmasına neden olmaktadır. Duyguların olumlu ya da olumsuz olarak sınıflandırılması alanyazında kabul görmüş en yaygın sınıflandırmadır. Duyguların evrimsel mi yoksa sosyal mi olduğu, duyguların bilişsel bir sürecin sonucunda mı yoksa çevresel etmenlerin sonucunda mı oluştuğu ise devam eden tartışma konularıdır. Bununla birlikte alanyazında kendisine yeterince yer bulamamış olan farklı duygu yönetimi sınıflandırmaları da bulunmaktadır.

Alanyazında yer alan duygu sınıflandırmaları incelendiğinde her sınıflandırmanın duyguların belirli özelliklerini dikkate aldığı görülmektedir. Örneğin; duygunun olumlu ya da olumsuz olarak adlandırılmasında duygunun amacı; evrimsel ya da sosyal, bilişsel ya da çevrenin ürünü olarak adlandırılmasında ise duyguların oluşum süreci dikkate alınmaktadır. Bu kapsamda duyguların genel anlamda amacına göre ve oluşum sürecine göre sınıflandırılması mümkündür.

Amacına Göre Sınıflandırılması

Duygular, kişinin harekete geçebilmesi enerji temin etme veya ihtiyaçlarını karşılayacak uygun davranışlar sergileyebilmesi amacıyla yönlendirici veya değerlendirci fonksiyonlar gösterme olmak üzere iki amaca sahip bulunmaktadır (Passons, 1975). Bu enerji, kişiye ihtiyaçlarını karşılayabilmek için harekete geçebilme veya çevresini manipüle edebilme fırsatları sağlıyorsa olumlu, ihtiyaçların karşılanması anlamında etkileri olmayan veya zararlı etkileri olan unsurlara yönlendiriyorsa olumsuz duyguları açığa çıkarmaktadır (Tuğrul, 1999).

Duyguların olumlu ya da olumsuz olarak sınıflandırılması esasında Durkheim'e (1956, 1967) dayandırılmakta ve duyguların bu şekilde sınıflandırılmasının sosyal bağımlılık düzeyi ile ilgili olduğu ifade edilmektedir. Nitekim bireyin örgütü adaletli veya adaletsiz olarak algılamasında veya iş tatmininde, o gün veya geçmişte yaşadığı duygusal olayların etkisi bulunmakta (Özdevecioğlu, 2004), ilişkiler ve etkileşimler gibi sosyal faktörler duyguların olumlu kaynaklarını oluşturmaktadır. Bu etmenler olumlu duygusal deneyimlerin yoğunluğunu ve bireysel ve örgütsel düzeydeki farklı sonuçlarını tahmin edebilmektedir (Sahu ve Srivastava, 2017).

Duyguların olumlu ya da olumsuz olarak sınıflandırılmasında etkili diğer etmenler ise cinsiyet ve belirli sosyal normlardır. Duygular öznel ve kültürel olduğundan insanların belirli bir duruma karşı gösterdikleri tepkiler duygulanım deneyimlerine bağlı olarak farklılaşmaktadır. Bu farklılaşmanın önemli etmenlerinden birini kültür oluşturmaktadır. Kadınların ve erkeklerin duygularını sosyal olarak farklı ifade etmesi ve kıdemin örgüt çalışanlarının örgütsel bağlılığında ve örgüte karşı duygularında önemli rol oynaması bu duruma örnek teşkil etmektedir (Cole, 2015).

Kültürün öznel bir unsur olması duyguların adlandırılmasında kavramların farklı yönlerine vurgu yapılmasına neden olmaktadır. Örneğin olumlu ve olumsuz duygular öznel olarak hoş ya da hoş olmayanlar duygular olarak tanımlanabildiği gibi, hedeflere (neşe, gurur) ya da

başarısızlığa (korku, utanç, suçluluk) ulaşmaya ilişkin duygular olarak da tanımlanabilmektedir. Ayrıca duygular kültürel olarak övülme ve teşvik edilme gibi olumlu ya da kaçınma gibi olumsuz duygular olarak da sınıflandırılabilir (Castelfranchi, 2000).

Oluşum Sürecine Göre Sınıflandırılması

Duyguların evrimsel olduğu ve doğuştan geldiği görüşü ilk kez Darwin (1872) tarafından gündeme getirilmiştir. Duyguların yüze vuran ifadelerinin evrenselliğine vurgu yapan Darwin (1872), bu evrensellik durumunu, duygu işaretlerini merkezi sinir sistemine kaydeden evrimsel güçlerin kanıtlarından biri olarak vurgulamaktadır (Harvey, Wenzel ve Sprcher, 2004).

Darwin'ın teorisini destekleyen ve bireyin evrensel temel duygularla dünyaya geldiğini ifade eden birçok araştırmacı bulunmaktadır. Psikanalitiğin önemli isimlerinden biri olan Sigmund Freud'un bunlardan biri olduğu söylenebilir (Goleman, 2006).

Evrensel temel duyguları sınıflandıran ilk isim Paul Ekman'dır. Ekman (1972) ilk etapta altı temel duygu (mutluluk, üzüntü, kızgınlık, korku, iğrenme ve şaşırma) olduğunu kabul etmiş (Kowalska ve Wróbel, 2017), 1990'lı yıllarda söz konusu duygu listesini genişletmiştir. Ekman (1992) temel duyguları; üzüntü, korku, öfke, tiksinti, küçük görme, şaşkınlık, eğlenme, memnuniyet, mutluluk, heyecan, başarı sonrası gururlanma, mahcubiyet, suçluluk, rahatlama, tahmin, utanç ve duyumsal zevk duyguları olarak tanımlamış ve bu temel duyguların birleşiminin sosyal etkileşim sürecinde karmaşık duyguların ortaya çıkmasına neden olduğunu öne sürmüştür.

Duyguların evrimsel olduğuna ilişkin bir diğer görüş psikolog Robert Plutchik'e aittir. Plutchik (1980) duyguyu biyolojik bir süreç sonucunda gerçekleşen bedensel reaksiyon olarak tanımlamakta ve bireyin sekiz temel duyguya (öfke, üzüntü, korku, tiksinti, merak, şaşkınlık, kabullenme ve keyif) sahip olduğunu belirtmektedir. Plutchik'e göre (1980) temel duygular biyolojik olarak ilkindir ve üremeye yönelik uyumu artırmak için evrimleşmiştir. Duygu çemberi adını verdiği bir model geliştiren Plutchik (1980) temel duyguların ikisinin birleşimi sonucunda karma duyguların (ikincil) ortaya çıktığını ve bu ikincil duyguların bireyin kişilik özelliklerinin analizinde kullanılabileceğini ifade etmektedir.

Temel duygulara ilişkin çalışma yapan sosyolog Theodore Kemper (1987) bireyin dört temel duyguya (korku, öfke, depresyon, mutluluk) sahip olduğunu ve bu duyguların birleşiminin ikincil duyguları oluşturduğunu savunmaktadır. Oatley ve Johnson-Laird (1987) ise beş

temel duygudan bahsetmektedir. Bunlar; (1) mutluluk, (2) üzüntü, (3) öfke, (4) korku ve (5) iğrenme (hedef kaybı, hedefin veya planın başka bir kişi tarafından engellenmesi, bir şeyin zararlı veya toksik olduğu algısı) duygusudur (aktaran Özdevecioğlu, 2004).

Özetle, birincil (temel) duygular evrimsel, evrensel, fizyolojik, biyolojik ve nörolojik olarak adlandırılan ve doğuştan geldiği kabul edilen duygulardır. Temel duygu teorisine göre mutluluk, üzüntü, sürpriz, iğrenme, öfke ve korku gibi temel duygular farklı kültürler arasında tanımlanabilen prototipik yüz sinyallerine sahip bulunmaktadır. Temel duyguların birleşimi ile ortaya çıkan ikincil (sosyal) duygular ise temel yaşam görevlerine yardımcı olmak için geliştirilmiştir (Özdemir, 2017).

Duyguların oluşum sürecine göre sınıflandırılmasında değerlendirilebilecek etmenlerden bir diğeri ise duyguların bilişsel süreç sonucunda mı yoksa çevrenin etkisi sonucunda mı oluştuğudur. Duyguların bilişsel bir süreç sonucunda oluştuğunu savunan araştırmacılar duygu oluşumunu duygusal zekâ ile ilişkilendirmektedir. Duygusal zekâ bireyin kendisinin ve başkalarının duygularını gözlemlemesi, kendi duyguları ile başkalarının duyguları arasında ayırım yapması, edindiği bilgileri düşünce ve eylemlerinde kullanması olarak tanımlanmaktadır (Salovey ve Mayer, 1990).

Duyguyu çevrenin bir ürünü olarak gören davranışçı yaklaşım ve sosyal yapısalcı yaklaşım, duygunun sadece bireyin zihninin bir ürünü olmadığını, sosyal etkileşimlerin duygu oluşumunda önemli rol oynadığını savunmaktadır (Akçay ve Çoruk, 2012). Bu yaklaşımlara göre duygu karmaşık bir şekilde diğer insanlarla ve sosyal katılımı ilgilidir. Bu nedenle ancak kültürel bağlamda incelendiğinde anlaşılabilir. Ayrıca duygunun oluşumunda her insan tarafından farklı algılanan bireysel yönlerine rağmen, sosyal grupların ve kültürel normların rolü bulunmaktadır (Güney, 2014).

Duyguların sınıflandırılmasında yaygın olarak duyguların amacı ve oluşum süreci ön plana çıksa da alan yazında farklı sınıflamalara da rastlanmaktadır. Örneğin Poggi ve Germani (2003) duyguları (1) bireysel duygular (kıskançlık, hayranlık, korku, eğlence, üzüntü, kızgınlık gibi), (2) bireyin bilgiye ya da bilgi edinimine karşı kazandığı bilişsel duygular (ilgi, merak, sürpriz, sıkıntı gibi) ve (3) bağlılık duyguları (sevgi, nefret, sempati, beğenmeme), (4) öz imgesel duygular (utanma, suçluluk, doyum vb.) ve (5) başkalarına ilişkin duygular (saygı, beğeni, küçümseme) olarak sınıflandırmaktadır.

Özetle duyguları farklı özelliklerine göre sınıflandırmak mümkündür. Duyguların sınıflandırılmasında esas olan ise sınıflamanın yapılacağı bağlamdır. Nitekim duyguları

anlamada ve yorumlamada normatif etkiler ve kültürel farklılıklar önemli rol oynamaktadır. Bu kapsamda eğitim örgütlerindeki duygu çalışmalarında holistik bir bakış açısı benimsenmeli ve pozitivist yaklaşım ile sosyal yapıcı/sembolik yaklaşım birlikte ele alınmalıdır (Özdemir, 2017).

2.1.5. Duygu kuramları

2.1.5.1. James-Lange kuramı

Duygusal farkındalığın bebeklik döneminde, en temel farkındalık düzeyinde, duyguların fiziksel belirtiler olarak deneyimlenmesi ve bebeğin ihtiyaçları, arzuları ve tatmini için davranışsal olarak ifade edilmesi ile başladığı belirtilmektedir. Bedensel uyarılma ve psikolojik farkındalık arasındaki ilişkiye yönelik devam eden bu tartışma kardiovasküler tepkileri ön duygusal farkındalık olarak kabul eden James-Lange duygu teorisine kadar dayanmaktadır. Duygusal farkındalığın nörolojik uyarılma ile başladığını savunan bu yaklaşım duyguların düzenleyici işleve sahip olduğu görüşüne dayanmaktadır. Bu yaklaşımın savunucuları merkezi ve periferik sinir sistemlerinin ve endokrinal sistemin duyguların birinci düzenlemesini sağlamasını (Barbalet, 2011) duygusal farkındalık olarak kabul etmektedir.

2.1.5.2. Cannon-Bard kuramı

Duygunun zihinsel aktivitelerin beden üzerindeki etkisi sonucu oluştuğu görüşünü destekleyen araştırmacıların başında Canon (1927) gelmektedir. Alanyazında Cannon-Bard kuramı olarak adlandırılan yaklaşım sinir sisteminin duygu oluşumuna etkisini savunmaktadır. Cannon-Bard kuramına göre belirli bir duygunun tetiklenmesi spesifik ya da nedensel olmak zorunda değildir. Duygu uyandıran olayın herhangi bir duyumuz aracılığıyla tespit edilmesi ve sinyalin hipotalamusa aktarılması, bir sinyalin hissedilen duygu olarak algılandığı serebral kortekse gitmesi, başka bir sinyalin ise duyguyu ifade eden uygun bedensel tepkilere neden olması duygu oluşumuna neden olmaktadır. Bu nedenle, fizyolojik değişiklikler bir neden olarak değil, daha çok duygunun bir sonucu olarak kabul edilmektedir (aktaran Das, 2017).

2.1.5.3. Bilişsel kuramlar

Kendi duygularının farkında olan birey karşısındaki kişi ile empati kurabilmekte yani karşısındaki kişinin duygularını anlayabilmektedir. Nitekim empati kavramı alanyazında başkalarının duygularını ve gerçeklik algısını anlama, kendi duyguları ile başkalarının duyguları arasında ayırım yapabilme yeteneği ve karşısındaki kişinin gönderdiği sözsüz

mesajlardan bilgi edinme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Empati; içgüdüsel, otomatik, istemsiz bir şekilde gelişebildiği gibi diğer tarafın düşünce, davranış, duygu ve eylemlerini anlamak ve takdir etmek amacıyla bireyin bilişsel çabasının sonucu olarak da ortaya çıkabilmektedir (Besel ve Yuille, 2010).

2.1.6. Duygu yönetimi ve önemi

Yaşamımızın her anında duygularımızı kullanırız. Hayatımızda duyguların varlığı inkar edilemez. (Barutçugil, 2002) İnsanların var olduğu andan itibaren var olan duyguları gerek iş yaşamımızda gerekse özel hayatımızda sıklıkla kullanırız. Duygu yönetimi bireyler açısından olduğu kadar yöneticiler açısından da önemi fazladır. Günümüzde de yönetim alanında da önemi giderek artan bir kavramdır. Hayatımızla bu kadar iç içe olan duyguları tanımak, duygularımızın farkında olmak, duygularla başa çıkabilmek önemlidir. Duygularla başa çıkabilmek için de duyguların yönetilmesi gerekmektedir.

Bireylerin karar vermesinde ve harekete geçmesinde duygularını yönetebilmesi önemli bir etkiye sahiptir.

Duyguları yönetme, iş görenin kendi iç hallerini, dürtü ve kaynaklarını düzenleyip yönetmesidir (Goleman, 2010). Goleman (2006) duygu yönetiminde kendine çeki düzen verme ve yönetmenin beş tane yeterlilik içerdiğini belirtmiştir. Bu yeterlilikler:

- Kendini kontrol (özdenetim)
- Güvenirlik
- Vicdanlı Olma
- Uyumlu olma
- Yenilikçilik

Duygu yönetiminin temel amacı ise bireyin duygularının farkında olmasını sağlayarak hem olumlu hem de olumsuz duyguların nasıl yönetileceği konusunda bireylere yardımcı olabilmektir. Böylece birey olumsuz duygularını azaltmanın yanı sıra olumlu duygularını da aynı anda yönetebilir. Böylece birey duygularını yok saymayarak hem olumlu hem de olumsuz duygularına yön verebilir (Tarhan, 201). Duygulara yön verme süreci duyguları yönetme konusunda her zaman başarılı sonuçlanmayabilir fakat duygularını yorumlayarak duyguların nasıl yönetileceği konusunda karar verebilirler.

Duyguları yönetme bir süreçtir. Bu süreçte bireylerin duygularını tanımları sağlanır, kendi duygularının farkında olan bireylerin empati duygusu gelişerek çevresindeki insanların da

duygularının farkına varır. Hem kendini hem de çevresini tanıyan bireyler fark edilen duyguları anlamlandırır ve anlamlandırılan duygularını etkili bir biçimde ifade ederek duyguların yönetilmesi söz konusu olmaktadır (Kervancı, 2008).

Okulun en üst yönetim kademesinde olan yöneticilerin de bu süreçte üstlendikleri rol çok önemlidir. Yönetimde karar mekanizmasının en etkili ismi olan yöneticilerin de duygu yönetim sürecinde amacı; etkileşimde olduğu grupların olumlu ve olumsuz duygularının farkında olarak onları duygularının nasıl yönetileceği konusunda rehber olmaktır. Bunun için de karar aşamasında kurumun değerleri ile kendi kişisel değer, düşünce ve davranışlarında tarafsız olmalıdır. Kendi kişisel duygu, düşünce, değer ve davranışlarından yararlanarak duygularını yönetebilmesidir. Ancak bu şekilde çevresindeki bireylerin duygularını daha doğru anlayarak doğru iletişim kurabilir (Kervancı, 2008).

Duyguları yönetme konusunda Barutçugil (2002) üç ana yola dikkat çekmektedir. İlk yol, duyguları bastırma ve görmezden gelmedir. İkinci yol duygular ve sonrasında gelişen olaylar için çözüm yolu aramak yerine yaşanan o anki duygudan zevk almayı tercih etmektir. Üçüncü yol ise duygularla baş başa kalarak onlarla yüzleşmektir. Böylece duyguları yönetme konusunda başarı sağlanabilir (Barutçugil, 2002).

Hochschild ise 3 farklı yoldan bahsetmektedir. Bunlardan ilki bilişsel yoldur. Bilişsel yolda hissedilen duyguları hatırlatan görüntüler, fikirler veya düşünceler değiştirilme çabası içerisinde. İkinci olarak fiziksel yol olarak tanımlanan, duyguların fiziksel işaretlerinden kurtulabilmek için gösterilen çabadır (Demir, 2013). Duygu yönetiminde yer alan fiziksel yola örnek olarak, kalabalık bir gruba konuşma yapan okul yöneticisinin duyduğu heyecanı gizlemek amacıyla ellerinde ve sesinde oluşan titremeleri kontrol etmeye çalışmasıdır. Üçüncü yol ise ifadesel yoldur. İfadesel yol, içsel duyguları değiştirmek amacıyla duyguları sergilemekte kullanılan jest ve mimikleri değiştirmeyi içerir. Örneğin okul yöneticisinin okulda hoşlanmadığı bir personeliyle aynı ortamdayken ona gülümsemeye çalışması ifadesel yola örnektir (aktaran Güzel, Gök ve İşler, 2013).

Yaylacı (2006)'ya göre ise duyguların yönetiminde üç aşamalı bir süreç olduğunu belirtmektedir. Bu süreçleri duygusal farkındalık veya duyguları tanıma, duyguların ifadesi ve duyguların kontrolü olarak ifade etmektedir (Yaylacı, 2006). Bütün bu süreçlerin yanında duygularla başa çıkarak olumlu bir okul ortamı yaratabilmek için okulda bazı özelliklerin özellikle sağlanması gerekmektedir.

2.1.7. Duygu yönetiminin ilişkili olduğu alanlar

Duygu yönetimindeki alt boyutlar içerisinde özdenetim, iletişim, özbilinç, empati ve sosyal beceriler bulunmaktadır (Yaylacı, 2006).

Özdenetim

Bireyin karakter yapısındaki en faydalı ve önemli süreçlerden biri de özdenetimdir. Kişinin kendisi ile dünya arasında daha ideal, daha iyi ve daha uyumlu olabilmesi için kendini değiştirme ve adapte etme kapasitesidir (Duyan, Güden, Gelbal, 2012). Özdenetim, içsel ve istenmeyen davranışları önlemeye yardımcı olur. Özdenetimi yüksek bireylerin öfke kontrolü, olumlu duygularında artış, duygu yönetimi, işlerin üstesinden gelme konularında daha başarılıdırlar. Özdenetimi düşük bireyler ise hayatlarındaki ideallerini ve kararlarını gerçekleştirme konusunda daha başarısızlardır (Tangey ,2004). Böylece birey özdenetimi sayesinde hedeflediği bir durumun gerçekleşmesine yönelik alışlagelmiş veya doğuştan gelen davranışlarını bastırır veya değiştirir (Yücel ve Şirin, 2017).

Özbilinç

Kendini tanımak diğer bir anlatımla duyguların oluşması anında fark edilebilmesi yeteneğine özbilinç denir. Duyguları her an fark edebilme becerisi, psikolojik sezgide bulunabilme ve kendini anlayabilme bakımından zorunludur. Kendi duygularını bilen kişilerin, yaşamlarını daha güzel sürdürebileceği öngörülebilir. Dolayısıyla bu kişiler ne istediğini bilir ve bu yönde kararlar alır. Böylece bireyler yaşamlarındaki hata oranlarını da azaltmaktadır (Kervancı, 2008).

Özbilinçli bireyler genel olarak sakindir ve kendi başına ölçerek biçebilmeye imkan bulmaktadır. Bu şekilde dürtüleri ile tepki vermektense, olaylara ilişkin sağlıklı düşünceler içinde olmaktadır (Yan, 2008). Bir duruma ilişkin karar verme aşamasında, özbilinç becerisine sahip olanlar, sakinlikle ve sağlıklı şekilde düşünerek doğru kararları alabilmektedir. Özbilinç, başka insanlarla iletişim aracılığıyla paylaşılır (Kervancı, 2008). İletişim, duygu yönetiminin alt boyutlarından biri olarak aşağıda belirtilmektedir.

Bu duygusal yeterlilikleri içinde barındıran öz bilinç sayesinde bireyler kendi duygularını ve çevresindeki bireylerin duygularını daha iyi anlayabilirler. Böylece iş yerinde çalışma arkadaşlarının duygularını tanıyarak ve bu duyguları yöneterek onların duygularını anlarlar (Arat,2001). Ayrıca duygularının farkında olmak, ifade etmek ve başkalarının duygularını fark etmek, bireysel ve yönetsel başarıda da etkilidir (Titrek, 2016). Duyguların bilincinde olan bireyler kendi sınırlarını bilirler ve dünyaya olumlu olumlu bir gözle bakarlar. Kötü ruh

haline girdiklerinde bu durumu içselleştirerek büyütmezler. Kısa süre içinde bu durumdan kurtulurlar (Goleman, 2010). Sonuç olarak öz bilinç; insanın kendi ruh hali, duygu, değer ve öncelikleri ile duyguların davranışlara yansımaları fark ederek anlamasıdır (Titrek, 2016).

İletişim

Hayatımızda önemli bir yere sahip olan duyguların anlamlandırılmasında iletişimin etkisi büyüktür. Birey kendi ve çevresindeki duygularının farkına vararak anlamlandırmada iletişim sürecinde kullanacağı ifade biçimleri açısından önemlidir.

İletişim, “*duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılmasıdır. İnsanlar arası iletişimler temel olarak duygu ve düşünce alışverişini yürütme düzenleridir*” (Baltaş, 2006, s. 19-20).

İletişim amaca ulaşmak için sözcüklerin yanında vücut hareketleri, fiziksel ifadeler gibi simgelerin kullanılmasıdır. Bir başka tanıma göre ise iletişim, bireyler veya gruplar tarafından gönderilen mesajların diğer gruplar veya bireyler tarafından anlaşılmasıdır (Kakabadse ve diğerleri, 2004)

İletişim örgüt yaşamında da önemli bir yere sahiptir. Titrek (2006), örgüt içindeki bireyler arasındaki iletişimin çeşitli nedenlerle olumsuz bir hal alırsa örgüt ve örgütte çalışanların performanslarına etki edeceğini belirtmektedir. İletişim becerileriyle ilgili orta ve üst düzey yöneticilere ilişkin yapılan araştırmalarda, iletişim becerilerinde en iyiler arasında yer alanların, içinde bulunduğu duygu durumu ne olursa olsun sakinlikle ve sabırla davrandıkları belirlenmiştir. Bu kişiler en zor anlarda bile sakin kalarak durum hakkında sağlıklı bilgiler toplarlar. Ayrıca astlarını sakinleştirerek onları güdülemeye çalışırlar (Goleman, 2010). Bu nokta da en önemli görev yöneticiye düşmektedir. Örgütsel başarıya ulaşmak için yöneticinin de örgütteki bireylerle karşılıklı olarak sağlıklı iletişim kurması gerekmektedir (Takmak, 2016).

Sosyal Beceriler

Çağın örgüt sisteminde, kişisel ve örgütsel amaçları yerine getirebilmek için iş görenler sosyal becerilere sahip olmalı, bu becerileri kullanabilmeli ve davranışlara dönüştürebilmelidir. Bu yeterliliklerin ilişki yönetiminde (ekip yetileri, çatışma yönetimi, etki vb.) kullanabilmeleri, iş hayatında başarılı olabilmek için önemlidir (Avcı, 2014). Sosyal becerilere sahip bireyler her zaman daha önde olmaktadır. Bu bireyler, ortamlara daha fazla adapte olabilen ve bu sebeple tercih edilen kişiler olmaktadır. Duyguların alt boyutlarından

özbilinç, özdenetim, iletişim, empati ve sosyal becerilerin uyumlu biçimde birleştirilerek etkili bir duygu yönetimi oluşturduğu anlaşılmaktadır (Kervancı, 2008). *Empati*

Duygu yönetiminin alt boyutlardan biri olan empati, aşağıda belirtilen bilgilerle ilişkilidir. Grup çalışmalarını tercih eden bireyler, daha fazla sosyal becerilere sahiptir.

Bacanlı (2014) ise bireyin diğer bireylerle başarılı ilişkiler kurmasında ön koşul olan davranışlar olarak tanımlamaktadır. Bir başka tanımda da Akman, Üstün ve Kargı (2003), bireyin bulunduğu çevrenin kurallarıyla uyumlu, bireylerin diğer insanlarla etkileşimlerinde olumsuz tepkiler vermelerini önlerken olumlu veya yansız tepkiler vermelerini gerekli kılan beceriler sosyal becerilerdir ifadesini kullanmışlardır. Goleman ise (1998) sosyal beceriler kavramını, “başkalarının istenen tepkilerini uyandırmakta usta olmak” şeklinde tanımlar.

Sonuç olarak sosyal beceriler, sosyal yaşamda başarılı olmak için bireyin sahip olması gereken ve anlık durumlara göre değişen, sosyal yaşamda kabul gören ve sosyal yaşamı geliştirmeye dönük davranışlar bütünü olarak belirtilebilir.

“Empati sözcüğü etimolojik anlamda kişinin duygulanmış durumunu ifade etmektedir. Empatik kişi ise başkalarını duygularını anlayabilen ve başkaları gibi düşünebilen, başkalarının bakış açısı ile bakıp hareket eden kişilerdir.” (Ay ve Çelik, 2017).

Empati en genel anlamıyla başkalarının duygularını okuyabilmek, kişilerin yüksek düzeyde dile getirmediği endişelerini ve hislerini sezmek, bunlara karşılık vermek ve en üst seviyede ise; karşısındaki bireylerin hislerinin altındaki sorun ve endişeleri anlamak olarak tanımlanmaktadır (Goleman, 2010). Empati yeteneğine sahip olan bireylerin; başkalarını anlamayabilme ve geliştirebilme, çeşitlilikten yararlanabilme, politik bilince sahip olma gibi özellikleri vardır (Goleman, 1998). Bu süreçte yöneticilerin de empati davranışlarının gelişmesi gerekmektedir. Empati yeteneği gelişmiş olan yöneticiler duygusal sinyallere kulak verebildiklerinden, hassas olabildiklerinden, bir kişinin hissedilen ama dile getirilmeyen duygularını sezerek, onlara uygun tepkiler verebilirler. Bu sinyallerle duygusal gereksinimleri anlarlar ve bu duygusal gereksinimlerinin telafisini sağlamaya çalışırlar. Bu tür yöneticiler, çevresindekileri dikkatle dinlerler, çevresindekilerin görüşlerine önem verirler. Örgüt içinde de ön yargılı davranmazlar. Örgütteki kişilere gerekli çalışma ortamını sağlayarak bireyin mesleki, sosyal ve duygusal açıdan en üst yararı sağlaması için uğraşırlar (Goleman ve Boyatzis, 2002).

2.1.8. Duygu yönetiminin ilişkili olduğu kavramlar

Duygusal zekâ, Mayer, Salovey ve Caruso, (2004) tarafından kendisindeki ve başkasındaki duyguları fark edebilme, kullanabilme, anlayabilme ve yönetebilme becerisi olarak tanımlanırken, Lea Brovdani; (aktaran Titrek, 2007) tarafından “anlama, adlandırma ve hislerimiz ve deneyimlerimizin ortaya çıkardığı duyguları uygun bir şekilde paylaşmadır” şeklinde tanımlanmıştır. Kılıçarslan (2010) “duygusal zekâsı yüksek kişiler, kendi duygularını anlamak ve düzenlemekten daha çok başkalarının duyguları üstünde aynı etkileri bırakabilmektedir” demektedir. Duygusal zekâ, sadece mantık ile olaylara tepki vermenin değil, aynı zamanda her olayda duygusal tepki göstermenin de yanlış olduğuna işaret etmektedir (Titrek, 2007). Goleman (2006) Duygusal Zekâ Kuramını beş boyut ve yirmi beş duygusal yeterlik alanıyla arasındaki ilişkiyi ifade ederek belirtmiştir.

Goleman’ın Duygusal Zekâ Modeli’nin dışında farklı modeller de geliştirilmiştir. Bunlar içerisinde Mayer ve Salovey’in modeli, duygusal zekâyı yetenek olarak ele alırken, Cooper modeli beceri olarak ele almıştır. Bar-On modelinde ise yetenek ve beceri temeline dayandırılarak incelenmiştir. Tüm modeller, yetişkinlere yönelik olarak, ancak Bar-On gençlere ilişkin çalışmalar yapmıştır. Diğerlerinden farklı şekilde, Goleman, Boyatris, Goleman Karma Modeli ve Hay/McBer Yeterlik Modelleri, örgütlere yönelik olarak hazırlanmıştır (Şahin, 2004).

Duygusal Emek, duyguların örgüt yapısındaki önemli etkilerinden birini duygu ve emek ilişkisi oluşturmaktadır. Hochschild (1983) tarafından gözlemlenebilir davranışlar, Ashforth ve Humphrey (1993) tarafından içten gelen davranışlar, Morris ve Feldman (1996) tarafından işin karakteri olarak ele alınan (Grandey, 2000) duygusal emek bireyin içselleştirilmiş davranışlarına odaklanmaktadır (Hochschild, 1983; Morris Feldman, 1996). Bireyin hissettiklerinden farklı davranışlar sergilemesi ve sergilediği davranışları içselleştirmesi olarak boyutlandırılan duygusal emek (Hochschild, 1983; Morris ve Feldman, 1996) alanyazında sıklıkla duygusal uyumsuzluk (emotional dissonance) kavramı ile birlikte kullanılmaktadır. Duygusal emek ve duygusal uyumsuzluk kavramlarının alanyazında sıklıkla birlikte kullanılmasının nedeni duygusal uyumsuzluğun duygusal emeğin bir çıktısı olarak kabul edilmesinden kaynaklanmaktadır (Kruml ve Gedded, 2000; Pugliesi, 1999; Schaubroeck ve Jones, 2000). Oysa duygusal uyumsuzluk bireyin deneyimlediği gerçek duygular ile ifade edilen duygular arasındaki çatışmayı vurgulayan ve bireyin işe karşı hissettiği psikolojik stresi ifade etmek için kullanılan bir kavramdır (Grandey, 2003; Hochschild, 1983; Morris ve Feldman, 1996).

Duygusal okuryazarlık, bireyin kendi kişisel gücünü ve hayat kalitesini arttırması kadar etrafında bulunan bireylerin de yaşam kalitesini arttıracak şekilde duyguların farkında olmasıdır. Duygusal okuryazarlık aracılığıyla ilişkiler geliştirilmekte, iş birliğinin mümkün olması sağlanmakta ve örgütler içerisinde biz bilinci oluşmaktadır. Duygusal okuryazarlık duyguları açığa çıkarmaktan daha çok, duyguları anlama, kontrol etme ve yönetme becerisi gerektirir (Steiger, 2007). Goleman (2006)'a göre, duygusal okuryazarlık daha iyi bir eş, arkadaş, evlat, öğrenci, işçi, yurttaş veya patron olmaya fayda sağlamaktadır. Kandemir ve Dünder (2008)'a göre ise, duygusal zekâ ve duygusal okuryazarlığın arasındaki en önemli farkı, empati yeteneğinin duygusal zekâyla; bu yeteneğin insan ilişkilerinde kullanılabilmesini ise duygusal okuryazarlık ile ilişkilendirmiştir.

2.1.9. Yönetim

Yönetim, önceden belirlenen hedeflerin etkin ve verimli biçimde gerçekleştirilebilmesi amacıyla bireyin birlikte çalışabileceği bir ortamın meydana getirilmesi ve sürdürülmesi sürecini kapsamaktadır (Koontz ve Weichrich, 1988). Yönetim, örgüt içerisinde belirlenen amaçları gerçekleştirmek için toplanan insanları örgütleyerek ve eşgüdümleyerek harekete geçirme sürecinden oluşmaktadır (Erdoğan, 2004). Yönetim diğer bir anlatımla, bireylerin meydana getirdikleri örgütler ve aldıkları kararların ve uygulamaların bütünüdür (Özdemir, 2017).

Yönetim, insan ve madde kaynaklarını örgütün amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla yönlendiren, bu kaynakları kullanan ve kontrol eden süreci temsil eder (Bursalioğlu, 2000). Bütün bu tanımların ortak noktası yönetimin belirlenen hedeflere ulaşmak için etkin kararlar vermesi ve bu kararların yerine getirilmesi ve uygulanmasını sağlamaktır.

Okul yönetimi; okul müdürü, başyardımcısı ve müdür yardımcılarında oluşmaktadır. Kurumlarda da yönetimin en üst kademesinde yönetici olarak okul müdürü yer almaktadır. Kurum yöneticisi olarak okul müdürü; öğretmenlerin içinden sınav aracılığıyla seçilen, atanan, okuldaki eğitim ve öğretimin belli politika ve yasalar çerçevesinde yürütülmesinden sorumlu olan kişiye denilmektedir (Erdoğan, 2004).

İlgar (2005), Okul yöneticiliğinin temel görevini “okulu eğitim amaçları çerçevesinde yaşatmak” olarak açıklamaktadır. Her okul müdürü okul yönetiminde kurumun amaçları doğrultusunda kurum çalışanlarındaki vizyonu geliştirebilmek, gelecek analizleri yapabilmek, yaratıcı düşünceleri teşvik edebilmek, çalışanlarına yol gösterebilmek,

kendisini ve grubu yönlendirebilmek ve inisiyatif alabilmek, kuruma ilişkin karar alma veya verme durumlarında duygularını da yönetebilme özelliklerine sahip olmalıdır.

2.2. Karar ve karar verme

“Karar verme” ve “karar” tanımlarının birbirlerine devamlı karıştırıldığı görülmektedir (Lee, 1999: 3). Yapılan literatür taraması, karar verme ve karar kavramlarına ilişkin çok sayıda tanımlamalar yapıldığını ve bu konuya ilişkin kapsamlı olarak ortak standart bir tanımın oluşmadığını göstermektedir. İlk olarak karar kavramıyla ilgili literatürdeki tanımlamalara bakacak olursak;

Karar; iki veya daha çok seçeneğin arasından uygun alternatiflerin seçilmesidir. Karar, amaca yönelik seçim yapmamızı sağlayan tercihlerimizdir. Karar genelde geleceğe yöneliktir. Gelecek kesin olarak bilinmediği için kişiye risk yükler. Örgütte yönetim işlevini yerine getiren yönetici, konu hakkında ayrıntılı bir biçimde düşünmesi sonucunda bir hareketi çözüm veya çare olarak benimsemektedir (Koçel, 2001). Yönetim işlevi kararla başlar, kararla biter. Karar yönetimin kalbi ve diğer süreçlerin eksenidir (Bursalioğlu, 2019). Karar, örgüt faaliyetlerinin özünü oluşturur (Harrison ve Pelletier, 2000).

Karar verme ise basitten karmaşığa tüm yaşamımızda önemli yere sahip bir zihinsel süreçtir. Bu süreç kolay olmayan karmaşık bir süreci içerir. Kişi karar vermek istediği şeye ait birçok seçeneği zihinde tarar ve hangi seçeneğin istenilen sonucu elde etmenin en iyi yolu olduğuna karar vermeye çalışır (Kılcan ve Seyhan, 2019).

Karar verme aynı zamanda mevcut seçeneklerin ayrıntılarını oluşturmak için bilgi arama, bilgiyi işleme, karar ikilemine yeni veya yaratıcı bir çözüm bulmak için problem çözme, seçenekleri değerlendirmek ve bilgi kaynaklarının güvenilirliği için yargılama, taahhütlerin bağlayıcı olduğunu ve kolayca kırılmayacağını farkına varılmasını öğrenme, benzer karar sorunlarının nasıl ele alınacağı ile ilgili bilgileri hatırlama gibi birçok bilişsel süreci içerir (Mann, Harmony ve Power, 1989).

Ergun, Çevik, Ergezer ve Özdaş (1999) İyi bir kararın aşağıdaki özellikleri taşıması gerektiğini belirtmektedir:

- Karar probleme yönelik ve çözüm getirici olmalı
- Karar alınması ve uygulanması sırasında ucuza mal olmalı, örgütün ekonomik gücünü aşmamalı,
- Gecikmiş kararlar çözüm getirmeyeceği için karar geciktirmeden alınmalı,

- Karar örgütün genel ve özel amaçlarına hizmet edebilmeli,
- Karar yürürlükteki kanun, tüzük ve yönetmeliklere uygun olmalı
- Karar açık ve anlaşılır olmalı,
- Yöneticinin alacağı karar işgörenlerin çoğu tarafından kabul görür

nitelikte olmalı.

2.2.1. Karar türleri

Karar türlerini sınıflandırmak ile ilgili alan yazın taramasında sıklıkla karşılaşılan karar türleri aşağıda belirtilen şekildedir (Koçel, 2001).

2.2.1.1. Kararın kapsamına göre sınıflaması

Stratejik Kararlar, kurum ve çevresi arasında ilişkileri düzenleyen, üst yönetimin ilgi alanında olan geniş kapsamlı kararlardandır. Kurumun mevcut ve gelecekteki sistemine yönelik olarak karar verilen üst düzey kararlardır. Kurumlarda 4 yılda bir kurum yöneticisi tarafından hazırlanan stratejik planlar SWOT analizi (kurumun güçlü ve zayıf yönleri, kurumun fırsatları ve kuruma yönelik tehditleri) yapılarak stratejik kararlar verilir. Ayrıca stratejik kararlar kurumun değerleri, vizyonu, yapılan ve yapılacak çalışmaları ve pratik ve uygulanabilir sonuçları içeren kararlardır. Kurum yöneticisi stratejik karar verirken kurumu bir bütün olarak ele alır (Yatmaz, 2019).

Stratejik kararların temel özellikleri aşağıdaki şekildedir (Gür ve Aygün, 2009);

- Enderlik: Belli bir dönemde verilen stratejik kararlar, uzun dönem devam eder ve yeni bir stratejik karar verilene kadar değiştirilmez.
- Evrensellik: Kurumun tüm kaynakları ve enerjisi, verilmiş olan stratejik kararlar doğrultusunda harekete geçirilir.
- Belirleyicilik: Stratejik kararlardan sonra verilecek tüm karar ve davranışların tipi ilk verilen stratejik kararlar çerçevesinde gelişir (Akaytay, 2004).

Yönetmel Kararlar, bir kurumdaki, işletme yapısı ve bu yapının işletildiği maddi ve insan kaynaklarının planlanmasına yönelik kararlar yönetmel kararlar olarak tanımlanır. Yönetmel kararlar, işletmelerde en yüksek verimi elde etmek amacıyla organizasyonun kurulması ve işletme kaynaklarının elde edilmesi ve geliştirilmesiyle ilgilidir. Yönetmel kararlar, stratejik kararlara uygun olarak biçimlenir. Yönetmel kararlarla örgüt içerisindeki yetki ve sorumluluklar belirlenir, faaliyetlerde en üst seviyede verim elde etmek amacıyla bilgi ve iş

akışlarının nasıl olacağına ilişkin kararlar alınır. Ayrıca yönetsel kararlar, gereksinim duyulan hammadde, malzeme, personellerin ve finans kaynaklarının geliştirilmesiyle ilgilidir. Örgüt içerisinde yetki dağılımı, bütçeleme işleri, raporlandırma ve haberleşme işlerine yönelik alınan kararlardandır (Eren, 2009).

Yönetsel kararlar, örgüt işleyişindeki bütünlüğü gerçekleştirmek amacıyla örgüt üyelerinin aralarındaki ilişkileri düzenleyen, işletmeyi dış çevreyle bütünleştiren ve örgütle çevre arasındaki ilişkileri düzenleyen kararlardır (Budak ve Budak, 2004).

Kurumsal Kararlar, işletme kurulması ve geliştirmesine ilişkin kararlardır. Yatırımlar gerçekleştirme, yönetim, örgüt oluşumu, ekonomik göstergeler, eğilimler, yer seçimi vb. konuları yönlendiren işletmelerin tümünü ilgilendiren kararlardır. Bu kararların belirsizlik derecesi fazladır. Girişimci veya yatırımcı, bu tür kararlarda fizibilite çalışmalarını gerçekleştirir ve yatırım alanlarını tespit etmeye çalışır (Eren, 2009).

2.2.1.2. Karar zamanına göre yapılan sınıflama

Programlı kararlar, Basit ve rutin bir şekilde işleyen durumlar içerisinde, çözüm seçenekleri önceden tespit edilmiş kararlardandır. Çözüm yolları önceden tespit edildiği için karar vericinin çok müdahalesi gerekmez. Bu tip kararlar ilk olarak nasıl uygulandırsa ikinci olarak da aynı şekilde uygulanmaya devam eder. Programlı kararlarda hangi faaliyetin ne zaman, nerede, nasıl ve kimler tarafından yerine getirileceği bellidir. Personelin özlük işleri, yolluk ve harcırah gibi iç işleyişine yönelik olabileceği gibi müşteri şikâyet ve memnuniyeti gibi dışa dönük de olabilir. Kararların politika ve prosedürler aracılığıyla tespit edilmesi sebebiyle karar vericinin işi kolay olmaktadır. Bu tarzdaki kararlar bilgi sistemleri ile rahatça verilmektedir. İlk uygulama şekline göre rutin biçimde devam eden kurallardandır (Morgül, 2014). Programlandırılmış kararlarda belli bir standart karar kalıpları oluşturulursa alt kademe yöneticiler üst yönetimden bağımsız karar alabilirler. Böylece üst yönetimdeki yöneticiler daha karmaşık problemlerin çözümüne yönelik karar verme fırsatına erişirler.

Programlı olmayan kararlar, bu tarz kararlar, programlı kararlardan farklı olarak günlük ve rutin olaylara uygulanmayan daha nitelikli kararlardandır. Nitelikli kararlar olmasından dolayı genellikle önemli oranda belirsizlik içerir. Bu belirsizlik, karar vericinin gerçekleşmesi mümkün olan olayların hakkında olası ya da kesin bilgiye sahip olmamasından kaynaklanır. Üst seviyelere çıkılması durumunda programlandırılmamış kararlar daha çok önem kazanır. Programlandırılmamış kararlar, beklenen durumların dışında karşılaşılan özel durumlar için kullanılmakta olan özgün kararlardandır. Bu tarz

kararları alırken, karar verme aşamalarına dikkat ederek problem durumuna yönelik bilgi toplanması, toplanan bilgilerin analiz edilerek yorumlanması ve sonrasında uygulamaya konulması gerekir.

2.2.1.3.Karar vericiye göre sınıflama

Bireysel Kararlar, sadece tek bir bireyin vermiş olduğu kararlardandır. Bu tarz kararlar genel olarak aciliyet gerektiren durumlarda kullanılmakta ve öznel bir kararı içermektedir. Bireysel kararlar verirken kişiler, tek başına problemin varlığını fark ederler. Ardından çözüme yönelik gereken seçeneklere dikkat eder ve bu seçimi yerine getirirken kendi bilgisine başvurur ve seçimi de kendisi yapar (Genç, 1994).

Grup Kararları, grup kararlarında ise, karar örgüt içerisinde birden fazla kişinin aracılığıyla verilir. Grup, etkileşim sonucu herhangi bir seçeneğin üzerinde anlaşmaya vararak alınan kararlardandır (Genç, 1994). Grup kararlarında çeşitli uzman görüşlerine başvurulmaktadır. Birey olarak alınan kararlara göre grupta alınan kararlar daha fazladır. Gruplarda çok çeşitli bilgiler barındıran, farklı bakış açılarına sahip kişiler bir araya geldiği için çok daha fazla çözüm üretilir. Ayrıca bu tür kararlar grup tarafından ortak verildiği için verilen kararlar grup tarafından desteklenir, özümser ve bireyler kararları kendileri verdikleri için de uygulamak zorunda hissederek. Bireysel kararlar ise otokratik olarak kabul edilir ve benimsenmeleri zordur (Bozerman, 2002). Bununla birlikte tutumları ve becerileri farklı bireylerin bir araya gelmesinin sonucunda bireysel kararlara göre daha tutarlı bir şekilde karar vermeleri beklenmektedir (Budak ve Budak, 2010).

2.2.2. Yönetici karar verme süreci

Yöneticiler belirlenen amaçlara ulaşmak için hemen hemen her gün karar vermek durumunda kalırlar. Karar verme süreci, çalışma hayatındaki en kritik noktadır (Yıldırım, 2010). Bu süreç diğer tüm süreçleri kapsadığı için adeta yönetimin kalbidir (Hodgkinson ve Haaley, 2008). Bu nedenle kurumun en önemli unsurlarından biri olan yöneticilerin vereceği kararlar çok önemlidir (Koçel, 2001). Bu süreçte alınan her kararın kurumun diğer kararlarıyla da uyum içinde olması gerekir (Atılgan, 2011). Karar verme sürecinde okul yöneticisinin kararını etkileyen iç ve dış unsurlar vardır. Okul yönetimi karar verme sürecinde bu unsurları göz önünde bulundurursa daha etkili kararlar verebilir. Bu unsurlardan etkilenmeyen yöneticiler için kararlarının etki düzeyinin zayıf kaldığı söylenebilir.

Yöneticiler karar verme sürecinde var olan olanaklardan yararlanarak problemi tanırlar ve problem durumunu ortadan kaldırmak için etkinlikler gerçekleştirirler. Yönetici bunları bilgi ve tecrübesine, çeşitli kanallar ile elde ettiği deneyimlere dayanarak yapar. Okul ve yönetimini, işleyişini etkileyen örgütteki bireylerin her birinin kararlara katılabilme ve buna yönelik fayda sağlayabilme imkanının olması bu süreçte çok önemlidir. Böylece uygulamada kurum yöneticisi ve kurumu etkileyen bireylerden tarafından yöneticinin alacağı kararlar benimsenerek gerçekleştirilecek uygulamalar da o kadar verimli olur. Aksi takdirde benimsenmeyen kararlar sahadaki uygulayıcılar üzerinde olumsuz bir direnç gösterebilir. Bu da kurumun işleyişini doğrudan etkiler (Bursalıoğlu,1972).

Cooper ve Sawaf (2000), iyi yöneticilerin rastgele kararlar alması yerine, kararları etkileyen tüm güçlere ve bu kararlar ile tespit edilen hedeflere ulaşırken karşılaşılabileceği muhtemel tüm durumlara ilişkin doğru bilgiye ulaşma döneminden geçme zorunluluğunu taşıdığını belirtmektedir. Bu kararlar sadece kurum için değil kurumun doğrudan ve dolaylı olarak etkilediği örgütler için de önem teşkil etmektedir. Her ne kadar karar verme işlemi anlık kolay bir eylem gibi görünmekte ise de, gerçekte karar verme işlemi bir süreci gerektirir. Bu süreç bir dizi eylem ve çalışmaları kapsamaktadır. Tüm bu eylem ve çalışmalar yöneticilerin karar verme sürecini oluşturmaktadır. Hızlı ve basit bir karar verme sürecinden bahsedilmesi söz konusu değildir. Karar verme sürecinde yöneticinin kişisel fikirleri, sosyal çevresi, yapılan işin özelliği kurumun ve çalışanların yapısı gibi birçok faktöre bağlıdır (Akaytay, 2004). Karar verme sürecinde yönetici çeşitli durumlar arasından seçim yapmak için bedensel ve zihinsel çaba gösterir. Örneğin kurumun yapısıyla ilgili net bir stratejik planlamaya sahip kurum yöneticileri kararlarında örgütün yapısının kararlarını etkileyebileceğini göz önünde bulundurmak zorundadırlar. Çoğu zaman kararlar üzerinde çalışmayı ve zaman harcamayı gerektirir. Bazen yöneticilerin bir karar etrafında durumu mükemmel olarak ifade ettiği, kimi zamanlarda ise birkaç ipucuyla eyleme geçtiği görülür. Karar verme süreci, yönetimin kalbi sayılabilecek önemli bir süreçtir.

Örgütte hiçbir davranış karar vermeden oluşmayacağı için yöneticilerin karar verme biçimi önemlidir. Çünkü yöneticiler karar verme biçimlerine farklı yollardan yaklaşmaktadır. Kurumun amaçları, yöneticinin yönetim tarzı, yöntemi ve kişilik özellikleri gibi unsurlara göre değişkenlik gösterebilir.

2.2.3. Karar verme sürecinin aşamaları

Günlük yaşamda rutin olan, yaşamın işleyişini sürdüren, çoğunlukla etkisi ve önemi az olan kararlar vermekle birlikte sonuçlarının etkisi önemli ve büyük olan kararlar da verilmektedir.

Karar vericiler, her adımı gerçekleştirmek için bir dizi adım ve taktikten oluşan bir süreci takip ederek kararlar alırlar. Her karar, bir dizi faaliyeti içerir (Nutt, 2008). Her karar bir sürecin nihai sonucudur (Fitzgerald, 2002). İnsanlar belli bir durumda karar verecekleri zaman, hedefler belirlemek, bu hedefe ulaşmak için bir veya daha fazla yol düşünme, fikirleri değerlendirme, hedefe ilerlemenin en iyi yol olduğu düşünülen fikirleri uygulama gibi dört çekirdek süreci kullanırlar.

Mincemoyer ve Perkins (2003) ise, kapsamlı bir karar verme literatür taramasıyla karar verme sürecinin faktörlerini şu şekilde belirlemiştir:

- Problemin tanımlanması,
- Alternatiflerin üretilmesi,
- Seçimlerin risk ve sonuçların belirlenmesi,
- Alternatifin seçilmesi,
- Değerlendirme.

Adair (2003) ise, karar verme süreci içerisinde beş adıma dayalı bir yaklaşım benimsendiğini vurgulamaktadır:

- Problemi tanımlamak,
- Gereken bilgileri biriktirmek,
- Sonuca varabilmek için uygun seçenekler oluşturmak,
- Karar vermek,
- Verilen kararı uygulayarak sonuçları değerlendirmektir.

Mettas (2011) ise, farklı araştırmacıların elde ettiği verilerden hareketle, uygun bir çözüme karar vermek için uygulanabilecek bir dizi adımı belirlemiştir. Belirlediği bu adımları deneysel çalışmasında kurguladığı senaryo üzerinden açıklamıştır. Ona göre karar verme sürecinin adımları şu şekildedir:

- Problemi Belirleme: İyi bir gözlem becerisi, doğru değerlendirme ve bazen yenilikçilik. Karar verme sürecinin bu adımında amaç insan ihtiyacına karşılık gelen şeyi temsilen bir problemi formüle etmektir.

- **Kriterleri Belirlemek:** Çoğu karar, karar verici için, bir veya daha fazla amacı gerçekleştirmeyi hedefler. Akılcı karar verici, karar verme sürecinde tüm ilişkili kriterleri değerlendirir. Özgün bir kriter, tasarlanmış karar verme sürecinde, örneğin bir ürün için; ürünün kullanılabilirliği, ürünün güvenliği, estetiği, fonksiyonları, zaman sınırlılıkları bakımından sonuç olarak ihtiyaca karşılık gelmelidir
- **Kriterlerin Ağırlığı:** Bir karar vericiye göre farklı kriterler önemleri bakımından çeşitlenirler. Akılcı karar verici, kriterlerin her birine verdikleri göreceli değeri bilir.
- **Alternatif Üretmek:** Karar verme sürecindeki dördüncü adım, olası çözümlerin tanımlanmasını gerektirir. Üçüncü adımda belirlenen kriterlere uyan alternatif çözümler belirlenir.
- **Her Bir Alternatifi Her Bir Kritere Göre Derecelendirme:** Bu adım karar verici için geleceği ön görmeyi, yaklaşık değerlendirmelerde ve ölçümlerde bulunmayı gerektirir. Karar verici belirlenen her bir kriteri, her bir seçenek üzerinden olası sonuçları göz önünde bulundurarak değerlendirmek zorundadır. Bu adım karar verme sürecinin 3 ve 4. adımlarının kombinasyonudur.

En Uygun Kararı Hesaplamak: İdeal olarak, beş adımın tamamı tamamlandıktan sonra, en uygun kararın hesaplanması süreci aşağıdaki basamaklardan oluşur:

- Adımdaki derecelendirmelerin her bir kriterin ağırlığı ile çarpılması,
- Her bir alternatif için tüm kriterler boyunca ağırlıklı derecelendirmelerin toplanması,
- Ağırlıklı derecelendirmelerin en yüksek toplamı ile çözümün seçilmesi.

Karar vermeyi, demokratik vatandaşlık perspektifi ile ele alan Ochoa Becker (2012), karar verme sürecinin bireylerin, kompleks sorunların nasıl çözüleceğini anlamalarını içeren karmaşık bir süreç olduğunu belirtir. Bireyler sık sık karmaşık ve tartışmalı konular hakkında doğru ve güvenilir bir pozisyonu desteklemek için kanıt olarak kullandıkları bilginin önemi ve doğruluğunu değerlendirmek zorundadır. Demokratik bir vatandaş olarak karar verme süreçlerinin adımların şu aşamalarla belirler:

- Konuyu belirlemek,
- Konuyla ilişkili bilgileri toplamak,
- Bilgilerin güvenilirliği için iddiaların doğruluğunu test etmek,
- Karara rehberlik etmesi gereken değerleri belirlemek ve seçmek,
- Desteği hak eden davranışlar ve kamu politikalarını güçlendirmek,
- Kamu kurumu için adayları seçmek,

- Bir durumu çözmek için gerekli olan davranışı seçmek.

Savage ve Armstrong (2004), karar verme süreci sekiz basamakla anlatmaktadır. Bu sürecin adımları şu şekildedir:

- Karar vermeyi gerektiren bir durumu tanımlamak,
- Problemi sınıflandırmak,
- Problemi içeren ilişki değerleri belirlemek,
- Arzu edileni (amacı) belirlemek,
- Bir dizi olası alternatif önermek,
- Her bir alternatif için olumlu ya da olumsuz olası sonuçları değerlendirmek,
- Ön görülen sonucun analizi ve belirtilen amaç ve kişinin değer tercihleriyle tutarlı olan en uygun alternatifi belirlemek,
- Sonuçları değerlendirmeye almak ve kararı uygulamaya geçirmektir.

Yukarıda bulunan karar verme süreci ve kademeleri incelenirse, bazı farklılıklara rağmen sürecin ortak temeller doğrultusunda şekillendiği görülmektedir. Bu bakımdan, basamak sayıları araştırmacılar açısından farklılaşmış olsa dahi, karar verme süreci ortak adımlar içermektedir (Demirtaş ve Nemli, 2018).

2.2.4. Karar verme sürecini sınırlayan etkenler

Karar verme sürecini şekillendiren en önemli etken sorunun iyi anlaşılmamış olmasıdır. Verdiği kararlarla kurumu etkileyen en önemli kişi olan yönetici karar vermeye yetkisi olduğu düşüncesiyle hareket ederse sorunu anlamada yetersiz kalır. Örneğin davranışların altında yatan nedenlere aynı biçimde yaklaşırsa sorunun özüne inemediğinden karar verme stili problem olarak karşımıza çıkacaktır.

Hızlı karar vermek, çağdaş yöneticinin özelliklerinden biridir. Hızlı karar vermenin nedeni çoğu kez zaman yetersizliği, sorunun tam olarak tanımlanamaması ve yeterli bilginin toplanamamasıdır. Ama asıl önemli olan örgütteki ve yönetimdeki kişilerin hızlı fakat uygun kararlar vermesidir.

Astların üstlere doğru bilgi vermemesi, üstleri de gizlilik nedeniyle astlarına gereken bilgiyi vermemesi, her iki tarafın alacağı kararların sınırlı olmasına neden olacaktır (Dilekli, 2015).

Amaçların iyi belirlenememesi, sorunun tam anlaşılmması, bilgi ve seçeneklerdeki yetersizlikler, seçeneklerin sübjektif olarak değerlendirilmeye alınması, örnekleri izleme alışkanlıkları, zaman sınırlılığı, kişisel seçimler ve duygusallık, beklenmeyen sonuçlar,

sorumluluk alma güçlüğü, yetki patolojileri (katılmamak, gizlilik, karışma, güvensizlik, korku ve çatışma) gibi etkenler, karar verme sürecini sınırlamaktadır (Baysal, Arkan ve Bağcı, 2011).

2.2.5. Karar verme stilleri

Karar verme stili, karar verme sürecinin en önemli adımlarından biridir. Her bireyin karar verme stili kendine özgüdür. Bireyin karar verme tarzı, karar verme stilini yansıtır. Bireylerin kişisel özellikleri kişisel becerileriyle birleştikçe farklı yönlerden karar verebilir duruma gelirler (Taşgit, 2012). Bireyler, kişisel becerilerine göre karar verme stillerini kullanırken, karar verme amacıyla bilgiler toplama aşamasında elde ettiği bilgileri özümseyebilmek için kavramları ve bilgileri ayrıştırmaya yönelik daha önceden kullandığı bilişsel stillerini temel almaktadır. Toplumsal hayatın giderek karmaşık hal alması, bireylerin alternatiflerini artırmakta, bu da bireyin alternatifler arasından seçim yapmasını zorlaştırmaktadır.

Literatür incelendiğinde karar verme stili kavramıyla ilgili farklı tanımlamalara rastlamak mümkündür. Bu tanımlamalar da içerik olarak benzer görünse de farklı yönler belirtilmektedir. Bu tanımlamalardan bazıları şu şekildedir: Karar verme stilleri öğrenilebilen, elde edilebilen ve öğretilebilen bir alışkanlık durumudur. Bireylerin daha önceden edinmiş oldukları alışkanlıkları karar verme stilini oluşturmaktadır.

Karar verme stilleri, bireyin karar verme tarzıdır. Birey karar verme anında soruna yaklaşırken kendi tercih ettiği bireysel tarzını yansıtır (Taşdelen, 2001). Bazı bireyler karar verirken bağımsız hareket ederken; bazıları duyguları ve sezgilerine göre karar verirler. Bazıları kararlarında akılcı davranırken bazıları kararlarında yönlendirmeye ihtiyaç duyarlar. Bazı bireyler ise karar vermekten kaçınırlar.

Karar verme stili, bireyin karar verme sürecindeki tutum ve davranışları, soruna yaklaşım tarzları, bu sorunun çözümüne yönelik kullandıkları strateji ve yöntemleri ifade etmektedir. Karar verme sürecindeki bu yaklaşımlar kararın niteliğini etkiler (Kuzgun, 2000).

Karar verme stili yöneticileri anlama, yöneticilerin karar verme, problem çözme, örgütteki diğer çalışanlarla etkileşim kurabilme becerileri açısından da yararlı olduğu belirtilmektedir. Bireyler karar verme sürecinde karar verme stillerinin oluşum aşamasında kendi kişisel özelliklerinin yanında içerisinde bulunduğu sosyo-kültürel çevresinden de etkilenir. Bireyin aile üyeleri, arkadaşları ve yakın çevresi vereceği kararlarda sorumlu davranmasına neden olur ve bu sorumluluk duygusu bireyin karar verme stiline yansır. Diğer yandan, kararların

kontrolü bireyin içtepsel denetimi ve kendisine saygısıyla yakından ilişkilidir (Avşaroğlu ve Üre, 2007).

Tümü aynı düzeyde olmasa da farklı birçok stil sınıflandırması bulunmaktadır. İlk olarak Dinklage (1996) tarafından karar verme stilleri belirtilmiş olup, daha sonra birçok araştırmacının kendi bakış açısına göre karar verme stiliyle ilgili farklı sınıflandırmalar yapılmıştır (Taşdelen, 2001). Evrensel olarak bir karar verme stili sınıflandırması yapmak mümkün olmamaktadır. Payne, Bettman ve Johnson (1993)'a göre, karar verme yaklaşımları birbirleriyle bütünleşik olarak kullanılabilmektedir (Alver, 2005).

Scott ve Bruce (1995) konuyla ilgili daha önceki çalışmaları incelemiş ve karar verme stilleriyle ilgili açık ve net bir kavram çerçevesi olmadığını belirtmişlerdir. Scott ve Bruce (1995) göre bireyler karar verirken tek bir stil kullanmamakta; bireyler önemli kararlar verirken birden çok karar verme stiline birleşimini kullanmaktadır (aktaran Kozak ve Coşar, 2009). Bu nedenle Scott ve Bruce (1995) Karar verme stillerini daha ayrıntılı bir biçimde inceledikleri kendi yaklaşımlarını oluşturmuşlardır. Karar verme stiline iki boyut altında toplanabileceğini belirtmişlerdir. Bunların ilki, bireylerin karar verme durumunda kullandığı alışkanlık örüntüleri, ikincisi ise karar verilen duruma ilişkin bireyin sergilediği tepkiler ve algılama nitelikleridir.

2.2.6. Karar verme stilleri yaklaşımları

2.2.6.1.Dinklage yaklaşımı

Dinklage (1968) yaptığı çalışmalar sonucunda karar vericileri kişilik özelliklerine göre sekiz kategoriye ayırmıştır. Bu alandaki ilk çalışmalar kendisine aittir.

Karar verme stillerini aşağıdaki gibi tanımlanmıştır (Kesici, 2002):

- Planlı karar verme (Planning); karar vericiler karar verirken mantıklı ve gerçekçi bir yol izler. Karar alırken ve aldığı kararı uygularken akılcı yöntemler izler.
- Bocalayıcı karar verme (Agonizing); karar vericiler bilgi toplamaya ve toplanan bilgiler üzerinde düşünmeye aşırı zaman harcar.
- Erteleyici karar verme (Delaying); karar vericiler karar vermeyi sürekli ertelerler. Sorunu çözmek için yeterince çalışmamakta ve sorunu çözmekten kaçınmaktadırlar.
- Tutuk karar verme (Paralysis); karar vericiler kararı verme sorumluluğunu alır, fakat risk almaktan korktuğu için karar vermek için harekete geçemez.

- İç tepisel karar verme (Impulsive); alternatifler üstünde çok fazla düşünmeden içinden geldiği gibi karar verirler. Karar aşamasında genellikle kendisine sunulan ilk alternatifi kabul ederler.
- Kaderci karar verme (Fatalistic); Karar verici kararları çevresel olaylar, koşullar ve şansa göre verme eğilimindedir. Karar verirken kaderci davranırlar.
- Sezgisel Karar verme (Intuitive); Karar vericiler karar verirken ani davranır ve hislerine göre karar verir.
- Uygucu karar verme (Compliant); Karar verirken kendi yerine başkalarının planlarına göre karar vermeyi seçerler.

Dinklage (1968) karar verme stillerine yönelik sınıflandırma çalışmasında, gelecekteki araştırmalara güven veren ve teşvik eden bir araştırma yapmış, ayrıntılı olarak sınıflandırılmış karar türlerine ve karar verme davranışlarına kavramlarla destekleyerek yer vermiştir (Philipss ve Pazienna, 1988).

2.2.6.2.Harren yaklaşımı

Harren (1979)'ın karar verme stilleri iki boyut altında incelenmiştir. Bu boyutlar; aktif şekilde bilgiye ulaşabilme derecesi ve karar verme süreci içerisindeki bilişsel veya duygusal güven derecesi olarak tanımlanmıştır. Harren yaklaşımına göre üç tane karar verme stili vardır. Bu karar verme stilleri şöyledir (aktaran Çakmakcı ve Özabacı, 2013):

- Rasyonel Stil: Rasyonel stil, daha önce verilmiş kararların, bundan sonra verilen kararlar üzerinde etkisini algılama ve anlama yeteneğidir. Bu stilde kararların nasıl başladığı ve bittiği konusunda geniş bir zaman gerekir. Karar verici gelecek kararlara yönelik önceden bilgi toplayarak mantıksal ve nesnel olarak değerlendirmelerde bulunur.
- Sezgisel Stil: Karar verici gelecekle ilgili tahmin yapabilme ve bilgi toplama konusunda eksiklikleri bulunmaktadır. Verilecek kararla ilgili mantıksal davranma çok azdır veya hiç yoktur. Karar anındaki duygusal faktörler, içtepisel davranma, kariyere yönelik davranma, fanteziler bu stilin özelliklerindendir. Verilen kararın sorumluluğu karar verici tarafından üstlenilerek hissettiği içsel doğrulara göre karar verir.
- Bağımlı Stil: Karar vericiler karar verirken başkalarının etkisi altında kalarak şahsi sorumluluk almazlar. Başkalarının istekleri etkisi altında kalarak pasif biçimde diğer bireylerin kararlarına uyumlu şekilde karar alırlar. Karar vericiler için sosyal

kabullenme önemlidir. Verilecek kararın sorumluluğundan kaçarak hatayı kendilerinde aramazlar. Tatminsizlik ve iş başarma eksikliği bu stilde sık görülür.

2.2.6.3.Arroba yaklaşımı

Arroba (1978)'nın karar verme stilleri çalışması, içerik analizi yöntemi ile sanayi tesislerinde yapılan ilk araştırmalardandır. Arroba bu araştırmasında, yöneticiler ve işçiler arasındaki karar verme stilleri farklılıklarını inceleyerek bu konuda anlamlı farklılıklar bulmuştur. Yapılan içerik analizi sonrası karar verme stiliyle ilgili değişkenlere ait bulgularını belirtmiştir. Aşağıda Arroba (1978)'nin çalışmasına göre karar verme stilleri ve genel özellikleri özet halinde verilmiştir (aktaran Çolakkadıoğlu, 2010):

- **Düşünmeden karar verme stili (No thought):** Duruma ilişkin karar vericinin hiç düşünmeden karar verdiği stildir. Rutin kararlar ve çok önemli olmayan kararları kapsar.
- **İtaatkâr karar verme stili (Compliant):** Karar verici kararlarında başkalarının istekleri ve beklentileri doğrultusunda karar verme davranışı gösterir. Bu stildeki insanlar pasif karar vericidir ve içinde bulundukları ortamdaki kişilerle uyumlu kararlar verirler.
- **Mantıklı Karar Verme Stili (Logical):** Bu stilde nesnellik ve mantıklı olma ön plana çıkmıştır. Karar verici içinde bulunduğu durumu göre amaçları gözden geçirir, alternatif seçenekleri belirler ve son olarak en mantıklı seçeneğe nesnel biçimde karar verir.
- **Duygusal karar verme stili (Emotional):** Karar verici kararlarını duygularına göre verir. Kararın verilmesinde karar vericinin hoşlanıp hoşlanmadığı durumlar belirleyicidir.
- **Sezgisel karar verme stili (Intuitive):** Karar verici kararlarını verirken hakkaniyet hissi baskındır. Karar verici kendi içsel duygularını ve yaşadıklarını düşünerek karar verir.
- **Tereddütlü karar verme stili (Hesitant):** Karar verici karar verme eylemine tereddütle yaklaşır. Olayla ilgili karar vermekten kaçınır ya da vereceği kararı erteleyebileceği kadar erteler.

2.2.6.4.Driver yaklaşımı

Driver (1970)'e göre karar verme stilleri arasında bilgi nasıl kullanılmakta ve alternatifler nasıl oluşturulmakta olduğuna ilişkin temel iki farklılık vardır. Bu temel farklılıkların oluşmasında karar verme süreci içerisinde belirtilen bilgi ve odak boyutu etkindir. Odak

boyutunda insanları, çoklu ve tek bakış açısına sahip insanlar olarak iki grupta incelemiştir. Tek bakış açısına sahip karar verici, hareket süreci içerisinde tek bir yolu izleyerek tek yönlü değerlendirme yaparken, çoklu bakış açısına sahip olanlar ise olası seçenekleri bir liste haline getirirler ve amaçlarına ulaşmakta farklı yolları izleyerek çoklu çözümleri değerlendirirler. Tek bakış açısına sahip insanlar olayların gerçekleşmesi yönünde beklenti içinde oldukları için tüm enerjisini harcarken, çoklu bakış açısına sahip olanlar şartlara uyum sağlarlar (Taşdelen, 2002).

Driver ve arkadaşları, bilginin kullanımı ve bakış açıları boyutunu değerlendirerek 5 değişik karar verme stili tespit etmiştir. Bu stiller; kararlı, esnek, hiyerarşik, bütünleştirici ve sistemik karar verme stilleri olmak üzere aşağıdaki şekilde belirtilmiştir (Driver ve diğerleri, 1990):

- **Kararlı (The Decisive Style):** Karar vericiden kısa süre içerisinde karar vermesi beklenir. Karar verirken hızlı ve tutarlı davranarak zamanı verimli kullanırlar. Karşı oldukları durumları açık ve net olarak belirtirler. Diğer insanlara oranla dürüstlük, sadakat, açıklık ve özellikle cesurluğa daha fazla önem gösterirler. Bu özellikleriyle diğer insanların saygısını ve hayranlığını kazanırlar. Bir planın uygulanmasına başladıklarında onu tamamlayıp sonraki karara geçerler. Karar verme sürecinde seçim işlemi tamamlandıktan sonra sürecin ayrıntılı analizi yerine diğer durumların hareketlerini değerlendirerek karar verebilir. Kararlı stilde bireyin hızlı, tutarlı, güvenilir, sadık, düzenli ve itaatkâr olması kararlı stile sahip bireylerin avantajı olarak belirtilirken; sert, empati kurmaması, karmaşık verileri çözünmesi ve değişime kapalı olması ise kararlı stile sahip bireylerin dezavantajı olarak belirtilmiştir.
- **Esnek Stil (The Flexible Style):** Bu stilde kararlı stile göre daha az bilgi kullanılır. Fakat bu bilgi farklı bakış açılara göre yeniden gözden geçirilir. Bu stile sahip birey, bir sorunla karşılaştığında harekete geçme amacıyla sadece yeterli bilgileri elde eder ve gereksinim halinde hızlı şekilde yolunu değiştirir. Kararlı stilde olduğu gibi, değişken stilde de hız önemlidir, fakat bu stilde en önemli kavramlar bireyin sezgileri ve uyumluluktur. Bu stili benimseyen kişiler sempatik, hoş ve çekicidir. Esnek stilde bireyin sezgilerinin kuvvetli olması, hızlı, uyumlu, girişimci, sempatik ve fırsatçı olması bireylerin avantajı olarak belirtilirken; kısa vadeli bakış açısına sahip olması, planlama eksikliği, tutarsızlık, odaklanamama ve güvenilmezlik ise dezavantajları olarak belirtilmiştir.

- **Hiyerarşik Stil (The Hierarchic Style):** Hiyerarşik tarza sahip insanlar karar verme aşamasında acele etmezler. Tam tersine, bilgileri analiz ederek diğer bireylerin de katkı sunmasını isterler, böylece diğer görüşlere, analizlere ve kararlara karşı en iyi kararı vermek isterler. Ulaşılan çözüm için yapılan seçim alternatifler arasından seçilen seçimin en iyisi olduğu söylenebilir. Kalite ve mükemmel olma çok önemlidir. En iyi sonuca ulaşmak için bilgiyi en üst düzeyde kullanırlar. Uzun soluklu arkadaşlıklar önemlidir. Hiyerarşik stilde bireyin yüksek kalite beklentisi, kapsamlı hassas bir planlamaya önem vermesi, mantıklı, ilham verici ve mükemmeliyetçi olması bu stile sahip bireylerin avantajı olarak belirtilirken; sıkı kontrol, detaycı, sert ve eleştirci olması ise hiyerarşik bireylerin dezavantajı olarak belirtilmiştir.
- **Bütünleştirici Stil (The Integrative Style):** Bütünleştirici stile sahip insanlar yalnızca tek bir sonuçla yetinmezler. Çok sayıda bilgiyi detaylı bir şekilde analiz ederek değerlendirme yaparlar. Her durum ile bağlantılı, birbiri ile örtüşen çok sayıda unsuru dikkate alarak, detaylı şekilde değerlendirir. Değerlendirme yaparken de tek çözüm yoluna göre değil birden fazla çözüm yoluna göre karar verirler. Bütünleştirici stilde bireyin iyi bir dinleyici olması, büyük resmi görebilmesi, yaratıcı olması, empati kurabilmesi, bilgili ve açık olması bu stile sahip bireylerin avantajı olarak belirtilirken; söylemlerinin tutarsız olması, kararsız, teslim tarihlerini dikkate almaması, pasif tutum sergilemesi, yavaş ve bilgiçlik taslaması bütünleştirici bireylerin dezavantajı olarak belirtilmiştir.
- **Sistemik Stil (The Systemic Style):** Driver ve arkadaşlarına göre diğer stillere göre kavraması en zor ve karmaşık olan stildir. Bütünleştirilmiş ve hiyerarşik stilleri bir arada kullanan karar verici bireylerin stildir. Bu stile sahip bireylerin problemi daha iyi anlamaları ve problemin çözümünde daha bilgili oldukları söylenebilir. Sistemik stilde bireyin yüksek resmi görmesi, karmaşa ile başa çıkabilmesi, stratejik planlamacı olması bu stile sahip bireylerin avantajı olarak belirtilirken; karar verirken manipülatif ve bilgi stokçusu olması sistemik bireylerin dezavantajı olarak belirtilmiştir.

2.2.6.5.Kuzgun yaklaşımı

Kuzgun (2002), karar verme tiplerini tespit ederken geliştirmiş olduğu karar stratejileri ölçeğinde şu boyutları değerlendirmiştir;

- Seçenekleri incelerken sistematik ve ayrıntılı inceleme yapma ya da birdenbire karar verme.
- Karar verirken kendi isteklerine başkalarının önerilerine öncelik verme.
- Karar verdikten sonra değiştirmeme ya da kararı sık sık değiştirme.
- Bu boyutlar doğrultusunda aşağıda yer alan karar verme stillerini belirtmiştir.
- Mantıksal-Sistematik: Karar verme aşamasında alternatifleri dikkatli şekilde araştırma ve her birisine ait olumlu ve olumsuz yönleri değerlendirmeye alma.
- Aceleci: Kararı geciktirme sonucunda oluşabilecek belirsizliklerden rahatsızlık duyma ve kararı acilen kesinleştirme.
- Sezgisel: Karar verme aşamasında duyguların doğru sonuca ulaştıracağına inanma ve beğendiği tercihe eğilme.
- Bağımlı: Karar aşamasında başka bireylerin önerilerine özen gösterme, başka bireylerin doğru olanı bileceğine inanma.
- Kararsız: Verdiği kararları hemen değiştirmek isteme, hiçbir kararı beğenmeme.
- İçtepkisel: Karar verirken seçeneklerin üstünde fazla düşünmeden içinden geldiği şekilde karar verme davranışı. Karar verme aşamasında vericinin istekleri ve seçeneğin hoşuna gitmesi önemlidir (Kuzgun, 2012).

2.2.6.6. Scott ve Bruce yaklaşımı

Bu çalışmada Scott ve Bruce yaklaşımı esas alınmıştır. “Genel Karar Verme Stili” Scott ve Bruce (1995) tarafından geliştirilmiştir. Genel Karar Verme Stili 25 değişkenden oluşmaktadır. İlk olarak 1441 erkek subay üzerinde denenen anket sonucu, değişkenler beş faktör grubu altında toplanmıştır. Araştırma sonucunda karar verme stili ile bireysel bilişsel stilin arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Genel Karar Verme Stili değişkenleri, Thunholm (2004) tarafından “basit özsaygı”, “kazanılan özsaygı”, “hareket kontrol”, “eğitilebilme”, “sosyal arzu” değişkenleri karşılaştırılmıştır. Loo, (2000, 897) tarafından Genel Karar Verme Stili değişkenleri ile sosyal beğenilirlik (social desirability), çatışma-yönetimi (conflict-management) ve insani değerler (values) değişkenlerini karşılaştırmıştır. Russ ve arkadaşları (1996) yöneticilerin karar verme stilleri ve performansları arasındaki ilişkileri araştırırken Genel Karar Verme Stili ölçeğini kullanmıştır. Taşdelen (2002) doktora tezinde öğretmenlerin psiko-sosyal değişkenlere göre karar verme stillerini araştırırken Genel Karar Verme Stili ölçeğini kullanmıştır. Bu çalışmada da Taşdelen (2002) yılında

Türkçeye çevirdiği 5 alt boyut ve 25 maddeden oluşan karar verme stilleri ölçeği kullanılmıştır.

Scott ve Bruce (1995) karar verme aşamasında, karar verme görevi ve çevre etkisi yerine, karar verme davranışı içerisindeki belirgin farklar ile ilgilenmiş ve beş değişik karar verme stili tanımlamıştır (aktaran Akaytay, 2004, s. 6). Bu stiller:

- **Rasyonel Stil (Rational):** Karar vermede mantıksal ve yapısal bir yaklaşım olduğuna ilişkin stildir. Rasyonel karar verme stiline sahip bireyler, karar vereceği konulara yönelik ayrıntılı araştırmalar yapar ve inceleme sonucunda edindiği seçeneklerin arasından en uygun olanı seçer. Bu stilin özellikleri; bilgiyi kapsamlı araştırmak, alternatifler oluşturmak ve bu alternatiflerin mantıksal değerlendirmesini yapmaktır. Rasyonel stile sahip olan insanlar, sistematik değerlendirmeler ve mantıksal düşünme stratejileri kullanırlar. Ayrıca problem çözebilme becerileri ve kişisel kontrol seviyeleri oldukça yüksek durumdadır. Rasyonel karar verme stiline sahip olan yöneticiler karar vermeden önce emin olmak için bilgi kaynaklarını iki kere kontrol ederler. Bu şekilde karar verirken yanılma payını en aza indirdikleri söylenebilir. Bu stilde yöneticilerin benimsedikleri gerçekleri vardır ve bu gerçekleri mantıklı ve sistematik yollarla edindiği bilgilerden elde etmişlerdir. Böylece nesnel ve tarafsız kararlar verdikleri söylenebilir. Bu stilde diğer önemli nokta ise; yöneticiler amaçlarına ulaşabilmek için verecekleri kararlarla ilgili tüm alternatifleri inceleyerek amaçlarına uygun olan kararları benimsemeleridir.
- **Sezgisel Stil (Intuitive):** Karar verirken sezgiler, duygular ve başka soyut faktörler etkilidir. Sezgisel karar verici önsezilerini kullanarak karar verdiği için diğerlerine nispeten kısa süre içerisinde kararını verir. İçgüdüler karar vermelerinde etkilidir. İçgüdülerine güvenerek karar verirler. Ayrıca karar verirken verecekleri kararın doğruluğunu hissetmeleri önemlidir. Sezgisel stile sahip karar verici verdiği kararın getirilerinin sorumluluğunu kendisi alır. Sezgisel karar verme biçiminde, yöneticilerin sezgi ve duygularını direk bilgilerin asli kaynakları gibi yorumladığı ve bu yorumu mantıksal çerçevede değerlendirmemeleri sonrası hatalı kararlar verebildiği görülmektedir. Ayrıca rasyonel stili kullananların tersine düşünmeden karar verirler. Kararlarını verirken akılcı bir nedenden daha çok verdiği kararın doğruluğunu hissetmeleri bu stilde karar verenlerin kararlarını çok fazla etkilemektedir.

- **Bağımlı Stil (Dependent):** Bu stilde, karar verme aşamasında diğer bireylerin yönlendirmesi ve desteği etkilidir. Karar verme durumunda, “diğer kişilerin yönlendirme ve desteğinin etkin olduğu” stildir. Bu stile sahip bireyler, “sorumluluk almaktan kaçınma eğilimi göstermekte olup başkalarının beklentilerinin etkisinde kalarak edilgen bir görünüm sergilemekte ve diğerleri ile uyumlu kararlar vermeye” çalışmaktadır. Önemli kararları alırken topluluktaki bireylerin yardımına sık sık ihtiyaç duyarlar. Eğer başkalarının desteğine sahipse önemli kararları almak bu stilde karar verenler için daha kolaydır. Ayrıca önemli kararlarla yüzleştğinde topluluktaki kişilerin tavsiyelerini almak, kendisine doğru yolun gösterilmesi hoşuna gider. Bu nedenle nadiren önemli kararlarda başkalarına danışmadan karar alır.
- **Kaçınma Stili (Avoidant):** Karar verme davranışlarından kaçınma ve karar vermeyi erteleme durumunun egemen olmasıdır. Bu stilde karar verici, karar verme anında karar vermemek amacıyla karardan uzaklaşabilir. Kaçınma karar verme stilindeki karar vericilerin, karar verme sorumluluğu içerisinde kaçma eğilimi gösterdiği görülmektedir. Bu durum, karar vericinin stres düzeyinin yükselmesine neden olabilmekte, karar vericiler stresin ve zaman baskısının altında karar verme zorunluluğunda kalmaktadır (Çolakkadıoğlu,2013). Böylece verilen kararların isabetli olabilme ihtimali azalmaktadır. Bu stilde karar verici üzerinde baskı hissetmediği sürece karar almaktan kaçınır. Bundan dolayı da mümkün olduğunca kararlarını erteler. Önemli kararları alma aşamasına gelinceye kadar karar vericinin erteleme davranışı devam eder. Kararların üzerinde düşünmek karar vericiyi rahatsız etmesi pek çok kararı ertelemesinde etkindir. Ayrıca karar vermesi gereken durumlarda da kararlarını genellikle son dakikada verir.
- **Kendiliğinden-Anlık Stil (Spontaneous):** Kararın verme anında çok fazla düşünmeden anlık davranışlara dayalı olarak kararların verildiği durumlardır. Karar verici kararlarını çoğunlukla karar verme aşamasında gerçekleştirir. Karar verme esnasında olabildiğince çabuk verir. Bunu yaparken de sıklıkla düşünmeden karar verir. Karar verme anında doğal olan ne ise onu yapar. Karar verici duruma uygun hareket eder. İçinde bulundukları topluluk karar vermede çoğunlukla belirleyici olabilmektedir. Anlık karar veren kişilik yapıları bilgi toplamadan düşünmeden değerlendirmeden karar anında doğal olan neyse ona göre karar verirler. Fazla düşünmeden, ani karar verme davranışlarının baskın olmasıdır.

2.3. İlgili araştırmalar

2.3.1. Duygu yönetimi için yapılan araştırmalar

Bu bölümde duygu yönetimi alan yazınında yapılan araştırmalara yer verilmiştir. Alan yazın çalışmalarını incelediğimizde; duygu yönetimi, duygusal zekâ kavramının ilgili olduğu kavramlar içinde değinilmektedir. Duygu yönetimiyle ilgili yapılan çalışmalar oldukça azdır.

2.3.1.1. Yurt içinde yapılan araştırmalar

Tremen ve ankaya (2008) yapılan araştırmasında duygu yönetim süreci ve özelliklerini tanımlamış ve duygu yönetimini yöneticiler ve iş görenler açısından incelemiştir. Çalışmada, duygu yönetimi unsurlarına ve terminolojisine, duygu yönetiminin örgüt sağlığında ve örgütlerde psikolojik şiddet bakımından önemine ve etkili duygu yönetimi sürecinde yönetici ve iş görenlere ilişkin önerilere değinmiştir.

Kervancı (2008), duygu yönetim eğitim programlarının büro çalışanlarının duygu yönetimi yeterlilik seviyelerine etkilerini incelemiştir. Tek gruplu ön test ve son test uygulanan 23 büro çalışanından oluşan deneysel gruba 6 hafta boyu 12 oturumu kapsayan ve her bir oturum süresinin 1,5 ila 2 saat olduğu beceri eğitim programını uygulamıştır.

Titrek, Bayrakçı, Zafer (2009) yaptıkları araştırmada okul yöneticilerinin, sorumluluklarını uygulama, sözünü tutma ve etik davranışlar içerisinde bulunma yeterliliklerinin yüksek seviyede olması olumlu şekilde algılanır iken; sakinlik, öfkeden kurtulma ve stresli durumlar içerisinde sakinleşebilme gibi yeterliliklerinde, bazı yetersizliklerin ortaya çıktığı grlmştir. Bunların yanı sıra, cinsiyet, okul türü, kıdem, yöneticiye politik yakınlık ve yöneticinin yönetim tarzı değişkenleri açısından görüşlerde anlamlı farklılaşmalar olduğu belirtilmiştir.

Çoruk (2012)’un ‘‘Yönetim Süreçleri Açısından Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışları’’ doktora tez çalışmasında, yükseköğretim kurumlarında görev yapan ğretim elemanları ve yöneticilerin duyguları yönetme davranışlarının yetersiz olduğunu ve yöneticilerin olumsuz yönde değerlendirildiğini tespit etmiştir.

Demir (2013), ‘‘Kişilerarası İlişkilerde Duygu Yönetiminin Rolü’’ isimli araştırmasında, odak grup çalışmasıyla öğretmenlerin kişilerarası iletişim ve duygu yönetim stratejilerine ilişkin bilgi edinmeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin etkin olarak

kişilerarası iletişim kurabilmesinin, başarılı bir duygu yönetimi gerçekleştirebilmesiyle ilişkili olduğu vurgulanmıştır.

Özdemir (2017), Duygu Yönetimi Eğitim Programı'nın AVM çalışanlarının duyguları yönetebilme beceri düzeyleri üzerindeki etkisini incelediği araştırmasında, 23 AVM çalışanından oluşan deney grubuna, 5 (beş) hafta süreyle haftada 90 dakika süreyle duygu yönetimi eğitim programları gerçekleştirilmiştir. Bu sırada kontrol grubunun üzerinde herhangi bir işlem gerçekleştirilmemiştir. Araştırma sonucunda, Duygu Yönetimi Eğitim Programı'nın duyguları yönetme beceri seviyeleri üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu ve oluşan bu sonucun 10 hafta sonra da devam ettiği görülmüştür.

Tetik ve Akkaya (2017) yılında Manisa Celal Bayar Üniversitesi'nin değişik programlarında öğrenim gören 302 öğrenciyle yüksekokul öğrencilerinin duygu yönetim becerilerini belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada, öğrencilerin duyguları yönetebilme beceri seviyelerinin ortalama puanların üzerinde olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca araştırma sonucunda öğrencilerin duyguları yönetebilme beceri seviyelerinin, anne ve babanın eğitim durumlarına, kişilik özelliklerine ve sosyal ilişkilerine göre anlamlı seviyede farklılaşmakta olduğu belirtilmiştir.

Abaka (2018) araştırmasında; yöneticilerin duygu yönetim davranış seviyeleri, yönetim süreçlerinin alt boyutlarında yer alan cinsiyet, kıdem ve branş değişkenleri açısından anlamlı farklılıklar göstermemekte; ancak çalışılan okulun hizmet alanı değişkenine göre 2/4 hizmet alanındaki öğretmenlerin görüşleri planlama, koordinasyon, değerlendirme ve iletişim alt boyutları açısından olumlu olarak değerlendirilmiştir.

Söğüt (2018), yönetim süreci bakımından okul müdürlerinin duygu yönetim davranışlarıyla öğretmenlerin iş doyum düzeylerini araştırdığı çalışmada, öğretmen görüşleri doğrultusunda okul müdürlerinin duygu yönetimi davranışlarının yeterli seviyede olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca okul müdürlerinin yönetim süreci bakımından, duygu yönetim davranışlarının öğretmenlerin genel iş doyumunu, örgütleme, karar verme ve eşgüdümleme alt boyutlar ile yordadığı saptanmıştır.

Güngör (2019), 374 öğretmenin katılımıyla yaptığı “Okul Yöneticilerinin Duygu Yönetimi Yeterlilikleri ile Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki” adlı çalışmada, motivasyon seviyeleriyle okul yöneticilerinin duygu yönetimi yeterliliklerinin arasında pozitif yönde doğrusal ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

İşeri (2019), “Üniversite Öğretim Elemanlarının Duygu Yönetimi Yeterlilikleri” adlı çalışmanın bulgularında, öğretim elemanlarının duygu yönetimi yeterliklerinin orta düzeyde olduğunu belirtmiştir. 50 yaş ve üzerinde çalışan öğretim elemanlarının duygu yönetimi yeterlilik seviyelerinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun dışında, bekâr öğretim elemanlarındaki duygu yönetimi yeterlilik seviyelerinin evlilere nispeten daha yüksek olduğu görülmüştür. Fen bilimleri bölümlerindeki öğretim elemanlarının duygu yönetim yeterlilik seviyeleri diğer çalışanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Bayan öğretim elemanlarındaki duygu yönetim yeterlilik seviyeleri, erkek çalışanlara göre daha yüksek çıkmıştır. İdari görevdeki öğretim elemanlarının duygu yönetimi yeterlilikleri idari görev dışındakilere nispeten daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Dursun (2019), evlilik uyumuyla duygu yönetimi becerileri arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmada öğretmenlerin duygu yönetimi becerisinin evlilik uyumunu pozitif yönlü etkilediğini belirtmiştir. Duygularını yönetebilen öğretmenlerin evliliklerinde de duygularını başarılı bir şekilde yönettiği yönünde sonuca ulaşmıştır.

2.3.1.2. Yurt dışında yapılan araştırmalar

Mayer ve Salovey (1990) yaptıkları araştırmada yapmış oldukları araştırmanın temel varsayımı; duyguları algılama, anlama ve bu duygusal bilgiyi kullanabilme yetenekleri bakımından bireylerin birbirinden farklı olduklarını bulmaya çalışmışlardır. Araştırmacılar, çalışmalarında bireyin duygusal zekâ seviyesinin hem duygusal hem de entelektüel başarısına ve gelişimine önemli katkılar sağladığını ileri sürmüşlerdir. Yazarlar araştırmalarında ayrıca duygular ile beceriler arasında bağlantı kurarak duygusal zekâ bileşenlerini araştırmış; duygusal zekâyı sosyal zekânın bir türü olarak ele alarak da kendilerinden sonraki araştırmalara ışık tutmak istemişlerdir.

Smith (1995), Türkiye, Belçika, Fransa, İsviçre, İtalya, Hollanda, İngiltere, Kanada, Endonezya, Japonya ve Surinam’da en sık ifade edilen duyguların belirlemek amacıyla yaptığı kültürlerarası çalışmada toplam 416 üniversite öğrencisi üzerinde veri toplamıştır. Çalışma sonucunda Türkçe’de en sık ifade edilen duygu sözcüklerin sevgi, nefret, ağlamak, acımak, özlem, aşk, üzüntü, sinirlilik, gülmek, korku, tutku, olduğu buna karşın İngiltere’de mutluluk, üzüntü, öfke, çökkün, nefret, eşk, neşe, kafası karışık, kıskançlık, heyecanlı, canı sıkkın, korku şeklinde farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Gadot ve Meisler (2009)’in ‘Yönetimde Duygular ve Duyguların Yönetimi’ adlı makalelerinde kamu personeli yönetiminde aklın egemenliği tartışmalarını zorlayarak kamu

yönetiminde duygusal zekanın, politik güç ve kamu sektörü çalışanlarının yönetimi üzerinde önemli bir etkisi olduğunu savunmaktadır.

Goleman (2011)'a göre duygu yönetim yeterliliğine ulaşan bireyler; çaresizlik ve engellenmişlik duygusu ile daha iyi baş ederek sözlü aşağılamalarda azalmalar görülmekte, kavga yapmadan öfkesini daha uygun şekilde belirtmekte, saldırgan ve kendisine zararı olan davranışlarında azalmalar göstermekte, kendisiyle ve içerisinde bulunduğu çevreyle daha olumlu hisleri geliştirmekte, stres ile daha güçlü mücadele etmekte, az oranda yalnızlık ve sosyal kaygılar gibi davranışlarda bulunmaktadır.

Frenzel (2014) “Teacher Emotions” (Öğretmen Duyguları) isimli çalışmasında, öğretmenlerin sınıf içerisinde yaşadıkları çeşitli duyguların sıklığına yönelik genel bir bakış sağlamayı amaçlamıştır. Bunun yanında öğretmen duygularının ilişkili olduğu kavramlar ile ilgili deneye dayalı kanıtlar sunmayı ve öğretmen duygularının hem öğretmen hem de öğrenci davranışları dâhil olmak üzere sınıf sürecini nasıl etkilediğini gösteren bir model ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma sonunda, öğretmenlerin sınıf içerisinde yaşadıkları en baskın olumlu duygunun haz alma duygusu olduğu, bu duyguyu gurur duygusunun takip ettiği; öğretmenlerin sınıf içerisinde yaşadıkları en baskın olumsuz duygunun ise öfke duygusu olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Choudhary ve diğ. (2017) çalışmalarında, yöneticilerin duygu yönetim davranışlarının, ekstra rol almayı ve görev performansını olumlu biçimde etkilediğinin sonucuna ulaşmışlardır. Yöneticilerin yüksek duygu yönetimi davranışlarının, örgüt içerisindeki olumsuz duyguların azaltılmasında önemli rolü olduğunu ve astların yöneticilerin duygu yönetimi çabalarını olumlu algılaması durumunda, örgüte karşı aidiyet duyguları geliştirebileceğini belirtmiştir.

2.3.2. Karar verme stillerine ilişkin yapılan araştırmalar

Bu bölümde duygu yönetimi alan yazınında yapılan araştırmalara yer verilmiştir. Karar verme stilleri ile ilgili pek çok farklı araştırmada farklı sonuçlara rastlanmaktadır.

2.3.2.1. Yurt içinde yapılan araştırmalar

Alver (2005), bireylerin empatik becerileri ile karar verme stratejileri arasındaki ilişkiyi çalışmıştır. Araştırmada erkek katılımcıların bağımsız karar verme puanlarının kadın katılımcılara göre anlamlı derecede yüksek olduğu bulunmuştur. Ayrıca cinsiyet değişkeninin mantıklı karar verme stratejisini açıklamakta bir rolü olmadığı görülmüştür. Çalışmada 17 ve 33 yaş arası bireyler katılımcı olarak bulunurken, 17-21 yaş grubu

katılımcıların, 22-33 yaş grubundaki katılımcılara göre mantıklı karar verme stratejisi puanlarının anlamlı derecede daha yüksek olduğu görülmektedir.

Deniz (2006), üniversite öğrencilerinin stres, yaşam doyumları ve karar verme süreçlerinin birbirleri ile olan ilişkisini araştırmıştır. Bu amaçla 492 üniversite öğrencisi araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Yapılan araştırmada üniversite öğrencilerinin, stres ile başa çıkma yöntemleriyle karar verme stilleri ve karar vermede öz saygıları arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Yaşam doyumu yüksek olan bireylerin karar vermede öz saygı puanlarının da yüksek olduğu görülmektedir. Yaşam doyumu puanları ile erteleyici, kaçınan ve panik karar verme stilleri arasında ise negatif yönde bir korelasyon saptanmıştır. Stresle başa çıkma stratejilerinden ise probleme odaklı başa çıkma yöntemi ile hem dikkatli karar verme stili hem de karar vermede özsaygı puanları arasında pozitif yönde bir korelasyon bulunmuştur. Diğer taraftan problem odaklı başa çıkma stratejilerini kullanan bireylerin kaçınan, erteleyici ve panik karar verme stili puanlarıyla negatif yönde ilişkiler göze çarpmaktadır. Ayrıca sosyal destek arayışı puanları yüksek olanların dikkatli karar verme stil puanlarının da yükseldiği gözlenmiştir.

Can (2009) araştırmasında karar verme stilleri ile akılcı olmayan inançların ilişkisini çalışmıştır. Bu araştırmada rastgele oluşturulan 750 kişilik bir üniversite öğrencisi grubu örneklemini oluşturmaktadır. Akılcı olmayan inançlarla karar vermede öz-saygı arasında negatif yönlü bir korelasyon tespit edilirken, diğer tüm karar verme stilleri ile pozitif bir korelasyon olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tatlıhoğlu (2010), araştırmasında üniversite öğrencilerinin karar verme stilleri ile kişilik özellikleri alt boyutlarının öz anlayış ve farklı demografik etkenlerle olan ilişkisini incelemiştir. Karar vermede öz saygısı yüksek olan öğrencilerin öz-anlayışları da diğerlerine göre anlamlı derecede yüksek bulunmuştur. Ayrıca öz-anlayışı yüksek olan katılımcıların karar verme stilleri içerisinde dikkatli karar verme stilini diğerlerine göre anlamlı derecede çok kullandıkları saptanmıştır. Kaçınan karar verme stilinde ise öz anlayış puanları ile negatif bir korelasyon gözükmemektedir. Aynı araştırmada dikkatli karar verme stiliyle nevrozizm puanlarının arasında negatif korelasyon bulunurken, dışa dönüklük, sorumluluk, deneyime açıklık alt boyutlarında dikkatli karar verme stiliyle pozitif yönde korelasyon saptanmıştır. Panik ve kaçınan karar verme stillerinde ise tam tersi olarak nevrozizm ile pozitif korelasyon bulunurken, dışa dönüklük, sorumluluk ve deneyime açıklık alt boyutlarında negatif korelasyon olduğu görülmüştür.

Deveci (2011), ergen grup üzerinde yürüttüğü çalışmasında karar verme stilleriyle algılanan sosyal destek seviyesi arasındaki ilişkileri incelemiştir. Bu amaç doğrultusunda 776 lise öğrencisi ile çalışılmıştır. Çalışma sonucunda algılanan sosyal destek, doğum sırası ve karar verme stilleri arasında bir ilişki bulunmuştur. Bireyin doğum sırasının, aileden algılanan sosyal destek puanlarını etkilediği ve aynı zamanda karar verme stillerinin değişmesine etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Aileden algılanan sosyal desteğin dikkatli karar verme stilini yordayabildiği sonucuna ulaşılmıştır. Aileden algılanan sosyal destek düzeyleri yüksek olan grup aynı zamanda dikkatli karar verme stili puanlarının en yüksek olduğu gruptur. Bu iki kavramın arasında her seviyede pozitif yönde korelasyon bulunmaktadır.

Yılmaz (2011), bireylerin karar verme stilleri, benlik saygısı ve utangaçlık düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bu araştırmada rastgele oluşturulan 636 kız ve erkek üniversite öğrencisi örneklemini oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda bireylerin utangaçlık seviyeleri arttığı müddetçe karar verme aşamasında özsaygıları ve dikkatli karar verme puanlarının azaldığı görülmektedir. Kaçınan, panik ve erteleyici karar verme stilleri ise utangaçlık düzeyleri ile pozitif bir korelasyon göstermektedir. Araştırmada benlik saygısı düşük olan katılımcıların karar vermede öz saygı puanlarının da düşük olduğu görülmektedir. Benlik saygısıyla kaçınan karar verme stili puanları arasında negatif yönlü ilişkilerin olduğu görülmektedir.

Titrek, Konak ve Titrek (2013) çalışmalarında, öğretmen adaylarının özbilinç düzeyiyle, özsaygı ve karar verme stili arasındaki ilişkileri incelemiştir. Öğretmen adaylarının, özbilinç seviyelerini genellikle yüksek oranda algıladığını, özsaygı ve karar verme stili seviyelerini ise düşük oranda algıladığını tespit etmişlerdir. Bunun dışında özbilinçle, özsaygı ve dikkatli karar vermenin arasında orta düzeyde ve negatif yönde anlamlı ilişkiler bulunduğu; kaçınan, panik ve erteleyici karar verme stili arasında pozitif yönde anlamlı ve düşük düzeyde ilişkiler olduğu belirtilmiştir.

Deniz ve Avşaroğlu (2014), üniversite öğrencilerinin duygusal zekâ puanlarının karar verme stili üzerinde bir etkisi olup olmadığını araştırmışlardır. Bu araştırmada 321 üniversite öğrencisi rastgele seçilerek araştırmaya katılmışlardır. Araştırmanın sonuçlarına göre duygusal zekâ yetenekleri yüksek olan öğrencilerin karar vermede dikkatli karar verme ve öz saygı puanları yükselirken, kaçınan, panik ve erteleyici karar verme stiline sahip öğrencilerin duygusal zekâ yetenekleri diğer gruba göre anlamlı derecede negatif yönde farklılaşmaktadır. Aynı zamanda araştırmacılar, bireylerin duygusal zekâ becerilerinin karar vermede öz saygı ve tüm karar verme stillerini yordayabileceğini söylemektedirler.

Güçray (2016) yaptığı başka bir araştırmada ise uyumsuz karar verme stillerini kullanan bireylerden, erkek öğrencilerin daha çok ilgisiz ve kaçınan karar verme eğiliminde olduklarını, kız öğrencilerin ise panik karar verme halinde olduklarını söylemektedir. Aynı araştırmada annenin eğitim durumu değişkenine göre karar verme stilleri incelendiğinde, annesi okur-yazar olmayan bireylerin, anneleri yüksek eğitilmiş olan bireylere göre kaçınan karar verme stilini anlamlı derecede daha fazla kullandıkları görülmüştür. Karar vermede umursamaz ve ilgisiz olarak anlatılan ilgisiz karar verme stilinde ise ailenin tek çocuğu olan bireylerin daha çok ilgisiz stilde oldukları görülmüştür.

Eldeleklioğlu (2016) yaptığı araştırmada ergen karar vericilerle çalışmış ve ergenlerin karar verme süreçlerinde özgüven problemleri yaşadıklarını söylemiştir. Karar verme sürecinde en önemli faktörlerden birisi olan kendine güven faktörünün ergenlikten itibaren geliştiğini ve yaşla birlikte artış olduğunu söylemektedir.

Adsız (2016), anket yoluyla yaptığı araştırmasında katılımcıların karar verme ve duygusal zekâ alt boyutlarının yaşa göre anlamlı bir farklılığı olmadığını tespit etmiştir. Bu sonuçlara bakılarak duygusal zekânın ileri yaş gruplarında daha etkili ve başarılı kullanılmakta olduğu, duyguları yönetmenin rasyonel kararlarla mümkün olduğu tespit edilmiştir.

Yıldırım ve Akdoğan (2016), okul yöneticilerinin duygusal yükünün karar sürecini nasıl etkilediğini belirlemek için 129 okul yöneticisinin katılımıyla gerçekleştirdikleri çalışma sonucunda okul yöneticilerinin duygusal yükünün düşük seviyede olduğunu ve pozitif duyguları daha sık yaşadıklarını saptamışlardır.

Çimen (2017) karar verme süreçleri ile duygusal özerklik temellerinin ilişkisini çalışmıştır. Çalışma 16-24 yaş arası lise ve üstü öğrenciler üzerinde yapılmıştır. Yaptığı çalışmada duygusal özerkliğin alt faktörlerinin özellikle ergenliğin orta ve sonraki dönemlerinde karar verme stillerini değiştirdiği ve etki ettiği sonucunu bulmuştur. Karar verme stilleri içerisinde özellikle dikkatli ve panik karar verme stilleri, duygusal özerkliğin alt boyutları ile korelasyon göstermektedir. Aynı zamanda erkek öğrenciler kız öğrencilerden daha çok ailelerinden bağımsızlaşma çabası içerisinde olduğu ve bu yüzden karar verme sürecinde erkek öğrencilerin kız öğrencilerden daha yüksek benlik saygısına sahip olduklarını söylemiştir. Panik karar verme stilini en çok üniversiteye hazırlanan grup olan 19 yaş grubu kullanırken, en az kullanan grup ise 20 yaş grubu olmuştur. Lisans öğrencileri karar vermede erteleme durumuna lise öğrencilerine göre anlamlı derecede daha az başvurduklarını söylemektedir. Aynı zamanda lise öğrencilerinin en yüksek panik karar verme stiline sahip

grup olduğunu söylerken, en az panik karar veren grubun ön-lisans öğrencileri olduğunu söylemektedir. Araştırma sonucunda demografik verilere göre ekonomik durumu iyileşmeye başladıkça panik karar verme stillerinin kullanımının azaldığı söylenmektedir.

Sarıkaya (2018), X ve Y kuşağının karar verme stilleriyle risk alma eğilimlerini karşılaştırmıştır. Araştırmanın örneklemini Akdeniz Üniversitesi’ndeki öğretim elemanları ve üniversite öğrencileri oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre X ve Y kuşağı arasında karar verme stillerinde anlamlı farklılıkların olduğu görülmektedir. Bunun dışında, bireylerin karar verme stilleri ve risk alma eğilimleri kendi içinde karşılaştırıldığında bu iki kavram arasında da anlamlı farklılıklar görülmektedir. Araştırmaya göre X kuşağı bireyleri Y kuşağı bireylerine göre rasyonel ve akılcı karar verme stilini anlamlı derecede fazla kullanmasından hareketle, X kuşağı bireylerinin Y kuşağı bireylerine göre daha “rasyonel” yani daha detaylı araştırmalar yapıp mevcut alternatifleri mantıklı bir şekilde değerlendirerek kararlar alabildikleri görülmüştür. Çalışmada Y kuşağının karar verirken, X kuşağına göre daha “spontan” ve karar verme sürecini hemen sonlandırmak üzere kararlar verdikleri görülmüştür.

Arslan ve Demir’in (2020), 147 yöneticiyle yaptığı “Yöneticilerin Karar Verme Stilinin Çalışanların Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi” adlı nicel çalışmada, sezgisel ve rasyonel karar verme şekilleri motivasyonun seviyesini etkilemekte iken, içsel motivasyonun seviyesindeki artışın performansı önemli derecede arttırdığı görülmektedir. Bağımlı ve rasyonel karar verme şekilleri performansı etkilemekte ve karar verme stilleri ile performans ilişkisi durumunda motivasyon aracılık etkisinde bulunmaktadır.

Tükel (2021)’in Konya’da çalışan antrenörler ile oluşmuş toplam 163 katılımcıyla yaptığı “Antrenörlerin Karar Vermede Öz-Saygı ve Karar Verme Stilleri” araştırmasına göre, antrenörlerin karar verme aşamasında dikkatli ve özsaygı karar verme stilinin yüksek; erteleyici, panik ve kaçınan karar verme stilinin ise düşük olduğunun sonucuna varılmıştır.

2.3.2.2. Yurt dışında yapılan araştırmalar

Philips, Paziienza ve Ferrin (1984), bireylerin problem çözme becerileriyle karar verme stili arasındaki ilişkiyi çalışmıştır. Bağımlı karar verme stili gösteren bireylerin zor bir durumla karşılaştıklarında problem çözme becerilerine güvenmediklerini ifade ettikleri görülmüştür. Mantıklı ve uygun kararlar verme becerisi olan bireylerin problem çözme becerilerinin daha yüksek olduğunu ve bu alanda daha kendine güvenli oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Shim (1998) 29 lisede 1954 öğrenci ile yaptığı çalışmada bir tüketici olarak ergenlik dönemindeki gençlerin karar verme stillerini incelemiştir. Araştırmada elde edilen bulgular ergenlerin tüketim konusunda kararlarını akranları, anne-babaları, Televizyon reklamları ve sosyal medyanın etkisinde kalarak aldıklarını göstermektedir. Özellikle cinsiyet, etnik köken, temel çalışma nedeni gibi, sosyal yapısal değişkenler ve ebeveynlerden alınan harçlık ile ergenlerin tüketici olarak karar verme stilleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Thunholm (2004) bireysel karar verme stilleri ile karar verme ile ilgili bazı teorik zihinsel yetenekler arasındaki ilişkiyi incelemiştir. 206 İsveç askerinin katıldığı araştırmada yapılan çoklu regresyon analizi rasyonel, bağımlı ve sezgisel tipleri ortaya çıkarırken, kendini değerlendirme ölçeklerinin ve eylem kontrol ölçeklerinin sonuçlarından tahmin edilebilen içsel ve anlık karar verme stillerine rastlanmamıştır. Sonuç olarak Öncesinde yapılmış olan araştırmalarda da görüldüğü gibi karar verme stili yalnızca alışkanlıkların ve zihinsel düşünme tarzlarının yansıması değildir. Aynı zamanda temel kişisel değerlendirme isteklerini başlatma ve sürdürme yeteneğini de içerir.

Connor ve Becker (2009) kişisel değer sistemleri ve kamu yöneticileri karar verme stilleri başlıklı çalışmasında 161 eyalette hükümet yöneticisine ulaşmış ve kişisel değerler ve karar verme stilleri arasında anlamlı bir ilişki bulmuş ve Rokeach ' in değerler ölçeğindeki 14 maddenin 12'sinin karar verme stili ile bağlantılı olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Bavolar ve Orosova (2015), Slovak lise ve üniversite öğrencilerinin karar verme yeterlilikleri, karar verme stilleri ve ruh sağlıkları arasındaki ilişkileri araştırmışlardır. Bu bağlamda 427 lise ve üniversite öğrencisi ile araştırmanın örneklemini oluşturmuşlardır. En yüksek korelasyonlar kaçınan ve spontan stilde bulunmuştur. Bu tarzları daha yoğun kullandıklarını bildiren katılımcıların, Sosyal Normları Tanıma, Karar Kurallarını Uygulama, Risk Algısında Tutarlılık alt boyutları ile pozitif anlamda bir ilişki görülmüştür. Sezgisel tarzda karar verme puanları yüksek olan katılımcıların ise, Sosyal Normları Tanıma ve Risk Algısında Tutarlılık puanları ile negatif korelasyon olduğu saptanmıştır.

2.4. Duygu yönetimi yeterliliği ve karar verme stilleri arasındaki ilişki

Alan yazın incelendiğinde yapılan çalışmalarda Duygusal Zekâ kavramının ilişkili olduğu araştırmalarda Duygu Yönetimi kavramından bahsedildiğini görmekteyiz. Duygu Yönetimi ile yapılan araştırmalar sınırlıdır. Bununla birlikte duygu yönetimi yeterlilikleriyle karar verme stillerinin arasındaki ilişkileri analiz eden çalışmalara rastlanmamıştır. Yalnızca duygusal zeka ve karar verme stillerini içeren iki çalışma vardır. Bunlardan ilkinde, Adsız

(2016) araştırmasında yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin karar verme stillerine etkisini incelemiştir. Araştırma Ankara’ da kamu ve özel sektör alanında görev yapan 302 üst ve orta düzey yöneticinin üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; yöneticilerin, duygulardan faydalanma düzeyleriyle rasyonel ve ani karar verme stilleri üzerinde pozitif yönde; iyimserlik seviyeleriyle rasyonel, bağımlı, sezgisel karar verme stilleri arasında pozitif yönde, ani karar verme stili arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğuna yönelik sonuçlara ulaşılmıştır.

Bir diğer çalışmada ise Altay (2011) yöneticilerin sahip olduğu duygusal zeka düzeylerinin, karar verme stilleri üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırmaya Mudo Satış Mağazaları A.Ş. firmasının İstanbul’da bulunan genel müdürlüğüne bağlı, hazır giyim departmanında çalışan 53 orta ve üst düzey yönetici ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre; yöneticilerin genel duygusal zeka düzeyleri ve karar verme stillerinin ortalamasının üzerinde olduğu bulunmuştur. Araştırmaya katılan yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri arasında, yaş, yöneticilik düzeyi, mesleki kıdem, konu hakkında eğitim alma ve kitap okuma bakımından farklılıklar olduğu iv tespit edilmiştir. Söz konusu yöneticilerin karar verme stillerinde farklılaşma yaratan değişkenlerin ise eğitim durumu ve yöneticilik düzeyi değişkenleri olduğu görülmüştür

Bireylerin karar verme sürecindeki yaklaşımları karar verme stillerine göre belirlenmektedir. Bireylerin karar verme stilleri bireyden bireye değişmekte olup bireyin seçimleri ön plana çıkmaktadır. Karar verme stillerinin belirlenmesinde duyguların ve yönetimin etkisi büyüktür. Bu nedenledir ki son yıllarda duyguların yönetimi kavramı ön plana çıkmaktadır. Duyguların kararlarımız üzerinde olumlu etkilerinin yanında olumsuz etkileri de olabilir. Ancak bu bizim olumsuz olan duygularımızı dışlamamız gerektiği anlamına gelmemelidir. Duyguları devre dışı bırakıp sadece rasyonel düşünerek verdiğimiz kararlar hatalı olabilmektedir. Bu nedenle bireylerin karar verirken duygularından bağımsız hareket etmesi beklenemez. Bunun sonucu olarak duygularını yönetme yeterliliğine sahip yöneticiler bu beceriye sahip olmayanlara göre daha etkili kararlar vermektedirler. Bu farkı okulların stratejik planlarında görmek mümkündür.

Duygularını yönetebilen yöneticiler, çalışanlara belirsizlikler karşısında mücadele edebilme ve uzun vadeli hedefler koyabilme imkânı verir. Karar verirken de seçenekler arasından mantıksal olanları seçme olanağı sağlar. Konuyla ilgili yapılan araştırmalara göre; duygular, bireyler açısından önemli bilgi ve enerji kaynakları olarak karar verme süreci ve seçilen karar verme stilini etkilemektedir (Sternberg, 1997; Mayer, Caruso ve Salovey, 1999; Petrides,

Frederickson ve Furnham, 2004; Brackett, Mayer ve Warner, 2004). Bunun sonucu olarak duygular, karar verme süreci içerisinde kişilerin kendisine, diğer kişilere, sosyal ve fiziksel çevresine ilişkin kararların temelini oluşturur. Aynı zamanda duyguların; kişisel değerler, istekler, motivasyonu destekleyen ihtiyaçlar ve bireysel kontrolün temelini oluşturması bakımından karar verme stillerini belirleyebildiği görülmektedir (Pfeiffer,2001). Bununla birlikte Caruso ve Salovey (2007); yöneticilerin karar verme süreci içerisinde yalnızca mantıksal veya duygusal kararlar almasının doğru olmadığını belirtmektedir. Duygularını kontrol edebilen yöneticiler iyi yönetebilir. Yöneticilerin duygularını kontrol edememesi ve verdiği duygusal kararların örgüt çalışanlarında nasıl bir etki bırakacağını önceden kestirememesi ikna etme niteliklerini azaltmaktadır. Bu bağlamda mutsuz ruh hali, yöneticileri sistemli kararlar alamamaya iterken, kendisini mutlu hisseden yöneticilerin daha yaratıcı kararlar aldığı görülmektedir (Goleman, 2011). Duygu temelli kararların iş yaşamında alınması; örgüt çalışanlarında iş tatmin ve memnuniyet seviyesini artıran kararların uygulanmasını, örgütsel işleyişi destekleyen yaratıcı ve sorun çözücü seçimler yapılmasını sağlamaktadır. Doğru ve uygun kararlar verebilen yöneticiler, duyguların yaratıcılığı arttırmasına ilişkin etkisinden faydalanan, duyguları doğru tanımlayan ve mantıksal seçimler dışında duyguları yöneten yöneticilerdir (Caruso ve Salovey, 2007). Bu bağlamda günümüzde, duygularını yönetme yeterliliğine ulaşmış yöneticiler kurumlarını olumlu yönde etkilemekte, kurumsal amaçlara ulaşma kolaylaşmakta ve örnek gösterilen kurumlara dönüşmektedir.

İş yaşamında başarılı olan yöneticiler, duyguları tanıma ve yönetme konusunda yeteneklidirler. Onları başarılı yapan sadece teknik beceri ve zekâları değildir. Bu yöneticiler duygularını ve insan ilişkilerini daha iyi yönetebilmektedirler. Öfkelerini kontrol edemeyen yöneticiler, çalışanların ruh hallerini bozarak iş ortamında tedirginlik yaratırlar. Bu tedirginlik içinde olan çalışanlar, iş ortamında gerçek performanslarını ortaya koyamazlar. Eğer iş ortamının duygusal havası olumluysa çalışanlar ellerinden geleni yapmaya çalışırlar. Bu nedenle yöneticiler duygularını yönetebilme becerisine sahip olmalarının alınacak kararlarda etkisi çok büyük olduğu söylenebilir (Keskin, Akgün ve Yılmaz, 2016).

Bilimsel çalışmalar içerisinde yer alan INSEAD strateji yönetimi profesörü Quy Huy'un (2001) bu konuya ilişkin çıkarımlarında, stratejik planlar gerçekleştirilirken başarılı duygu yönetiminin büyük önem taşıdığı belirtilmektedir. Ouy Huy (2001), iyi eğitilmiş ve kaliteli

yöneticilerin, çalışanlardaki duygu durumlarını teşhis etmekte, anlamakta, faydalanmakta ve yönetmekte iyi olan kişiler olduğunu belirtmektedir (aktaran Yalnız, 2014).

Uyar (2016) duygu yönetimi kapasitesine sahip kapasiteli yöneticiler, aşağıda belirtilen hususlara dikkat etmeleri gerekmektedir:

- Duyguların bireylerin bilişsel süreçlerini yüksek oranda etkilediği görülmektedir.
- Bilişsel süreçler, bireylerin karar verme davranış ve mekanizmalarını belirler.
- Duygular, üstü örtülü biçimde belirtilir ve tespit edilmezse, çalışanların kararları ve davranışları yönetimler tarafından yönlendirilmez.

Duyguları yönetebilmenin yanında alınacak kararların da belirli özellikler taşıması kararın etkililiğini arttırdığı söylenebilir. İyi bir kararda bulunması gereken özellikleri şu şekilde belirtmiştir (Gürsel, 1997, s. 49):

- “İyi bir karar, örgütün amaçlarını gerçekleştirecek nitelikte olmalıdır.
- Etkili, yani sorun çözücü, rahatsızlık veren etkenleri ortadan kaldırıcı ve beklenen sonuçlara götürücü nitelikte olmalıdır.
- Rasyonel (verimli) olmalıdır.”

Sonuç olarak; duyguların yönetebilmek, kişiyi belirsizlikten kurtararak uzun vadeli hedefler koyma olanağı sunar. Duygularının ve vereceği kararların farkında olan yöneticiler, karar verme süreçlerini hızlandırırlar. Böylelikle karar verme sürecinde duygularını yöneterek karar verdikleri söylenebilir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın modeli

Yöneticilerin duygu yönetimi yeterlilikleri ile karar verme stilleri arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi için yapılan bu çalışmada, nicel araştırma desenleri içerisinde yer alan ilişkisel tarama modeli uygulanmıştır. İlişkisel tarama modeli, iki veya daha fazla değişkenin bir arada değişim derecesini veya var olma durumunu belirleme amacı taşıyan bir araştırma modelidir (Tekbıyık, 2015).

3.2. Evren ve örneklem

Araştırma evrenini, Sakarya ilinde bulunan devlet okullarındaki 15200 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma örneklemi 2020-2021 Eğitim-Öğretim döneminde Sakarya ili resmi okullarda görev yapan 435 öğretmen oluşturmıştır. Örneklem tespit edilirken, araştırmanın amacına uygun olarak; uygulama ve zaman pratikliği gözetilerek, Sakarya ilinde bulunan devlet okullarındaki hizmet veren okullardan basit tesadüfi örnekleme yoluyla seçim yapılmıştır. Araştırmada kullanılacak olan örneklemin büyüklüğü, örneklem hesaplama formülü ile hesaplanmıştır (Kılıç, 2012). Hesaplama sonucunda evreni temsil edecek olan örneklemin en az 375 kişi olması gerektiği görülmüştür.

$$n = N \cdot t^2 \cdot p \cdot q / d^2 \cdot (N-1) + t^2 \cdot p \cdot q$$

$$n = (15200 \times (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5) / ((0,05)^2 \times (15200-1) + (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5) = 375$$

n: Örneklem büyüklüğü

N: Evren birey sayısı

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı = 0,5

q: İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı = 0,5

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre (%5 hata payı) bulunan teorik değer= 1,96

d: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen ± örnekleme hatası = 0,05

3.2.1. Örneklem grubunun demografik özelliklerine ait frekans ve yüzde dağılımları

Bu bölümde örneklem grubuna ilişkin tanıtıcı frekanslara ve yüzde dağılımlarına değinilmiştir. Bu kısımda öğretmenlerin cinsiyet, yaş, mezuniyet durumu, medeni durum, görev yapılan okul, çalışılan okuldaki öğretmen sayısı, şu anki okuldaki görev süresi, meslekteki toplam hizmet yılı, şu anki yönetici ile çalışma süresi soruları bulunmaktadır.

Tablo 1

Öğretmenlerin Kişisel Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları (N=435)

Değişken	Gruplar	N	%
Cinsiyet	Erkek	276	63,4
	Kadın	159	36,6
Medeni Durum	Evli	341	78,4
	Bekar	94	21,6
Görev yapılan Okul	Okul öncesi	24	5,5
	İlkokul	162	37,2
	Orta okul	137	31,5
	Lise	112	25,7
Yaş	20-30 yaş	84	19,3
	31-40 yaş	203	46,7
	41-50 yaş	119	27,4
	51 ve üzeri	29	6,7
Eğitim Durumu	Ön Lisans	5	1,1
	Lisans	363	83,4
	Yüksek Lisans	63	14,5
	Doktora	4	,9
Çalışılan Okuldaki Öğretmen Sayısı	1-10 öğretmen	57	13,1
	11-20 öğretmen	84	19,3
	21-30 öğretmen	63	14,5
	31-40 öğretmen	91	20,9
	41 ve üstü öğretmen	140	32,2
Şu anki okuldaki görev süresi	1-3 yıl	205	47,1
	4-6 yıl	114	26,2
	7-9 yıl	56	12,9
	10 yıl ve üstü	60	13,8
Meslekteki toplam hizmet yılı	1 yıldan az	13	3,0
	1-5 yıl	44	10,1
	6-10 yıl	115	26,4
	11-15 yıl	109	25,1
	16-20 yıl	57	13,1
	21 yıl ve üstü	97	22,3
Şu anki yönetici ile çalışma süresi	1 yıldan az	117	26,9
	1-5 yıl	273	62,8
	6-10 yıl	40	9,2

	11-15 yıl	3	,7
	16-20 yıl	1	,2
Toplam		435	100

Tablo 1’de cinsiyet değişkenine göre, anket çalışmasına katılan 435 öğretmenden 276’u kadın, 159’u erkek öğretmenden oluşmaktadır. Tablo 1’e göre bu oranın %63,4 kadın, %36,6 erkek öğretmen olduğu görülmektedir.

Medeni durum değişkenine göre tablo değerlendirildiğinde evli öğretmen sayısı 341, bekar öğretmen sayısı 94’tür. Tablo 1’e göre bu oranın %78,4 evli %21,6 bekar katılımcıdan oluştuğu görülmektedir.

Görev yapılan okul değişkeni açısından tablo bulguları değerlendirildiğinde okul öncesi öğretmen 24, ilkökul öğretmeni 162, ortaokul öğretmeni 137, lise öğretmeni katılımcı 112 kişidir. Tablo 1’deki görev yapılan okul oranlarına göre %5,5 okul öncesi öğretmen, %37,2’si ilkökul öğretmeni, %31,5’i ortaokul öğretmeni, %25,7’si lise öğretmenidir. Katılımcılardan büyük bölümünün ilkökul öğretmeni olduğu görülmektedir.

Tablo 1 yaş değişkeni açısından değerlendirildiğinde 20-30 yaş aralığındaki öğretmen sayısı 84, 31-40 yaş aralığındaki öğretmen sayısı 203, 41-50 yaş aralığındaki öğretmen sayısı 119, 51 ve üstü yaş aralığındaki öğretmen sayısı 29 kişi olarak görülmektedir. Oranlarına göre ise öğretmenlerin %19’u 20-30 yaş aralığında, %46,7’si 31-40 yaş aralığında, %27,4’ü 41-50 yaş aralığında, %6,7’si 51 yaş ve üzeri olarak görülmektedir. Tabloya göre 31-40 yaş aralığında olan öğretmenlerin çoğunlukta olduğu görülmektedir.

Eğitim durumu açısından tablo 1’de yer alan bulgular değerlendirildiğinde ön lisans mezunu öğretmen sayısı 5 kişi, Lisans mezunu katılımcı sayısı 363 kişi, yüksek lisans mezunu katılımcı sayısı 63 kişi, doktora mezunu katılımcı sayısı ise 4 kişi olarak görülmektedir. Öğretmenlerden %1,1’i ön lisans mezunu, %83,4’ü lisans mezunu, %14,5’i yüksek lisans mezunu ve %09’u doktora mezunudur. Lisans mezunu öğretmen sayısının oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki öğretmen sayıları açısından Tablo 1 değerlendirildiğinde 57 kişi 1-10 öğretmenin çalıştığı okullarda görev yaptığı, 84 kişi 11-20 öğretmenin çalıştığı okullarda görev yaptığı, 63 kişi 21-30 öğretmenin çalıştığı okullarda görev yaptığı, 91 kişinin 31-40 öğretmenin çalıştığı okullarda görev yaptığı ve son olarak ise 140 kişi 41 ve üstü öğretmeni bulunan okullarda görev yaptığı görülmektedir. Öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki öğretmen sayıları açısından Tablo 1 değerlendirildiğinde %13,1’i 1-10 öğretmenin

çalıştığı okullarda görev yaptığını, %19,3'ü 11-20 öğretmenin çalıştığı okullarda görev yaptığını, %14,5'i 21-30 öğretmenin çalıştığı okullarda görev yaptığını, %20,9'u 31-40 öğretmenin çalıştığı okullarda görev yaptığını ve son olarak ise %32,2'si 41 ve üstü öğretmeni bulunan okullarda görev yaptığını belirtmişlerdir.

Tablo 1'de yer alan şu anki okuldaki görev süreleri değerlendirildiğinde, 205 öğretmen 1-3 yıl aralığında görev yaptıklarını, 114 öğretmen 4-6 yıl arasında görev yaptıklarını, 56 öğretmen 7-9 yıl arasında görev yaptıklarını, 60 öğretmen ise 10 yıl ve üstü görev yaptıklarını belirtmişlerdir. Tablo 1'de yer alan şu anki okuldaki görev süreleri değerlendirildiğinde, öğretmenlerin %47,1'i 1-3 yıl aralığında görev yaptıklarını, %26,2'si 4-6 yıl arasında görev yaptıklarını, %12,9'u 7-9 yıl arasında görev yaptıklarını, %13,8'i ise 10 yıl ve üstü görev yaptıklarını belirtmişlerdir.

Meslekteki hizmet süreleri açısından Tablo 1 değerlendirildiğinde 1 yıldan az çalışan öğretmen sayısı 13, 1-5 yıl aralığında çalışan öğretmen sayısı 44, 6-10 yıl aralığında çalışan öğretmen sayısı 115, 11-15 yıl aralığında çalışan öğretmen sayısı 109, 16-20 yıl aralığında çalışan öğretmen sayısı 57 ve son olarak 21 ve üstü yıl çalışan öğretmen sayısı 97'dir. Tabloya göre 1 yıldan az çalışan öğretmen oranı %3,0, 1-5 yıl aralığında çalışan öğretmen oranı %10,1, 6-10 yıl aralığında çalışan öğretmen oranı %26,4, 11-15 yıl aralığında çalışan öğretmen oranı %25,1, 16-20 yıl aralığında çalışan öğretmen oranı %13,1 ve son olarak 21 ve üstü yıl çalışan öğretmen oranı %22,3'tür.

Şu anki yönetici ile çalışma süreleri açısından öğretmenlerin verdiği cevaplar değerlendirildiğinde 1 yıldan az süre ile şu anki yönetici ile çalışan öğretmen sayısı 117 kişi, 1-5 yıl aralığında çalışan öğretmen sayısı 273 kişi, 6-10 yıl arasında çalışan öğretmen sayısı 40 kişi, 11-15 yıl aralığında çalışan öğretmen sayısı 3 ve 16-20 yıl aralığında çalışan öğretmen sayısı 1 kişidir. Şu anki yönetici ile çalışma süreleri açısından öğretmenlerin verdiği cevaplar oranlara göre değerlendirildiğinde 1 yıldan az süre ile şu anki yönetici ile çalışan öğretmen oranı %26,9, 1-5 yıl aralığında çalışan öğretmen %62,8, 6-10 yıl arasında çalışan öğretmen %9,2, 11-15 yıl aralığında çalışan öğretmen oranı %0,07 ve 16-20 yıl aralığında çalışan öğretmen oranı %0,01 olarak görülmektedir. 1-5 yıl aralığında çalışan öğretmenlerin oranı diğerlerine göre daha yüksektir.

3.3. Veri toplama araçları ve veri toplama süreçleri

Bu araştırmada veri toplama araçlarından iki farklı ölçek kullanılmıştır. Ölçeklerden birincisi Titrek (2004) tarafından geliştirilmiş olan “İş Yaşamında Duygusal Zekâ Düzeyleri”

ölçeğinin alt ölçeklerinden olan “duyguları yönetme yeterlilikleri” alt ölçeğidir. Titrek (2004), araştırmasında güvenirlik katsayısını analiz etmek için iç tutarlık Cronbach’s alpha Katsayı formülünü kullanmıştır. Titrek (2004) tarafından elde edilen veriler üzerinden faktör yapısı ve güvenirlik analizi yapılarak, tek faktörlü yapısının olduğu ve varyansın %65,313’ünü açıkladığını görülmüştür. Tüm faktörlerin yük değerleri, .50’nin üzerinde bulunması nedeni ile tek faktörlü bir yapıda olduğu tespit edilmiştir. Bunların yanı sıra madde toplam korelasyon değerlerine de bakılarak en düşük madde için toplam korelasyonun .60 yüksek korelasyon değerinde olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin Cronbach’s alpha güvenirlik katsayısı ise .96 olarak yüksek güvenirliğe sahiptir.

Tarama, araştırmacının evreni oluşturan okullara hem bizzat gidip fiziksel formlar kullanılarak hem de online olarak formların gönderilmesi şeklinde gerçekleştirilmiştir.

Ölçeğe yönelik bu çalışmada toplanılan verilerle yapılan faktör analizinde ölçeğin orijinal çalışmayla benzer şekilde tek faktörle açıklandığı ve bu faktörün açıkladığı toplam varyansının %69,23 olduğu görülmüştür. Ayrıca ölçeğin Cronbach’s alpha güvenirlik katsayısı ise .97 olarak bulunmuştur.

Araştırmada kullanılan ikinci ölçek ise Karar Verme Stilleri Ölçeği Scott ve Bruce (1995) de Karar Verme Stilleri Ölçeğini; bireyler arasında görülen farklılıkları ölçebilmek maksadıyla geliştirilmiştir. Ölçek, 1 ile 5 arasında puanlandırılmış olup likert tipi bir derecelendirmeye sahiptir. Türkçeye uyarlaması Taşdelen tarafından gerçekleştirilmiştir. Yapmış olduğu araştırmada Cronbach’s alpha güvenirlik katsayısı 0,74 olarak bulmuştur. (Taşdelen 2002). Ölçek 5 boyuttan ve toplam 24 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin alt boyutları ve ilgili maddeleri (Taşdelen, 2002) şu şekildedir:

- Rasyonel KVS: 1, 2, 3, 4, 5.
- Sezgisel KVS: 6, 7, 8, 9, 10.
- Bağımlı KVS: 11, 12, 13, 14, 15.
- Kaçınmacı KVS: 16, 17, 18, 19, 20.
- Kendiliğinden/Anlık KVS: 21, 22, 23, 24 şeklindedir.

Ölçeğe yönelik yapılan faktör analizinde ölçeğin orijinal çalışmayla benzer şekilde beş faktörle açıklandığı ve bu faktörlerin açıkladığı toplam varyansının %74,24 olduğu görülmüştür. Faktör yükleri dağılımı için uygulanan Varimax rotasyonu sonuçları Tablo 2’de gösterilmiştir. Faktörlerdeki maddelerin dağılımı orijinal çalışmayla benzer şekilde çıkmıştır. Ayrıca ölçeğin Cronbach’s alpha güvenirlik katsayısı ise .86 olarak bulunmuştur.

Tablo 2.

Karar Verme Stilleri Ölçeği Faktör Analizi

Maddeler	1. faktör	2. faktör	3. faktör	4. faktör	5. faktör
KV1		.786			
KV2		.737			
KV3		.849			
KV4		.819			
KV5		.800			
KV6			.691		
KV7			.829		
KV8			.632		
KV9			.757		
KV10			.876		
KV11					.759
KV12					.227
KV13					.732
KV14					.760
KV15					.773
KV16				.934	
KV17				.934	
KV18				.527	
KV19				.503	
KV20				.731	
KV21	.743				

KV22	.862
KV23	.864
KV24	.757

3.4. Verilerin analizi

Verilerin analizine geçmeden önce uç değerler incelenmiştir. Uç değer sahip olan iki adet veri araştırma dışında tutulmuştur. Sorasında ölçeklerin alt ve genel boyutlarına ilişkin basıklık ve çarpıklık değerleri incelenmiştir. Bu yöndeki bilgiler Tablo 3'te belirtilmiştir.

Tablo 3
Basıklık ve Çarpıklık Değerleri

Boyutlar	N	Minimum	Maximum	Basıklık	Çarpıklık
DYY	435	1.00	5.00	-1.093	.892
RKVS	435	1.00	5.00	-.988	.878
SKVS	435	1.00	5.00	-.651	.505
BKVS	435	1.00	5.00	-.479	.249
KKVS	435	1.00	5.00	.558	-.239
KAKVS	435	1.00	5.00	.442	-.064
KVS genel	435	1.36	5.00	.342	1.964

DYY: Duygu Yönetim Yeterlikleri

RKVS: Rasyonel Karar Verme Stili

SKVS: Sezgisel Karar Verme Stili

BKVS: Bağımlı Karar Verme Stili

KKVS: Kaçınma Karar Verme Stili

KAKVS: Kendiliğinden Anlık Karar Verme Stili

Tablo 3'teki bilgiler incelendiğinde ölçeklerin alt ve genel boyutlarında basıklık ve çarpıklık değerlerinin -2 ile +2 arasında bulunduğu saptanmıştır. George ve Mallery (2010) basıklık ve çarpıklık değerlerinin -2 ile +2 arasında bulunmasının normallik için yeterli olduğunu belirtmişlerdir. Bu bağlamda parametrik testleri kullanmaya karar verilmiştir.

Öğretmenlerden, Kişisel Bilgi Formu, Duyguları Yönetme Yeterlilikleri ve Karar Verme Stilleri Ölçeği'nden edinilen verilerin tamamı SPSS 22.0 programıyla analiz edilmiştir. Örneklemi oluşturan öğretmenlerin bireysel niteliklerini özetleyebilmek için değişkenlerin frekansları (N) ve yüzdeleri (%) ortaya koyulmuştur. Çalışmada uygulanan Duyguları Yönetme Yeterlilikleri ve Karar Verme Stilleri Ölçeği alt boyutu ve maddelerin ortalama puan (x) ve standart sapmaları (SS) ortaya koyulmuştur. Örneklemenin 30 ve daha fazla olduğu durumda, büyük gruplardan elde edilen sonuçların normal dağılıma yakınlık gösterdiği kabul edilir ve parametrik testler tercih edilebilir olarak ifade edilmiştir (Büyüköztürk, 2018). Araştırmaya katılan öğretmenlerin duyguları yönetme yeterlilikleri ve karar verme stillerini algılamalarında; cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, mezun olunan okul, kıdem gibi durumlarına göre her bir örneklem grubu için veri sayısı 30'u aştığı için Büyüköztürk'e (2018) göre normal dağılım gösterdiği kabul edilip, parametrik testler uygulanmıştır. Verilerin analizinde Bağımsız t-testi, ANOVA, Pearson korelasyon analizleri kullanılmıştır. Anlamlılık değeri olarak .05 belirlenmiştir. Pearson korelasyon analizinde ilişki katsayılarının değerlendirilmesinde şu ölçütler kabul edilmiştir (Büyüköztürk, 2007): .30'dan küçük değerler "düşük", .30 ile .69 arasındaki değerler ise "orta", .70 ve üstü değerler ise "yüksek" düzeydir. Ayrıca ortalamaların yorumlanmasında şu ölçütler belirlenmiştir: 1.00-1.79 arası "çok düşük", 1.80-2.59 arası "düşük", 2.60-3.39 arası "orta", 3.40-4.19 arası "yüksek", 4.20-5.00 arası "çok yüksek" düzeydir.

Kullanılan Likert tipi ölçeklerde olumsuzdan olumluya doğru 1, 2, 3, 4, 5 değerleri verilerek sonuçlar; 5.00 - 1.00 = 4.00 puanlık bir genişliğe dağılmıştır. Buna göre yöneticilerin duygu yönetimi davranışları ölçeği; "hiçbir zaman": 1 (1.00-1.79), "çok az": 2 (1.80-2.59), "ara sıra": 3 (2.60-3.39), "çoğu zaman": 4 (3.40-4.19), "her zaman": 5 (4.20-5.00) şeklinde, karar verme stili ölçeği ise; "kesinlikle katılmıyorum": 1 (1.00-1.79), " katılmıyorum": 2 (1.80-2.59), "kararsızım": 3 (2.60-3.39), "katılıyorum": 4 (3.40-4.19), "kesinlikle katılıyorum": 5 (4.20-5.00) şeklinde puanlandırılmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR

4.1. Araştırmanın birinci alt probleme ilişkin bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi “Okul yöneticilerinin duygu yönetimi yeterlikleri ne düzeydedir?” şeklinde belirlenmiş olup, ölçek genel ortalaması Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 4’te Duygu yönetimi yeterliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistik bilgileri sunulmuştur.

Tablo 4

Duyguları Yönetme Yeterliliklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri

Ölçek maddeleri	N	$\bar{X}$	Standart Sapma (SS)
DY1	435	3.73	1.110
DY2	435	3.81	1.144
DY3	435	4.14	.973
DY4	435	4.14	1.073
DY5	435	3.93	1.103
DY6	435	4.20	1.018
DY7	435	4.08	1.045
DY8	435	4.29	.933
DY9	435	4.13	1.061
DY10	435	4.11	1.045
DY11	435	4.03	1.129
DY12	435	4.26	.981
DY13	435	3.95	1.069
DY14	435	3.95	1.120
DY15	435	3.97	1.077
DYY (Toplam)	435	4.05	.879

Tablo 4'teki bilgilere göre duygu yönetimi yeterliliği ölçeği tek boyuttur ve ölçeğin genel ortalamasının 4.05 (yüksek düzey) olduğu tespit edilmiştir. Bu ortalamanın yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Tablo 3'teki bilgilere göre en yüksek ortalamaya sahip ifadelerden üçü sırası ile 8.madde “İş yaşamında verdiği sözleri tutar.” ortalaması ($\bar{X}$ =4.29), “12. Madde “Sorumluluklarının gereğine uygun hareket eder” ortalaması ($\bar{X}$ =4.26) ve son olarak 6. Madde ortalaması “İş yaşamında özenli ve ilkeli olarak çalışmalarını gerçekleştirir.” ortalaması ($\bar{X}$ =4.20) şeklinde olmuştur. Duygu yönetimleri ölçeğinde yer alan maddelerden diğer maddelere kıyasla düşük ortalamaya sahip üç ifade değerlendirildiğinde ise sırası ile; 1. Madde “İş yaşamında stresli durumda kolaylıkla sakinleşir.” ortalaması ($\bar{X}$ =3.73) 2.madde “Kendini tedirgin eden bir olaydan sonraki baskı ortamında dahi öfke, haset, kin vb. olumsuz duygulardan kurtulmayı başarır” ortalaması ($\bar{X}$ =3.81) ve son olarak 5.madde “Etik olarak hareket etmeyenlere karşı koyar” ortalaması ($\bar{X}$ =3.93) olarak görülmektedir.

4.2. Araştırmanın ikinci alt probleme ilişkin bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi “Okul yöneticilerinin duygu yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşleri cinsiyet, medeni durum, kıdem, yaş, okul türü, eğitim durumu, okuldaki öğretmen sayısı, mevcut okuldaki çalışma süresi, şu andaki yöneticiyle çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” şeklinde belirlenmiş olup okul yöneticilerinin duyguları yönetme yeterliliklerinin cinsiyete göre değişimine ilişkin bilgiler Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5

Cinsiyete Göre Duyguları Yönetme Yeterliliklerinin (DYY) Değişimi

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	sd	t	p
Erkek	276	3.97	.90	433	-2.295	.02*
Kadın	159	4.17	.83			

*p<.05

Tablo 5'teki bilgilere göre okul yöneticilerinin duyguları yönetme yeterliliklerinin cinsiyete göre anlamlı şekilde değiştiği saptanmıştır [$t_{(433)} = -2.295$; $p < .05$]. Kadın katılımcıların yöneticilerine erkek katılımcılara göre daha yüksek puan verdikleri söylenebilir.

Katılımcılara göre okul yöneticilerinin duyguları yönetme yeterliliklerinin medeni durumlarına göre değişimine ilişkin bilgiler Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6

Medeni Duruma Göre Duyguları Yönetme Yeterliliklerinin (DYY) Değişimi

Medeni Durum	N	$\bar{X}$	SS	sd	t	p
Evli	341	4.02	.90	433	-1.322	.18
Bekâr	94	4.15	.79			

Tablo 5’teki bilgilere göre okul yöneticilerinin duyguları yönetme yeterliliklerinin medeni durumlarına göre anlamlı şekilde değişmediği saptanmıştır [$t_{(433)} = -1.322$; $p > .05$].

Katılımcılara göre okul yöneticilerinin duyguları yönetme yeterliliklerinin okul türlerine göre değişimine ilişkin bilgiler Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7

Okul Türlerine Göre Duyguları Yönetme Yeterliliklerinin (DYY) Değişimi

Okul türü	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Fark
1- Okul öncesi	24	4.31	.71	3.817	.01*	2-4
2- İlkokul	162	3.90	.93			
3- Ortaokul	137	4.03	.90			
4- Lise	112	4.22	.76			

* $p < .05$

Analiz sonuçları, okul yöneticilerinin duyguları yönetme yeterliklerinin okul türlerine göre anlamlı şekilde değiştiğini göstermektedir [$F_{(3-431)} = 3.817$; $p < .05$]. Okul türleri arasındaki farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için Tukey testi yapılmıştır. Buna göre liselerde görev yapan katılımcıların ($\bar{X}=4.22$), ilkokullarda görev yapan katılımcılara ($\bar{X}=$

3.90) göre okul yöneticilerinin duygu yönetimi yeterliliği ortalamalarının daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Katılımcılara göre okul yöneticilerinin duyguları yönetme yeterliliklerinin yaşa göre değişimine ilişkin bilgiler Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8

Yaşa Göre Duyguları Yönetme Yeterliliklerinin (DYY) Değişimi

Yaş	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Fark
1- 20-30 yaş	84	3.96	.98	1.114	.34	
2- 31-40 yaş	203	4.01	.84			
3- 41-50 yaş	119	4.12	.87			
4- 51 ve üzeri	29	4.24	.85			

Analiz sonuçları, okul yöneticilerinin duyguları yönetme yeterliliklerinin yaşa göre anlamlı şekilde değişmediğini göstermektedir [$F_{(3-431)} = 1.114$; $p > .05$].

Katılımcılara göre okul yöneticilerinin duyguları yönetme yeterliliklerinin mevcut okullarında görev yapma sürelerine göre değişimine ilişkin bilgiler Tablo 9’da sunulmuştur

Tablo 9

Okulda Görev Sürelerine Göre Duyguları Yönetme Yeterliliklerinin (DYY) Değişimi

Görev Süresi	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Fark
1- 1-3 yıl	205	4.14	.89	4.390	.00*	1-2
2- 4-6 yıl	114	3.79	.92			
3- 7-9 yıl	56	4.13	.79			
4- 10 yıl ve üstü	60	4.14	.75			

* $p < .05$

Analiz sonuçları, okul yöneticilerinin duyguları yönetme yeterliklerinin mevcut okullarındaki görev sürelerine göre anlamlı şekilde değiştiğini göstermektedir [$F_{(3-431)} = 4.390$; $p < .05$]. Görev süreleri arasındaki farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için Tukey testi yapılmıştır. Buna göre görev süresi 1-3 yıl olan katılımcıların okul yöneticilerinin DYY ortalamalarının ($\bar{X}=4.14$), görev süresi 4-6 yıl olan katılımcıların okul yöneticilerinin DYY ortalamalarından ($\bar{X}=3.79$) daha yüksek olduğu saptanmıştır. Katılımcılara göre okul yöneticilerinin duyguları yönetme yeterliklerinin mevcut okullarındaki öğretmen sayılarına göre değişimine ilişkin bilgiler Tablo 10’da sunulmuştur.

Tablo 10

Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre Duyguları Yönetme Yeterliliklerinin (DYY) Değişimi

Öğretmen Sayısı	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Fark
1- 1-10 öğretmen	57	4.10	.97	1.926	.10	
2- 11-20 öğretmen	84	3.90	.89			
3- 21-30 öğretmen	63	3.88	1.11			
4- 31-40 öğretmen	91	4.19	.73			
5- 41 ve üstü öğretmen	140	4.10	.79			

Analiz sonuçları, katılımcılara göre okul yöneticilerinin duyguları yönetme yeterliklerinin mevcut okullarındaki öğretmen sayılarına göre anlamlı şekilde değişmediğini göstermektedir [$F_{(4-430)} = 1.926$; $p > .05$].

Okul yöneticilerinin duyguları yönetme yeterliliklerinin eğitim durumlarına göre değişimine ilişkin bilgiler Tablo 11’de sunulmuştur.

Tablo 11

Eğitim Durumuna Göre Duyguları Yönetme Yeterliliklerinin (DYY) Değişimi

Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	SS	sd	t	p
1- Ön Lisans ve Lisans	368	4.03	.88	433	-.680	.49
2- Yüksek Lisans ve Doktora	67	4.11	.87			

Tablo 11'deki bilgilere göre katılımcılara göre okul yöneticilerinin duyguları yönetme yeterliliklerinin eğitim durumlarına göre anlamlı şekilde değişmediği saptanmıştır [$t_{(433)} = -.680$; $p > .05$].

Katılımcılara göre okul yöneticilerinin duyguları yönetme yeterliliklerinin meslekteki toplam hizmet yıllarına göre değişimine ilişkin bilgiler Tablo 12'de sunulmuştur.

Tablo 12

Kıdeme Göre Duyguları Yönetme Yeterliliklerinin (DYY) Değişimi

Kıdem	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Fark
1- 5 yıldan az	57	4.14	.82	.757	.55	
2- 6-10 yıl	115	4.00	.90			
3- 11-15 yıl	109	3.96	.88			
4- 16-20 yıl	57	4.14	.87			
5- 21 yıl ve üstü	97	4.09	.89			

Analiz sonuçları, katılımcılara göre okul yöneticilerinin duyguları yönetme yeterliklerinin meslekteki toplam hizmet yıllarına göre anlamlı şekilde değişmediğini göstermektedir [$F_{(4-430)} = .757$; $p > .05$].

Katılımcılara göre okul yöneticilerinin duyguları yönetme yeterliliklerinin şu anki yöneticileri ile çalışma sürelerine göre değişimine ilişkin bilgiler Tablo 13'te sunulmuştur.

Tablo 13

Yöneticiyle Çalışma Süresine Göre Duyguları Yönetme Yeterliliklerinin (DYY) Değişimi

Şu anki Yöneticisiyle Çalışma Süresi	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Fark
1- 1 yıldan az	117	4.08	.86	2.295	.10	
2- 1-5 yıl	273	4.08	.87			
3- 6 yıldan fazla	45	3.78	.97			

Analiz sonuçları, katılımcı öğretmenlere göre okul yöneticilerinin duyguları yönetme yeterliliklerinin şu anki yöneticileri ile çalışma sürelerine göre anlamlı şekilde değişmediğini göstermektedir [$F_{(2-432)} = 2.295$; $p > .05$].

4.3. Araştırmanın üçüncü alt problemine ilişkin bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Okul yöneticilerinin genel karar verme stili nedir?” şeklinde belirlenmiş olup karar verme stillerine ilişkin tanımlayıcı istatistik bilgileri Tablo 14’te sunulmuştur.

Tablo 14

Karar Verme Stillerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri

Ölçek maddeleri	N	$\bar{X}$	Standart Sapma (SS)
KV1	435	4.08	.968
KV2	435	3.94	1.009
KV3	435	3.96	1.040
KV4	435	4.04	.960
KV5	435	4.05	.940
Rasyonel Karar Verme Stili (RKVS)	435	4.01	.87
KV6	435	3.81	1.014
KV7	435	3.71	1.001

KV8	435	3.98	.962
KV9	435	3.65	1.088
KV10	435	3.78	.986
Sezgisel Karar Verme Stili (SKVS)	435	3.79	.85
KV11	435	3.53	1.091
KV12	435	3.23	1.129
KV13	435	3.83	1.007
KV14	435	3.89	1.003
KV15	435	3.65	1.100
Bağımlı Karar Verme Stili (BKVS)	435	3.63	.81
KV16	435	2.86	1.235
KV17	435	2.86	1.235
KV18	435	2.31	1.138
KV19	435	2.43	1.220
KV20	435	2.31	1.239
Kaçınma Karar Verme Stili (KKVS)	435	2.55	1.03
KV21	435	2.16	1.159
KV22	435	2.30	1.232
KV23	435	2.36	1.192
KV24	435	2.69	1.163
Kendiliğinden Anlık Karar Verme Stili (KAKVS)	435	2.32	1.00

Tablo 14’teki bilgilere göre RKVS alt boyutunun ortalaması 4.01 (yüksek düzey), SKVS alt boyutunun ortalaması 3.79 (yüksek düzey), BKVS alt boyutunun ortalaması 3.63 (yüksek düzey), KKVS alt boyutunun ortalaması 2.55 (düşük düzey), KAKVS alt boyutunun

ortalaması 2.32 (düşük düzey) ve ölçeğinin genelinin ortalaması ise 3.26 (orta düzey) olarak tespit edilmiştir.

4.4. Araştırmanın dördüncü alt problemine ilişkin bulgular

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Okul yöneticilerinin karar verme stilleri cinsiyet, medeni durum, yaş, kıdem, okul türü, eğitim durumu, okuldaki öğretmen sayısı, mevcut okulda çalışma süresi, aynı yöneticiyle çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” şeklinde belirlenmiş olup okul yöneticilerinin karar verme stillerinin cinsiyete göre değişimine ilişkin bilgiler Tablo 15’te sunulmuştur.

Tablo 15

Cinsiyete Göre Karar Verme Stillerinin Değişimi

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	sd	t	p
RKVS	Erkek	276	3.98	.88	433	-1.249	.21
	Kadın	159	4.08	.84			
SKVS	Erkek	276	3.72	.86	433	-2.033	.04*
	Kadın	159	3.90	.82			
BKVS	Erkek	276	3.56	.81	433	-2.121	.03*
	Kadın	159	3.73	.79			
KKVS	Erkek	276	2.53	1.00	433	-.495	.62
	Kadın	159	2.58	1.09			
KAKVS	Erkek	276	2.33	1.00	433	.086	.93
	Kadın	159	2.32	1.01			
KVS Genel	Erkek	276	3.22	.51	433	-1.884	.06
	Kadın	159	3.32	.55			

*p<.05

Tablo 15’te okul yöneticilerinin karar verme stillerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşma durumu incelenmiştir. Analizler sonucunda RKVS, KKVS, KAKVS alt boyutları ve ölçeğin genelinde karar verme stillerinin cinsiyete göre anlamlı şekilde değişmediği saptanmıştır

[sırasıyla $t_{(433)} = -1.249, -.495, .086, -1.884$; $p > .05$]. Öte yandan SKVS ve BKVS alt boyutlarının cinsiyete göre anlamlı şekilde değiştiği saptanmıştır [sırasıyla $t_{(433)} = -2.033, -2.121$; $p < .05$]. Kadın katılımcıların yöneticilerine erkek katılımcılara göre daha yüksek puan verdikleri söylenebilir. Diğer bir ifadeyle kadın katılımcıların erkeklere oranla yöneticilerinin karar verirken daha sezgisel ve bağımlı davrandıklarını düşünüyor denilebilir. Okul yöneticilerinin karar verme stillerinin katılımcıların medeni durumuna göre değişimine ilişkin bilgiler Tablo 16’da sunulmuştur.

Tablo 16

Medeni Duruma Göre Karar Verme Stillerinin Değişimi

	Medeni durum	N	$\bar{X}$	SS	sd	t	p
RKVS	Evli	341	4.01	.87	433	-.137	.89
	Bekâr	94	4.03	.85			
SKVS	Evli	341	3.80	.87	433	.841	.40
	Bekâr	94	3.72	.76			
BKVS	Evli	341	3.62	.84	433	-.315	.75
	Bekâr	94	3.65	.68			
KKVS	Evli	341	2.56	1.04	433	.175	.86
	Bekâr	94	2.54	.99			
KAKVS	Evli	341	2.32	1.01	433	-.159	.87
	Bekâr	94	2.34	.99			
KVS Genel	Evli	341	3.26	.54	433	.138	.89
	Bekâr	94	3.25	.47			

Tablo 16’da okul yöneticilerinin karar verme stillerinin medeni durum değişkenine göre farklılaşma durumu incelenmiştir. Analizler sonucunda RKVS, SKVS, BKVS, KKVS, KAKVS alt boyutları ve ölçeğin genelinde karar verme stillerinin medeni duruma göre anlamlı şekilde değişmediği saptanmıştır [sırasıyla $t_{(433)} = -.137, .841, -.315, .175, -.159, .138$; $p > .05$].

Okul yöneticilerinin karar verme stillerinin okul türüne göre değişimine ilişkin bilgiler Tablo 17’de sunulmuştur.

Tablo 17

Okul Türüne Göre Karar Verme Stillerinin Değişimini Gösteren ANOVA Sonuçları

	Okul türü	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Fark
RKVS	Okul öncesi	24	4.30	.71	2.178	.09	
	İlkokul	162	3.92	.92			
	Ortaokul	137	3.99	.92			
	Lise	112	4.12	.72			
SKVS	Okul öncesi	24	3.80	.91	.136	.93	
	İlkokul	162	3.75	.89			
	Ortaokul	137	3.80	.85			
	Lise	112	3.82	.79			
BKVS	Okul öncesi	24	3.54	.87	2.111	.09	
	İlkokul	162	3.51	.88			
	Ortaokul	137	3.71	.80			
	Lise	112	3.71	.66			
KKVS	Okul öncesi	24	2.28	.88	1.589	.19	
	İlkokul	162	2.67	1.01			
	Ortaokul	137	2.47	1.07			
	Lise	112	2.54	1.03			
KAKVS	Okul öncesi	24	1.93	.82	2.335	.07	
	İlkokul	162	2.45	1.06			
	Ortaokul	137	2.28	1.02			
	Lise	112	2.28	.92			
KVS Genel	Okul öncesi	24	3.17	.39	.420	.73	

İlkokul	162	3.26	.57
Ortaokul	137	3.25	.52
Lise	112	3.29	.49

*p<.05

Tablo 17’de okul yöneticilerinin karar verme stillerinin katılımcıların okul türü değişkenine göre farklılaşma durumu incelenmiştir. Buna göre RKVS, SKVS, BKVS, KKVS, KAKVS alt boyutlarında ve ölçeğin genelinde okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık saptanmamıştır [sırasıyla $F_{(3-431)} = 2.178, .136, 2.111, 1.589, 2.335, .420$; $p > .05$].

Okul yöneticilerinin karar verme stillerinin katılımcıların yaş değişkenine göre değişimine ilişkin bilgiler Tablo 18’de sunulmuştur.

Tablo 18

Yaşa Göre Karar Verme Stillerinin Değişimini Gösteren ANOVA Sonuçları

	Yaş	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Fark
RKVS	20-30 yaş	84	4.03	.92	.830	.47	
	31-40 yaş	203	3.96	.86			
	41-50 yaş	119	4.05	.87			
	51 ve üzeri	29	4.21	.70			
SKVS	20-30 yaş	84	3.70	.88	1.015	.38	
	31-40 yaş	203	3.76	.87			
	41-50 yaş	119	3.85	.83			
	51 ve üzeri	29	3.97	.71			
BKVS	20-30 yaş	84	3.45	.81	3.669	.01*	1-3
	31-40 yaş	203	3.58	.82			
	41-50 yaş	119	3.77	.80			
	51 ve üzeri	29	3.86	.61			

KKVS	20-30 yaş	84	2.50	.95	.658	.57
	31-40 yaş	203	2.53	1.05		
	41-50 yaş	119	2.56	1.09		
	51 ve üzeri	29	2.80	.90		
KAKVS	20-30 yaş	84	2.36	1.10	1.976	.11
	31-40 yaş	203	2.40	.97		
	41-50 yaş	119	2.14	.99		
	51 ve üzeri	29	2.44	.92		
KVS Genel	20-30 yaş	84	3.21	.49	1.709	.16
	31-40 yaş	203	3.25	.55		
	41-50 yaş	119	3.27	.52		
	51 ve üzeri	29	3.46	.43		

*p<.05

Tablo 18’de okul yöneticilerinin karar verme stillerinin katılımcıların yaş değişkenine göre farklılaşma durumu incelenmiştir. Buna göre RKVS, SKVS, KKVS, KAKVS alt boyutlarında ve ölçeğin genelinde yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık saptanmamıştır [sırasıyla $F_{(3-431)} = .830, 1.015, .658, 1.976, 1.709$; $p > .05$]. Öte yandan BKVS alt boyutunda yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık saptanmıştır [$F_{(3-431)} = 3.669$; $p < .05$]. Gruplar arasındaki farkın kaynağının ortaya çıkarılmasında Tukey testi tercih edilmiştir. Analiz sonucunda 20-30 yaş arasındaki katılımcıların görüşlerine göre okul yöneticilerinin bağımlı karar verme stili ortalamalarının ($\bar{X}=3.45$) 41-50 yaş arasındaki katılımcıların görüşlerine göre okul yöneticilerinin ortalamalarından ($\bar{X}=3.77$) düşük olduğu saptanmıştır.

Okul yöneticilerinin karar verme stillerinin katılımcıların mevcut okullarındaki görev sürelerine göre değişimine ilişkin bilgiler Tablo 19’da sunulmuştur.

Tablo 19

Okuldaki Görev Sürelerine Göre Karar Verme Stillerinin Değişimini Gösteren ANOVA Sonuçları

	Görev süresi	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Fark
RKVS	1-3 yıl	205	4.06	.83	1.869	.13	
	4-6 yıl	114	3.85	.96			
	7-9 yıl	56	4.09	.85			
	10 yıl ve üstü	60	4.10	.77			
SKVS	1-3 yıl	205	3.80	.86	.777	.50	
	4-6 yıl	114	3.70	.87			
	7-9 yıl	56	3.90	.87			
	10 yıl ve üstü	60	3.82	.75			
BKVS	1-3 yıl	205	3.64	.76	1.936	.12	
	4-6 yıl	114	3.49	.88			
	7-9 yıl	56	3.66	.93			
	10 yıl ve üstü	60	3.79	.68			
KKVS	1-3 yıl	205	2.53	1.05	.835	.47	
	4-6 yıl	114	2.67	.96			
	7-9 yıl	56	2.41	1.10			
	10 yıl ve üstü	60	2.53	1.03			
KAKVS	1-3 yıl	205	2.29	1.00	1.252	.29	
	4-6 yıl	114	2.45	1.00			
	7-9 yıl	56	2.35	1.02			
	10 yıl ve üstü	60	2.16	.98			

	1-3 yıl	205	3.27	.52	.171	.91
	4-6 yıl	114	3.23	.52		
KVS Genel	7-9 yıl	56	3.28	.63		
	10 yıl ve üstü	60	3.28	.45		

Tablo 19’da okul yöneticilerinin karar verme stillerinin okuldaki görev süresi değişkenine göre farklılaşma durumu incelenmiştir. Buna göre RKVS, SKVS, BKVS, KKVS, KAKVS alt boyutlarında ve ölçeğin genelinde katılımcıların okuldaki görev süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık saptanmamıştır [sırasıyla $F_{(3-431)} = 1.869, .777, 1.936, .835, 1.252, .171$; $p > .05$].

Okul yöneticilerinin karar verme stillerinin katılımcıların görev yaptıkları okullardaki öğretmen sayılarına göre değişimine ilişkin bilgiler Tablo 20’de sunulmuştur.

Tablo 20

Okuldaki Öğretmen Sayılarına Göre Karar Verme Stillerinin Değişimini Gösteren ANOVA Sonuçları

	Öğretmen sayısı	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Fark
	1-10 öğretmen	57	4.12	.84	2.433	.04*	2-4
	11-20 öğretmen	84	3.84	.95			
RKVS	21-30 öğretmen	63	3.88	1.04			
	31-40 öğretmen	91	4.19	.72			
	41 ve üstü öğretmen	140	4.03	.81			
	1-10 öğretmen	57	3.86	.93	.780	.53	
	11-20 öğretmen	84	3.74	.89			
SKVS	21-30 öğretmen	63	3.79	.99			
	31-40 öğretmen	91	3.89	.72			

	41 ve üstü öğretmen	140	3.71	.81		
BKVS	1-10 öğretmen	57	3.58	.91	.438	.78
	11-20 öğretmen	84	3.61	.80		
	21-30 öğretmen	63	3.61	1.03		
	31-40 öğretmen	91	3.72	.69		
	41 ve üstü öğretmen	140	3.60	.73		
KKVS	1-10 öğretmen	57	2.52	1.05	.852	.49
	11-20 öğretmen	84	2.64	1.00		
	21-30 öğretmen	63	2.67	1.14		
	31-40 öğretmen	91	2.40	1.05		
	41 ve üstü öğretmen	140	2.56	.98		
KAKVS	1-10 öğretmen	57	2.39	1.04	.961	.42
	11-20 öğretmen	84	2.47	.99		
	21-30 öğretmen	63	2.37	1.16		
	31-40 öğretmen	91	2.24	.96		
	41 ve üstü öğretmen	140	2.24	.95		
KVS Genel	1-10 öğretmen	57	3.29	.58	.259	.90
	11-20 öğretmen	84	3.26	.51		
	21-30 öğretmen	63	3.26	.68		
	31-40 öğretmen	91	3.29	.44		
	41 ve üstü öğretmen	140	3.23	.48		

*p<.05

Tablo 20’de okul yöneticilerinin karar verme stillerinin katılımcıların görev yaptıkları okullardaki öğretmen sayılarına göre farklılaşma durumu incelenmiştir. Buna göre SKVS, BKVS, KKVS, KAKVS alt boyutlarında ve ölçeğin genelinde okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık saptanmamıştır [sırasıyla $F_{(4-430)} = .780, .438, .852, .961, .259; p > .05$]. Öte yandan RKVS alt boyutunda okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık saptanmıştır [$F_{(4-430)} = 2.443; p < .05$]. Gruplar arasındaki farkın kaynağının ortaya çıkarılmasında Tukey testi tercih edilmiştir. Analiz sonucunda görev yaptıkları okulda 31-40 öğretmen bulunan katılımcılara göre yöneticilerinin rasyonel karar verme stili ortalamalarının ($\bar{X}=4.19$) görev yaptıkları okulda 11-20 öğretmen bulunan katılımcıların okul yöneticilerinin ortalamalarından ($\bar{X}=3.84$) yüksek olduğu saptanmıştır.

Okul yöneticilerinin karar verme stillerinin eğitim durumuna göre değişimine ilişkin bilgiler Tablo 21’de sunulmuştur.

Tablo 21

Eğitim Duruma Göre Karar Verme Stillerinin Değişimi

	Eğitim durumu	N	$\bar{X}$	SS	sd	t	p
RKVS	Ön Lisans ve Lisans	368	4.02	.86	433	.028	.97
	Yüksek Lisans ve Doktora	67	4.01	.89			
SKVS	Ön Lisans ve Lisans	368	3.78	.88	433	-.420	.67
	Yüksek Lisans ve Doktora	67	3.83	.68			
BKVS	Ön Lisans ve Lisans	368	3.62	.80	433	-.276	.78
	Yüksek Lisans ve Doktora	67	3.65	.83			
KKVS	Ön Lisans ve Lisans	368	2.58	1.00	433	1.294	.19
	Yüksek Lisans ve Doktora	67	2.40	1.16			

KAKVS	Ön Lisans ve Lisans	368	2.32	.99	433	.038	.97
	Yüksek Lisans ve Doktora	67	2.32	1.06			
KVS Genel	Ön Lisans ve Lisans	368	3.26	.54	433	.310	.75
	Yüksek Lisans ve Doktora	67	3.24	.47			

Tablo 21’de katılımcılara göre okul yöneticilerinin karar verme stillerinin eğitim durumuna göre farklılaşma durumu incelenmiştir. Analizler sonucunda RKVS, SKVS, BKVS, KAKVS, KAKVS alt boyutları ve ölçeğin genelinde karar verme stillerinin eğitim durumuna göre anlamlı şekilde değişmediği saptanmıştır [sırasıyla $t_{(433)} = .028, -.420, -.276, 1.294, .038, .310$; $p > .05$].

Katılımcılara göre okul yöneticilerinin karar verme stillerinin katılımcıların meslekteki toplam hizmet yıllarına göre değişimine ilişkin bilgiler Tablo 22’de sunulmuştur.

Tablo 22

Kıdeme Göre Karar Verme Stillerinin Değişimini Gösteren ANOVA Sonuçları

	Kıdem	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Fark
RKVS	5 yıldan az	57	4.10	.83	1.200	.31	
	6-10 yıl	115	4.04	.86			
	11-15 yıl	109	3.87	.88			
	16-20 yıl	57	4.12	.93			
	21 yıl ve üstü	97	4.04	.84			
SKVS	5 yıldan az	57	3.67	.89	.677	.60	
	6-10 yıl	115	3.81	.86			
	11-15 yıl	109	3.75	.88			
	16-20 yıl	57	3.91	.83			

	21 yıl ve üstü	97	3.79	.80		
	5 yıldan az	57	3.61	.81	2.525	.04* 3-4
	6-10 yıl	115	3.53	.82		
BKVS	11-15 yıl	109	3.51	.81		
	16-20 yıl	57	3.84	.80		
	21 yıl ve üstü	97	3.75	.75		
	5 yıldan az	57	2.59	1.02	.788	.53
	6-10 yıl	115	2.46	1.00		
KKVS	11-15 yıl	109	2.49	1.01		
	16-20 yıl	57	2.60	1.17		
	21 yıl ve üstü	97	2.69	1.01		
	5 yıldan az	57	2.44	1.11	.424	.79
	6-10 yıl	115	2.35	1.03		
KAKVS	11-15 yıl	109	2.33	.93		
	16-20 yıl	57	2.21	1.04		
	21 yıl ve üstü	97	2.28	.97		
	5 yıldan az	57	3.28	.56	1.081	.36
	6-10 yıl	115	3.24	.55		
KVS Genel	11-15 yıl	109	3.19	.51		
	16-20 yıl	57	3.34	.52		
	21 yıl ve üstü	97	3.31	.50		

*p<.05

Tablo 22’de okul yöneticilerinin karar verme stillerinin katılımcıların meslekteki toplam hizmet yıllarına göre farklılaşma durumu incelenmiştir. Buna göre RKVS, SKVS, KKVS, KAKVS alt boyutlarında ve ölçeğin genelinde meslekteki toplam hizmet yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık saptanmamıştır [sırasıyla $F_{(4-430)} = 1.200, .677, .788, .424, 1.081$; $p > .05$]. Öte yandan BKVS alt boyutunda meslekteki toplam hizmet yılı değişkenine göre

anlamlı bir farklılık saptanmıştır [$F_{(4-430)} = 2.525$; $p < .05$]. Gruplar arasındaki farkın kaynağının ortaya çıkarılmasında Tukey testi tercih edilmiştir. Analiz sonucunda meslekte 11-15 yıl arası hizmet göstermiş katılımcıların yöneticilerinin bağımlı karar verme stili ortalamalarının ($\bar{X}=3.51$) meslekte 16-20 yıl arası hizmet göstermiş katılımcıların yöneticilerinin ortalamalarından ($\bar{X}=3.84$) düşük olduğu saptanmıştır.

Okul yöneticilerinin karar verme stillerinin katılımcıların şu anki yöneticileri ile çalışma sürelerine göre değişimine ilişkin bilgiler Tablo 23'te sunulmuştur.

Tablo 23

Şu anki Yöneticisiyle Çalışma Süresine Göre Karar Verme Stillerinin Değişimini Gösteren ANOVA Sonuçları

	Şu anki Yöneticisiyle Çalışma Süresi	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Fark
RKVS	1 yıldan az	117	4.03	.85	1.128	.32	
	1-5 yıl	273	4.04	.86			
	6 yıldan fazla	45	3.83	.95			
SKVS	1 yıldan az	117	3.76	.89	.117	.88	
	1-5 yıl	273	3.79	.84			
	6 yıldan fazla	45	3.82	.79			
BKVS	1 yıldan az	117	3.64	.77	.300	.74	
	1-5 yıl	273	3.61	.83			
	6 yıldan fazla	45	3.70	.76			
KKVS	1 yıldan az	117	2.65	.96	1.764	.17	
	1-5 yıl	273	2.48	1.04			
	6 yıldan fazla	45	2.72	1.14			
KAKVS	1 yıldan az	117	2.36	.96	1.901	.15	
	1-5 yıl	273	2.27	.99			
	6 yıldan fazla	45	2.57	1.15			

1 yıldan az	117	3.29	.53	.831	.43
KVS Genel 1-5 yıl	273	3.24	.52		
6 yıldan fazla	45	3.33	.52		

Tablo 23'te okul yöneticilerinin karar verme stillerinin katılımcıların şu anki yöneticileri ile çalışma sürelerine göre farklılaşma durumu incelenmiştir. Buna göre RKVS, SKVS, BKVS, KKVS, KAKVS alt boyutlarında ve ölçeğin genelinde katılımcıların şu anki yöneticileri ile çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık saptanmamıştır [sırasıyla $F_{(2-432)} = 1.128, .117, .300, 1.764, 1.901, .831; p > .05$].

4.5. Araştırmanın beşinci alt problemine ilişkin bulgular

Araştırmanın beşinci alt problemi “Yöneticilerin duygu yönetimi yeterlilikleri ile karar verme stilleri arasında bir ilişki var mıdır?” şekline belirlenmiş olup elde edilen bulgular Tablo 24'te sunulmuştur.

Tablo 24

Duygu yönetimi yeterlilikleri ve karar verme stilleri arasındaki ilişkiye yönelik Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

	DYY	RKVS	SKVS	BKVS	KKVS	KAKVS
RKVS	.844**					
SKVS	.548**	.604**				
BKVS	.516**	.541**	.566**			
KKVS	-.312**	-.283**	-.058	.136**		
KAKVS	-.344**	-.368**	-.083	-.045	.620**	
KVS genel	.384**	.467**	.667**	.729**	.555**	.447**

**p<.01

Tablo 24'teki korelasyon analizi sonuçlarına göre anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Buna göre DYY ile RKVS alt boyutu arasında yüksek düzeyde pozitif yönde ($r=.844, p<.01$), SKVS ($r=.548, p<.01$), BKVS ($r=.516, p<.01$) alt boyutları ve KVS ölçek geneli arasında orta

düzeyde pozitif yönde ($r=.384, p<.01$), KKVS ($r=-.312, p<.01$), ve KAKVS ($r=-.344, p<.01$), alt boyutları arasında orta düzeyde negatif yönde anlamlı ilişki mevcuttur. Ayrıca karar verme stilleri alt boyutları arasında da çeşitli düzeylerde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

4.6. Araştırmanın altıncı alt problemine ilişkin bulgular

Araştırmanın altıncı alt problemi “Okul yöneticilerinin duygu yönetimi yeterlilikleri, karar verme stillerini ne düzeyde yordamaktadır?” şeklinde belirlenmiş olup elde edilen bulgular Tablo 25 ve Tablo 26’da hataların frekans dağılımı sunulmuştur.

Tablo 25

Regresyon Model özeti

Model	R	R ²	Uyumlaştırılmış R ²	Tahmini Standart Hata
1	.861	.741	.738	.44995

Tablo 25’te model özeti gösterilmektedir. Buna göre, bağımlı değişkende açıklanan varyansın miktarı %73,8’dir.

Bu bölümde, katılımcıların okul yöneticilerinin duygu yönetimi yeterliliklerinin, karar verme stillerini düzeylerini ne düzeyde yordadığını tespit edebilmek için doğrusal regresyon uygulaması gerçekleştirilmiştir. Bunun için, veri seti üzerinde duygu yönetimi yeterliliği ölçeği ortalamaları bağımlı değişken olarak alınıp, bağımsız değişken olarak ise karar verme stilleri ölçeği alt boyutları ortalamaları karşılaştırılmıştır. Yapılan regresyon analiz sonucu Tablo 26’da verilmiştir.

Tablo 26

Regresyon Analizi

Model	Katsayılar				95% Güven aralığı		Korelasyonlar		Kolinerite	
	Std. B	Std. Hata	t	p	Alt	Üst	İkili	Kısmi	Yarı-kısmi	Tolerans VEF*
(Sabit)	.786	.147	5.334	.00	.496	1.075				

RKVS	.728	.037	19.508	,00	.655	.802	.850	.686	.479	.446	2.242
SKVS	.050	.035	1.443	,15	-.018	.118	.558	.070	.035	.534	1.873
BKVS	.125	.037	3.397	,00	.052	.197	.524	.162	.083	.533	1.875
KVKS	-.077	.029	-2.703	,00	-.133	-.021	-.246	-.129	-.066	.541	1.849
KVS	-.046	.030	-1.514	,13	-.105	.014	-.416	-.073	-.037	.505	1.980
Bağımlı değişken: DYY											

* Varyans Enflasyon Faktörü

Tablo 26'ya göre, bağımlı (DYY) değişkenini RKVS ($y=0.786 + 0.728X$; $p<0.001$) ve BKVS ($y=0.786 + 0.125X$; $p<0.001$) değişkenleri pozitif yönde istatistiksel açıdan anlamlı bir biçimde yordamaktadır. Bununla birlikte, bağımlı DYY değişkenini KVKS değişkeni negatif yönde istatistiksel açıdan anlamlı bir biçimde yordamaktadır ($y=0.786 + -0.077X$ $p=0.007$). Diğer bağımlı değişkenler ile DYY arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir neden sonuç ilişkisi bulunmamaktadır. Ayrıca, VEF değerlerinin 3'ten küçük oluşu, en küçük tolerans değerinin 0.446 ve yarı-kısmi ve kısmi korelasyon katsayılarının ikili korelasyon değerinden keskin düşüş göstermeyişi bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusallık problemi olmadığını göstermektedir. Ayrıca hataların frekans dağılımı çarpık veya basık değildir. Hataların normallik dağılımı varsayımı karşılanmıştır. Bunun yanı sıra hataların dağılımı ile normal dağılım arasında dramatik farklılık bulunmamaktadır.

BÖLÜM V

SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu araştırmanın temel amacı, öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin duygu yönetimi yeterlilikleriyle ile karar verme stilleri arasındaki ilişki düzeyini belirlemektir. Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın alt problemlerine ait elde edilen verilerin analizinde ortaya çıkan bulgulara göre elde edilen sonuçlarla öneriler bulunmaktadır.

5.1. Sonuç ve tartışma

5.1.1. Araştırmanın birinci alt problemine yönelik sonuç ve tartışma;

Çalışmanın birinci alt problemi, “Okul yöneticilerinin duygu yönetimi yeterlikleri ne düzeydedir?” şeklinde belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre duygu yönetimi yeterliliği ölçeğinin ortalamasının 4.05 olduğu tespit edilmiştir. Bu ortalamanın yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Genel olarak yüksek ortalamaya sahip ifadeler değerlendirildiğinde; katılımcılar okul müdürlerinin iş hayatında verdiği sözleri tuttuğunu, sorumlulukları neyi gerektiriyor ise onu yerine getirdiğini ve iş hayatında ilkeli ve özenli bir çalışma sergilediğini ifade etmişlerdir. Duygu yönetimleri ölçeğinde yer alan maddelerden diğer maddelere göre daha düşük ortalamaya sahip ifadeler değerlendirildiğinde ise sırası ile; “ İş yaşamında stresli durumda kolaylıkla sakinleşir”, “Kendini tedirgin eden bir olaydan sonraki baskı ortamında dahi öfke, haset, kin vb. olumsuz duygulardan kurtulmayı başarır.” ve “Etik olarak hareket etmeyenlere karşı koyar” ifadelerinin olduğu görülmektedir. Bu ifadelerin bile ortalamaları yüksek düzeydedir. Akçay ve Çoruk (2012) yükseköğretim düzeyinde gerçekleştirdiği araştırmasında yöneticilerin duygusal yüküne ilişkin, yöneticilerin duyguları yönetme yeterliliklerinin yüksek düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Güngör (2019)’ün “Okul Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerinde Duyguları Yönetme Yeterlilikleri ile Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri” araştırmasında okul yöneticilerinin duyguları yönetebilme yeterlilikleri her yönetim süreci için “oldukça yüksek” düzeydedir. Dinçer (2015)’de araştırmasında yöneticilerin duygu yönetimi yeterliliklerinin yüksek düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Tespit edilen bu sonuçlar bizim yaptığımız çalışma bulgusu ile örtüşmektedir.

Bu çalışmada okul yöneticilerinin duygu yönetimi yeterliliklerinin nicel veriler kapsamında yüksek düzeyde gerçekleştiği ifade edilebilir. Katılımcıların; yöneticilerinin verdikleri sözleri tutması, sorumluluklarını yerine getirmesi ve iş ortamında ilkeli ve özenli çalışmalarına yüksek puan vermeleri onların okul yöneticiliğinin rolleri ve uğraş alanlarını birlikte uyumlu bir şekilde yönettiği ile ilişkilendirilebilir. Diğer taraftan okul yöneticilerinin

yüksek düzeyde olan duygu yönetimi yeterlilikleri, okul paydaşları ile okul yöneticileri arasındaki etkileşimin yoğun olduğunun göstergesi olabileceği gibi, duygularını kontrol etme yeteneklerine de işaret etmektedir (Maxwell ve Riley, 2017). Yöneticilerin yoğun etkileşim içinde olduğu okul ortamında; stresli durumlarda sakinleşebilmesi, baskı ortamlarında ve etik olmayan durumlarda bile olumsuz duygulardan kurtulabilmesi onların duygu yönetim becerilerinden kaynaklandığı söylenebilir. Yöneticilerin yüksek duygu yönetimi yeterliliklerinde diğer bir etken ise yöneticilik deneyimi olup bu deneyim duygularının yaşanmasında ve kontrol edilmesinde çok önemlidir. Yöneticilik deneyimi arttıkça yöneticiliğin gerektirdiği rutin işler ve karşılaşılan duygu durumlarının daha kolay ve etkili şekilde yönetilebileceği söylenebilir.

Yöneticilerin duygu yönetimi yeterlilikleri yüksek düzeydedir. Akçay ve Çoruk (2012) tarafından gerçekleştirilen ve yükseköğretim seviyesinde gerçekleştirilmiş olan araştırmada, yöneticilerin duygu yüküne ait sayısal bir sonuç verilmemesi ve yöneticilerin olumlu olan duyguları daha çok yaşadıklarını belirtmiştir. Benzer sonuçlar daha önce gerçekleştirilen bazı araştırmalarda da vurgulanmaktadır (Yıldırım ve Yenipinar, 2017; Turan, Yıldırım ve Aydoğdu, 2002; Memduhoğlu ve Meriç, 2012).

5.1.2. Araştırmanın ikinci alt problemine yönelik sonuç ve tartışma;

Araştırmanın ikinci alt problemi “Öğretmenlere göre okul yöneticilerinin duygu yönetimi yeterliklerine ilişkin görüşleri cinsiyet, medeni durum, kıdem, yaş, okul türü, okuldaki öğretmen sayısı, okuldaki çalışma süresi, eğitim durumu, aynı yöneticiyle çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” şeklinde belirlenmiş olup;

Katılımcı öğretmenlerin cinsiyetine göre; okul yöneticilerinin duyguları yönetme yeterlilikleri kadın katılımcıların yöneticilerinde daha yüksek bulunmuştur. Avcı (2014) tarafından öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin duygu yönetim yeterlilikleriyle ilgili yaptığı çalışmasında da kadın katılımcıların okul yöneticilerinin ortalamasının erkek katılımcıların okul yöneticilerinin ortalamasından daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Bu sonuç bizim çalışmamızı destekler niteliktedir. Kadınların yapı gereği erkeklere kıyasla daha hassas ve duygusal olmaları bu durumda etken olabilir. Rosenthal ve Hall, duyguları hissetmede kadınların erkeklerden %80 oranında daha iyi olduğunu belirtmişlerdir. (Goleman, 2011a, s.400) Titrek, Bayrakçı ve Zafer (2009) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre ise okul yöneticilerinin duyguları yönetim yeterliklerine ilişkin olarak,

erkeklerin kadınlardan daha olumlu görüŖe sahip oldukları ortaya konulmuŖtur. Bu sonuç bizim yaptığımız alıŖma sonucu ile örtüŖmemektedir.

Medeni durumlarına göre anlamlı Ŗekilde deėiŖmediėi saptanmıŖtır. Kervancı'nın (2008) alıŖmasında tüm alt boyutlarında medeni hal deėiŖkenine göre anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır. Güney (2014)'in araŖtırmasında ise bütün alt boyutlarda anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır. Bu yönü itibariyle Kervancı (2008) ve Güney (2014) 'in araŖtırmasıyla bu alıŖma benzer özellikler sergiler.

Okul türü deėiŖkenine göre liselerde görev yapan katılımcıların okul yöneticilerinin duygu yönetimi yeterliliği ilkokullarda görev yapan katılımcılara göre daha yüksek bulunmuŖtur. Avcı (2014) tarafından yapılan öğretmen görüşlerine göre lisede görev yapan okul yöneticilerinin duygu yönetimine ilişkin sosyal becerileri yeterliliklerinin ilköğretimde görev yapan yöneticilerden daha yüksek olduğunu belirlemiŖtir. Ayrıca Girgin (2005)' in yapmıŖ olduğu araŖtırmada ise ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler okul müdürlerini yönetim süreçleri bakımından duygu yönetimi düzeylerini öğretmen beklentilerini karŖılamada karar, planlama, iletişim, etki ve değerlendirme süreçlerinde yetersiz bulurken; örgütlenme ve koordinasyon süreçlerinde yeterli bulmuŖlardır. Bu sonuç bizim alıŖmamızı bir yönüyle desteklemektedir. Titrek, Bayrakçı ve Zafer (2009) okul yöneticilerinin duyguları yönetme yeterliklerine ilişkin olarak ilköğretim okulunda görev yapan katılımcılar genel ve meslek lisesi katılımcılara, genel lise katılımcılarının ise meslek lisesi katılımcılara göre daha başarılı oldukları ortaya konulmuŖtur.

Katılımcı öğretmenlerin mevcut okullarındaki görev sürelerine göre, süresi 1-3 yıl olan katılımcıların görev süresi 4-6 yıl olan katılımcılara göre duygu yönetimi yeterliliği daha yüksek bulunmuŖtur. Okulda ve okul çevresinde yeni olan öğretmenler yöneticilerinin duygu yönetimi konusundaki davranıŖlarını olumlu önyargıları ve güven duyguları sebebiyle yüksek puanla değerlendirmiş olabilirler. Aynı okulda daha uzun süre vakit geçirmiş öğretmenler ise çevreyi, öğrencileri ve yöneticilerini daha iyi tanıyabilirler. Bu durumun aynı okulda uzun süre vakit geçiren öğretmenlere, yöneticilerinin çevresiyle yaŖadığı durumlardaki duygu durumlarını anlamakta avantaj getirdiği düşünülebilir. Okulunu ve çevresini daha iyi tanıyan öğretmenler, yöneticilerinin duygularını yönetmedeki olumsuzlukları daha net gördükleri söylenebilir. Kervancı (2008) alıŖmasında, Olumsuz Bedensel Tepkileri Kontrol Edebilme alt boyutu kapsamında görev süresine göre anlamlı farklılıklar görüldüğünü belirtmektedir. Bu yönü itibariyle Kervancı'nın (2008) araŖtırmasıyla bu alıŖma uyum göstermektedir. Güngör (2019)'ün "Okul Yöneticilerinin

Yönetim Süreçlerinde Duyguları Yönetme Yeterlilikleri ile Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri” araştırmasında mevcut okulda çalışma süresine göre anlamlı farklılıklar yoktur. Bu yönü itibariyle Güngör’ün (2019) araştırmasıyla bu çalışma farklılaşmaktadır.

Katılımcı öğretmenlerin yaşına göre duygu yönetimi yeterliliği anlamlı şekilde değişmediği saptanmıştır. Güney (2014)’ in yapmış olduğu “Çalışanların Duygularını Yönetme Becerilerinin Örgütsel Vatandaşlık Üzerindeki Etkisi” çalışmasında, yaşa göre anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır. Bu bakımdan araştırma Güney (2014)’in yaptığı çalışma ile uyumlu görülmektedir. Kervancı (2008) çalışmasında, duygu yönetimi yeterliliği yaşa göre anlamlı farklılıklar görüldüğünü belirtmektedir. Buna göre 30 yaş altı katılımcıların 50 yaş üstü katılımcılara göre duygu yönetimi yeterliliği daha düşük olarak bulunmuştur. Bu çalışma bizim yaptığımız çalışma sonuçları ile örtüşmemektedir.

Katılımcı öğretmenlerin mevcut okullarındaki öğretmen sayılarına göre duygu yönetimi yeterliliği anlamlı şekilde değişmediği saptanmıştır. Öğretmen sayısı ve okuldaki çalışma süresi açısından bu çalışmada anlamlı farklar ortaya çıkmamıştır. Gençtürk (2008), tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda da bu araştırmayı destekleyen sonuçlar elde edilmiştir.

Katılımcı öğretmenlere göre okul yöneticilerinin duygu yönetimi yeterliliği eğitim durumlarına göre anlamlı şekilde değişmediği saptanmıştır. Erkol (2021)’un İlköğretim ve ortaöğretim okul yöneticilerinin duygu yönetim düzeyleri ve kültürel değerlerin duygu yönetimine etkisi araştırmasında da bu sonucu destekler nitelikte sonuçlara erişilmiştir. Yapılan çalışmada duygu yönetimi yeterliliği ölçeğin genelinde ve tüm alt boyutlarda farklılaşmamıştır. Güney (2014) tarafından yapılan çalışmada ise eğitim durumu değişkenine göre lisansüstü eğitim gören katılımcıların duygu yönetimi yeterliliği diğer eğitim durumlarına göre daha yüksek bulunmuştur. Bu durumda eğitim düzeyi arttıkça duygu yönetimi yeterliliği arttığı ifade edilebilir.

Katılımcı öğretmenlere göre okul yöneticilerinin duygu yönetimi yeterliliği meslekteki toplam hizmet yıllarına göre anlamlı şekilde değişmediği saptanmıştır. Güney (2014)’in “Çalışanların Duygularını Yönetme Becerilerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi” adlı çalışmada Sözel Olarak İfade Edebilme, Duyguları Olduğu Gibi Gösterebilme, Olumsuz Bedensel Tepkileri Kontrol Edebilme ve Öfke Yönetimi alt boyutlarında ve Toplam Duygu Yönetiminde anlamlı farklılık yoktur. Bu yönüyle Güney’in

(2014) yaptığı araştırma ile bu araştırma uyumludur. Daha kıdemli öğretim elemanlarının Olumsuz Bedensel Tepkilerle Başa Çıkma yeterliliğinin daha yüksek olmasının sebebinin karşılaşılan olayların fazlalığı ve bu olaylarla mücadele etmenin getirdiği tecrübe olarak düşünülmektedir. Ayrıca Söğüt (2018) ve Abaka (2018) yaptıkları araştırmalarında yöneticilerin duygu yönetimi yeterliliklerinin kıdeme göre farklılaşmadığını belirtmişlerdir. Titrek, Bayrakçı ve Zafer (2009) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre okul yöneticilerinin duyguları yönetme yeterliklerine ilişkin olarak kıdem değişkenine göre araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerin görüşlerinin anlamlı olarak farklılaştığı belirlenmiştir. Kıdemi 1-5 yıl ve 16 yıl ve üstü olanlar ile 6-15 yıl arası olan katılımcıların görüşleri arasında anlamlı fark belirlenmiştir. Bu sonuç bizim yaptığımız çalışma sonucu ile ayrılmaktadır.

Katılımcı öğretmenlere göre okul yöneticilerinin duygu yönetimi yeterliliği şu anki yöneticileri ile çalışma sürelerine göre anlamlı şekilde değişmediği saptanmıştır. Mevcut yöneticileri ile çalışma süresinin duyguları yönetme yeterlilikleri konusunda bir değişim göstermediği ifade edilebilir. Mevcut yönetici ile çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

5.1.3. Araştırmanın üçüncü alt problemine yönelik sonuç ve tartışma;

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Öğretmenlere göre okul yöneticilerinin genel karar verme stili nedir?” şeklinde belirlenmiş olup karar verme stilleri ölçeğinde RKVS alt boyutunun ortalaması (yüksek düzey), SKVS alt boyutunun ortalaması (yüksek düzey), BKVS alt boyutunun ortalaması (yüksek düzey), KKVS alt boyutunun ortalaması (düşük düzey), KAKVS alt boyutunun ortalaması (düşük düzey) ve ölçeğin genelinin ortalaması ise (orta düzey) olarak tespit edilmiştir.

Bu sonuçlar öğretmenlere göre, okul yöneticilerin karar verirken rasyonel karar verdiklerini ve aynı zamanda sezgisel ve bağımlı karar verdiklerini de göstermektedir. Katılımcılar karar verirken hem rasyonel hem de sezgisel hem de bağımlı karar verebilmektedir. Buna göre RKVS; katılımcı görüşlerine göre katılımcıların rasyonel karar verme düzeyleri oldukça yüksektir. Karar almadan evvel emin olmak adına bilgi kaynağını birden fazla kontrol etmekte, kendine ait doğru gerçekleri bulunmakta, sistematik ve mantıklı bir yolla karar almakta, karar verirken dikkatli düşünmekte ve karar almadan evvel farklı seçenekleri de değerlendirmektedir. SKVS; katılımcı görüşlerine göre katılımcıların sezgisel karar verme düzeyleri oldukça yüksektir. Katılımcılara göre yöneticiler karar alırken içgüdülerine ve

sezgilerine güvenmekte, doğruluğunu hissetmekte, akılcı bir sebepten daha ziyade vermiş olduğu kararın doğruluğunu hissetmesi daha önemlidir. Ayrıca karar alırken tepkisel ve duygusal karar almaktadırlar.

BKVS: katılımcı öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin bağımlı karar verme düzeyleri oldukça yüksektir. Önemli karar alma aşamalarında başkalarının desteğine ihtiyaç duymakta olup bu desteği hissetmesi önemli kararlar almasında büyük etkidir. Önemli kararlarda başkalarının tavsiyelerinden faydalanmaktadırlar. Birilerinin bu noktada ona doğru yolu göstermesi onların çok hoşuna gitmektedir. KKVS: katılımcı görüşlerine göre okul yöneticilerinin kaçınmacı karar verme stilleri düşük düzeydedir. Üzerinde baskı olmadığı müddetçe ciddi kararlar almaktan çekinmekte ve mümkünse bu kararları erteleme yolunu tercih etmekte veya son dakikada karar almaktadırlar. Katılımcı görüşlerinin bu konularda düşük düzeyde bir ortalama sahip oldukları görülmektedir. KAKVS: katılımcı görüşlerine göre okul yöneticilerinin kendiliğinde anlık karar verme düzeyleri düşük olarak görülmektedir.

Acar (2020)'ın eğitim yöneticilerinin katılımıyla yaptığı "Eğitim Yöneticilerinin Karar Verme Stilllerinin Erteleme Davranışı ile İlişkisi" araştırmasında yöneticilerin en çok rasyonel, bağımlı ve sezgisel karar verme stilini en az ise kaçınmacı karar verme stilini kullandıklarını tespit etmiştir. Kurban (2015)'nın okul yöneticilerinin katılımıyla gerçekleştirdiği yöneticilerin karar verme stillerini belirlemeye yönelik araştırmasında da yöneticilerin çoğunluğunun rasyonel karar verme stilini kullandığı sonucuna ulaşılmıştır. Kalan katılımcıların ise sezgisel, bağımlı, kaçınma karar verici, kendiliğinden-anlık karar verici olarak belirtmiştir. Bu sonuçlar bizim çalışma sonucumuzla benzerlik taşımaktadır. Hansson ve Andersen (2007)'a göre ise, İsveç'te 172 okul yöneticisiyle yapılan çalışmada okul yöneticilerinin %38'i sezgisel, %29'u ise duygusal kararlar verme stiline sahiptir.

5.1.4. Araştırmanın dördüncü alt problemine yönelik sonuç ve tartışma;

Araştırmanın dördüncü alt problemi "öğretmenlere göre okul yöneticilerinin karar verme stilleri cinsiyet, medeni durum, yaş, okul türü, okuldaki öğretmen sayısı, aynı okulda çalışma süresi, eğitim durumu, kıdem, şu andaki yönetici ile çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?" şeklinde belirlenmiş olup ;

Katılımcı öğretmenlere göre okul yöneticilerinin karar verme stillerinin cinsiyet değişkenine göre SKVS ve BKVS alt boyutlarının kadın katılımcılarda erkek katılımcılara göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Uzunoğlu (2008) tarafından gerçekleştirilen çalışmada

hakemlerin karar verme tarzlarını bazı değişkenlere ve klasmanlara göre incelemiştir. Bu araştırma sonuçlarına göre hakemlerin cinsiyet değişkenine kadın ve erkek hakemler arasında önemli farklılıklar bulunmuştur. Bu nedenle kadın hakemlerin daha çekingen davranış sergiledikleri ve sorumluluk almakta zorlandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Karakaş (1999) karar verme becerileriyle sorun çözme ilişkisini araştırdığı çalışmasında da kızların bağımlı karar verdikleri, erkeklerin ise bağımsız karar verdikleri sonucuna ulaşmıştır. Kadınların erkeklere oranla daha fazla itaat eden, boyun eğen, mevcut ile yetinmesi istenen konumda olmaları ve daha kontrollü davranışları yönündeki beklentinin, onların daha bağımlı davranışlarına neden olduğu söylenebilir (Kuzgun, 1993).

Jacoby (2005) karar verme stili, teknolojinin kabul seviyesi ve kullanımı arasındaki ilişkileri araştırdığı çalışmasında, cinsiyet açısından erkeklerin karar verme daha rasyonel olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu sonucu ise erkeklerin liderliğe daha yatkınlık göstermesi ile açıklamıştır. Ancak bu sonuç kadınların iş hayatında da sorumluluklarının çok daha fazla olması kapsamında değerlendirildiğinde tüm sorumluluklarla beraber kadınların da aslında pek çok işi yapabilme kabiliyetine sahip olduğu ve kendisine bir fırsat verildiğinde pek çok işin üstünden kalkabileceği biçiminde yorumlar yapılması daha eşitlikçi bir görüşü ortaya koymaktadır. Yine aynı şekilde Shim (1998) ergenlik dönemindeki tüketici gençlerin karar verme stilini inceleyerek, cinsiyet değişkeniyle karar verme stili arasında anlamlı ilişkiler olduğunu tespit etmiştir.

Loo (2000), Scott ve Bruce'un geliştirmiş olduğu Genel Karar Verme ölçeğinin faktör yapısını ve sosyal beğenilirlik özelliğini belirleme, çatışma yönetimi ile karar verme stili arası ilişkileri, karar verme aşamasında sahip olunan değer sistemini açıklama amacıyla yapılan çalışmada, cinsiyet ile karar verme stili arasında anlamlı farkların olmadığını tespit etmişlerdir. Bu bulgular, yapılan araştırmanın sonucu ile örtüşmemektedir. Bununla birlikte, rasyonel karar verme stiliyle bağımlı karar verme stili arasında, rasyonel ve bağımlı karar verme stiliyle kaçınmacı ve ani karar verme stilleri arasında anlamlı ve negatif ilişkiler bulunmaktadır. Sezgisel karar verme stiliyle, ani ve bağımlı karar verme stilleri arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunmaktadır.

Araştırmamızdaki cinsiyet değişkeni verilerine ve yukarıdaki araştırmalarla ulaşılan sonuçlara göre; her yöneticinin kullandığı karar verme tarzı, sonuçlar ve amaçlar üzerinde değişik etkiler meydana getirmektedir. Ancak burada karar alma stilleri birbirinden bağımsız bir şekilde incelendiğinde, bu stillerin tamamen birbirinden farklı olmadığı ve yöneticilerin önemli kararları alacakları zaman tek bir karar stili kullanmadığı, bunun yerine karar verme

stilleri içerisinde bütün stillerin bir kombinasyonunu kullandıklarını unutmamak gerekir (Thunholm, 2004, s.932).

Katılımcı öğretmenlerin medeni duruma göre farklılaşma durumu; her alt boyutta ve ölçeğin genelinde karar verme stillerinin anlamlı şekilde değişmediği görülmüştür Tekin (2018) yapmış olduğu araştırmada medeni durum değişkeni ile karar verme stili alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit etmemiştir.

20-30 yaş arasındaki katılımcı öğretmenlerin BKVS ortalamalarının 41-50 yaş arasındaki katılımcıların ortalamalarından düşük olduğu saptanmıştır. Dinçer (2015) çalışmasında 20-30 yaş ve 31-40 yaş aralığındaki katılımcıların, 51 yaş üstündeki katılımcılara oranla yöneticilerine Bağımlı Karar Verme konusunda daha düşük puanlar verdiklerini belirtmiştir. Aynı zamanda Temur (2012), “Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Karar Verme Stillerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi” adlı çalışmasında, yaş değişkeni açısından kaçınmacı karar verme alt boyutunu incelediğinde, öğretmenlerin yaşlarının arttıkça 41+ yaş öğretmenlerin algılarına göre, yöneticilere yönelik kaçınma ve çekimser karar verme algısının arttığını tespit etmiştir. Bu doğrultuda, öğretmenlerin yaşı azaldıkça, yöneticilere yönelik kaçınmacı ve çekimser karar verme algısı düşmektedir. Genç yaş bireylerin karar verirken bireysel düşünebilmeleri, özgürlükçü düşünme yapısına sahip olmaları, yüksek potansiyel beklentileri bağımsız karar vermeye yönlendirirken, ileri yaş grubundaki bireylerin hayatın içindeki iş, aile ve çevre gibi unsurların karar vermelerinde bağlayıcı etki gösterdiği söylenebilir. Bu nedenle ileri yaş grubu öğretmenler yöneticilerini genç yaş grubu öğretmenlere göre daha bağımlı karar verdiklerini değerlendirmiş olabilirler.

Görev yaptıkları okulda 31-40 öğretmen bulunan katılımcıların RKVS ortalamalarının, görev yaptıkları okulda 11-20 öğretmen bulunan katılımcıların ortalamalarından yüksek olduğu saptanmıştır.

Bu bulgulara göre; 31- 40 öğretmen sayısına sahip olan okulların katılımcıları 11-20 öğretmeni bulunan okulların katılımcılarına göre kendi okullarında yönetici tarafından alınan kararların sistematik, mantıklı ve bilgi kaynaklarının gözden geçirilmiş olduğunu daha yüksek puanla değerlendirdikleri söylenebilir.

Katılımcı öğretmenlerin okul türüne göre farklılaşma durumu: her alt boyutta ve ölçeğin genelinde karar verme stillerinin anlamlı şekilde değişmediği görülmüştür. Kurban (2015)’in “Bireysel Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri” araştırmasında okul türü değişkenine göre tüm alt boyutlarda anlamlı bir fark olmadığını saptamıştır. Bizim

çalışmamızı da destekleyen bu bulgu doğrultusunda, yöneticilerin karar verme stillerinin üzerinde okul türünün etkili bir değişken olmadığı söylenebilir. Bu durumun oluşmasında okulların karşılaştıkları sorunların ortak sorunlar olması, uygulanan mevzuatın aynı olması ve tüm okulların aynı yönetim kademelerine bağlı olmasının etkili olduğu söylenebilir (Izgar ve Altınok, 2013). Ayrıca tüm kademelerdeki yöneticiler aynı kriterlere göre değerlendirilip görevlendirmeleri yapıldığı için kademeler arasındaki yöneticilerin farklılaşmadığı söylenebilir.

Katılımcı öğretmenlere göre okul yöneticilerinin karar verme stillerinin katılımcıların mevcut okullarında görev yapma süreleri değişkenine göre farklılaşma durumu incelenmiştir. Buna göre tüm alt boyutlarında ve ölçeğin genelinde anlamlı farklılıklar saptanmamıştır. Eraslan (2019) “Okul yöneticilerinde işkolik eğilimin karar verme düzeyine etkisi” araştırmasında aynı okulda çalışma süresiyle yöneticilerin karar verme stilleri arasında anlamlı farka rastlanmamıştır. Bizim çalışmamız için aynı okulda çalışma süresinin yöneticilerin karar verme stillerini etkilemediği söylenebilir. Bu sonuçlara göre okul müdürlerinin okul içerisinde kararlar alırken, okula yeni gelmiş öğretmen ile daha önceki eğitim-öğretim döneminde okula gelmiş olan öğretmen arasında bir ayırım yapmadan karar alıyor olduğu söylenebilir. Fakat; Demir (2013) tarafından yapılan çalışmada görev sürelerine göre yöneticilik yapanlardan görev süreleri 5-8 yıl arası olan katılımcıların ortalamalarının mevcut okullarındaki görev süreleri 10 yıl ve üstü olan katılımcıların ortalamalarından yüksek olduğu saptanmıştır. Bu sonuca göre, öğretmenlerin yer aldığı okulda çalışma yılı yükseldikçe, yöneticilerin daha bağımsız karar verdiği algısının artmakta olduğu görülmektedir. Araştırmamızda mevcut okulda çalışma süresi değişkeninde anlamlı fark çıkmasa da yaş değişkeninde çıkan anlamlı fark Demir (2013) çalışmasıyla paralellik gösteriyor denebilir.

Katılımcı öğretmenlere göre okul yöneticilerinin karar verme stillerinin eğitim durumuna göre farklılaşma durumu incelenmiştir. Analizler sonucunda RKVS, SKVS, BKVS, KKVS, KAKVS alt boyutları ve ölçeğin genelinde karar verme stillerinin eğitim durumuna göre anlamlı şekilde değişmediği saptanmıştır. Samancı (2018) de okul yöneticilerinin, karar verme stilleri ile problem çözme becerilerini araştırdığı çalışmada eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farkın olmadığını belirtmiştir. Buna göre okul yöneticilerinin aldıkları kararlarda öğretmenlerin eğitim durumundaki farklılıkları göz önüne almadan objektif kararlar aldıkları öğretmenler tarafından düşünüldüğü söylenebilir.

Katılımcı öğretmenlere göre okul yöneticilerinin karar verme stillerinin katılımcıların kıdemlerine göre farklılaşma durumu incelenmiştir. Buna göre BKVS alt boyutunda meslekteki toplam hizmet yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık saptanmıştır. 11-15 yıl arası hizmet göstermiş katılımcıların yöneticilerinin bağımlı karar verme stili ortalamalarının meslekte 16-20 yıl arası hizmet göstermiş katılımcıların yöneticilerinin ortalamalarından düşük olduğu saptanmıştır. Çetinyol (2019) tarafından yapılan araştırmada da bu bulguyu destekler şekilde bulgular elde edilmiştir. Çetinyol (2019) yaptığı araştırmada özel okul yöneticilerinin psikolojik dayanıklılık düzeylerine göre karar verme stillerinin incelediği araştırmasında kıdeme göre; mesleki kıdemleri 1-10 yıl olan katılımcıların bağımlı karar verme düzeylerinin, mesleki kıdemlerinin 11 yıl ve üzeri olan katılımcılara göre daha düşük olduğunu tespit etmiştir. Buna göre yaşı bir yere katmış olduğu deneyim ve tecrübe sayesinde bireyin karar alırken bu kararların etkileyebileceği çeşitli unsurlar olacağı bilinir, dolayısıyla danışma ve ortak karar alma mekanizmalarının tercih edildiği düşünülebilir.

Katılımcı öğretmenlere göre okul yöneticilerinin karar verme stillerinin katılımcıların şu anki yöneticileri ile çalışma sürelerine göre farklılaşma durumu incelenmiştir. Buna göre RKVS, SKVS, BKVS, KKVS, KAKVS alt boyutlarında ve ölçeğin genelinde katılımcıların şu anki yöneticileri ile çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Şu andaki yönetici ile çalışıp çalışmama durumunu karar verme stilleri üzerinden bir etkisi bulunmamaktadır şeklinde değerlendirilebilir.

5.1.5. Araştırmanın beşinci alt problemine yönelik sonuç ve tartışma;

Araştırmanın beşinci alt problemi “Öğretmenlere göre okul yöneticilerinin duygu yönetimi yeterlilikleri ile karar verme stilleri arasında bir ilişki var mıdır?” şekline belirlenmiş olup: buna göre DYY ile RKVS alt boyutu arasında yüksek düzeyde pozitif yönde, SKVS, BKVS alt boyutları ve KVS ölçek geneli arasında orta düzeyde pozitif yönde, KKVS ve KAKVS, alt boyutları arasında orta seviyede negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca karar verme stilleri alt boyutları arasında da çeşitli düzeylerde anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Katılımcı görüşlerine göre okul yöneticilerinin duygu yönetimi yeterliliği ile karar verme stilleri arasında bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre okul yöneticilerin duyguları yönetme yeterlilikleri arttıkça rasyonel karar verme, sezgisel karar verme ve bağımlı karar verme davranışları da artmaktadır. Okul yöneticiliği dinamik ortamlarda, kararların alındığı önemli bir konumda yer almaktadır. Okul yöneticiliği özgün ve zorlayıcı işler ve kararların alındığı bir pozisyonudur. Dolayısı ile karar vermek durumunda olan yöneticiler duygularını

yönetme yeterlilikleri çerçevesinde karar alabilmektedir. Duygularını yönetirken kullandıkları karar verme stili de önemlidir. Dinamik bir atmosfere sahip olan okullar yöneticilerin verdikleri kararlardan etkilenirler. Yöneticilerin duygu yönetim yeterlilikleriyle rasyonel karar verme stili arasında yüksek düzeyde pozitif ilişki olmasının; yöneticilerin karar verirken çoğunlukla olası konumları gereği seçenekleri gözden geçirerek mantıksal ve sistematik kararlar vermelerinden kaynaklandığı söylenebilir. Yöneticilerin duygu yönetimi yeterlilikleriyle orta düzeyde ilişkili olan sezgisel ve bağımlı karar verme davranışlarında ise; karşılaştıkları olaylar ve duygu durumları karşısında doğruluğunu hissettikleri, içgüdülerine dayalı kararlar vermeleri, bazı durumlarda da destek ve yönlendirmeye ihtiyaç duymaları etkili olmuş olabilir. Sonuç olarak; yöneticilerin duygularını yönetirken karşı karşıya kaldıkları olaylar karşısında farklı karar verme stillerine başvurabilirler. Bu nedenle olaylar karşısındaki duygu durumlarına göre farklı karar verme stillerini ayrı ayrı ya da birlikte kullanabildikleri söylenebilir. DYY ile KKVS ve KAKVS, alt boyutları arasında orta seviyede negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Yine okul yöneticileri kararlarını alırken kaçınmacı ve anlık kararlar alabilmektedir. Bu duruma etki eden okul yöneticilerinde duygusal yük artıkça rutinleşmiş olan işlerde daha kolay anlık karar alabildikleri, çok zor kararlarda ise sergiledikleri davranışların kaçınmacı veya anlık karar verme şeklinde olduğu ifade edilebilir. Bu durum okul gibi aktif ve dinamik kurumlarda yöneticilerin karar verme zayıflığının bir işareti olarak değerlendirilebilir.

Okul özerkliği, hesapverebilirlik ve yönetim pozisyonunun öne çıktığı eğitim kurumlarında okul yöneticilerinin duygusal yoğunluğunun da artması beklenir. Diğer taraftan okul yöneticilerinin yetersiz duygu yönetimi yeterliliği, onların okul paydaşlarıyla etkileşiminin az olduğuna işaret edebileceği gibi duygularını yönetme becerilerine de işaret edebilir (Maxwell ve Riley, 2017). Bu çalışmada araştırma sonucuna göre katılımcı öğretmenler okul yöneticilerinin duygularını yönetme yeterlikleri ile karar verme stilleri arasında ilişki olduğunu belirtmişlerdir.

Altay tarafından (2011) yılında yöneticilerin duygu yönetimi yeterliliğinin karar verme stratejilerine etkisinin incelendiği bir araştırma yapılmıştır. Bu çalışmada yöneticilerin duygu yönetimi yeterliliği ile genel karar verme stilleri arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Yöneticilerin, iyimserlik/ruh halini düzenleme düzeyleri ile rasyonel, kaçınmacı karar verme stilleri üzerinde pozitif yönlü, ani karar verme stili ile negatif yönlü; duygulardan faydalanma düzeyleri ile rasyonel karar verme stilleri arasındaki pozitif yönlü, sezgisel ve bağımlı karar verme stilleri arasındaki negatif yönlü; duyguların ifadesi düzeyleri

ile rasyonel, sezgisel, bağımlı ve kaçınmacı karar verme stilleri arasındaki pozitif yönlü, ani karar verme stili arasındaki negatif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna varılmıştır. Bu çalışma sonucu bizim çalışma sonucu ile benzerlik taşımaktadır.

Köksal ve Gazioğlu (2007)'nin yaptıkları araştırmanın sonucunda, ergenlerin duygusal zeka düzeyleriyle karar verme stratejilerinin arasında pozitif yönde ve kuvvetli ilişkiler tespit edilmiştir. Bunlar dışında Dodge ve Frame (1982)'in araştırmalarında, mantıklı karar verme stilini kullanabilme ve mantıklı problem çözebilme stillerinin sosyal ilişkilerde yeterlilik ve uygun sosyal yeteneklere sahip olmayla ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Duygular sahip olduğumuz en kuvvetli kaynaklardır, bizi kendimize, başkalarına ve doğaya bağlayan bireysel farkındalık ve kendini korumaya yardımcı olan yaşam bağlarıdır. (Casper, 2001, s.16). Duygu temelli kararların iş yaşamında alınması; örgüt çalışanlarında iş tatmin ve memnuniyet seviyesini artıran kararların uygulanmasını, örgütsel işleyişi destekleyen yaratıcı ve sorun çözücü seçimler yapılmasını sağlamaktadır. Genel olarak, iş yaşamında duyguların hüküm verme, iş memnuniyeti, yardımcı davranışlar, yaratıcı sorun çözme ve karar verme mekanizması gibi olaylar üzerinde etkisi vardır. Bütün bu olanları değerli kılan ya da anlamsızlaştıran, yaratıcı duyguların oynadığı rolün farkında olup, bu bilgi ile ne yapılması gerektiğini bilip bilmemektir. (Caruso ve Salovey, 2007, s.31) Bu bağlamda doğru ve uygun kararlar verebilen yöneticiler, duyguların yaratıcılığı arttırmasına ilişkin etkisinden faydalanan, duyguları doğru tanımlayan ve mantıksal seçimler dışında duyguları yöneten yöneticilerdir. (Caruso ve Salovey, 2007, s. 39).

Araştırma sonucumuza göre; etkin ve verimli olan kurumların kaynağında duygularını yönetebilen çalışanların/yöneticilerin bulunduğu söylenebilir. Duygularını yönetebilen kişilerin olduğu kurumlarda örgütün de duygusal farkındalığın yükselmesi beklenmektedir. Bu şekilde değişim gösteren şartlara uyum sağlayabilen, aldığı kararlarla problemleri etkili şekilde çözen bir örgüt yapısı oluşturabileceği söylenebilir. Bundan dolayı kurumlarda bulunan yöneticilerin de karar verirken duygusal yönetimlerini kontrol edebilmeleri gerektiği söylenebilir.

5.1.6. Araştırmanın altıncı alt problemine yönelik sonuç ve tartışma;

Bağımlı (DYY) değişkenini RKVS ve BKVS değişkenleri pozitif yönde istatistiksel açıdan anlamlı bir biçimde yordamaktadır. Bununla birlikte, bağımlı DYY değişkenini KKVS değişkeni negatif yönde istatistiksel açıdan anlamlı bir biçimde yordamaktadır. Diğer bağımlı değişkenler ile DYY arasında istatistiksel açılan anlamlı bir neden sonuç ilişkisi

bulunmamaktadır. DYY değişkenini KKVS değişkeni negatif yönde istatistiksel açıdan anlamlı bir biçimde yordamaktadır. Elde edilen bu sonuç daha önce gerçekleştirilen çalışmalarla karşılaştırılmış olup Ciarochi ve arkadaşlarının (2000) çalışmalarında ileri sürdükleri duyguların değerlendirilmesiyle kararsızlık arasında negatif yönde anlamlı ilişkiler bulunması, Ciarrochi ve arkadaşları (2000) araştırmasında kendi duygularını bilen ve başkalarının duygularını algılayabilen kişilerin tek başlarına karar verebilmesi gerektiğini belirtmektedir.

Bu araştırma sonucuyla paralellik gösteren bir diğer çalışma ise 2016 yılında Adsız'ın "Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeylerinin Karar Verme Stilllerine Etkisi" isimindeki çalışmasıdır. Bu çalışmada, yöneticilerin genel duygusal zeka seviyeleriyle genel karar verme stillerinin arasında pozitif yönde ilişkiler tespit edilmiştir. Yöneticilerin, duygulardan faydalanma düzeyleriyle rasyonel ve ani karar verme stilleri üzerinde pozitif yönde; iyimserlik seviyeleriyle rasyonel, bağımlı, sezgisel karar verme stilleri arasında pozitif yönde, ani karar verme stili arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğuna yönelik sonuçlara ulaşılmıştır.

Kişilerin kendi duygularını tanıyarak yönetebilmesi ve diğerlerinin neler hissettiğine ilişkin empati yaparak anlaması, duygularını etkili şekilde yöneterek ilişkilerindeki anlaşmazlıkları çözebilmesi ve ekip çalışmasının geliştirilmesinde kullanılmasında duygu yönetimi çok önemlidir. (Goleman, 2017). Okulun ekip lideri olan yöneticilerin için de duygu yönetiminin önemli olduğunu araştırma sonuçlarımızda belirtilmiştir. Bilhassa ekip çalışmalarında yöneticilerin iş hayatında başarı sağlaması ve okulun başarılarına katkı sunması amacıyla bireysel yeteneklerinin yanı sıra duygu yönetimlerinin de olumlu olması gerekir. Bunun için kişilerin karşılaştıkları sorunlarda bilgi ve duygularını işleyerek, düşünce ve duyguları iyi analiz ederek örgütsel karar vermeleri gerekir. (Koçel, 2003). Bunun tersi olması durumunda da okul yöneticilerinin karar vermekten kaçındıkları ve daha fazla okul paydaşlarının yönlendirmesiyle, bağımlı kararlar verdiği söylenebilir.

Araştırma sonucumuza göre; duyguların, yöneticilere çevrede olup bitenleri anlamada ve anlamdırmada önemli bilgiler sağladığı görülmüştür. Bu bilgileri anlamdırarak duyguları yönetebilmenin ulaşılmak istenen amaç olduğu söylenebilir. İyi karar vermenin en kritik noktasının da karar verirken yöneticilerin hem duygularını yönetebilmesi hem de yaşadıkları her türlü duygunun farkına vararak duygularını anlamdırabilmek olduğu söylenebilir.

Bu bağlamda konu ile ilgili araştırmalar doğrultusunda da; duyguları yönetme , bireyler için olduğu kadar yöneticiler için de önemlidir. Duyguların, okul ortamında yöneticilerin en güçlü karar verme kaynakları olduğu söylenebilir. Yöneticilerin duygularının farkına vararak yönetebilmesi olumlu okul ortamının oluşması ve devamı bakımından karar verme sürecini ve tercih edilen karar verme stilini etkilediği söylenebilir. Yöneticilerin duygularını tanımlayıp, yönetebilme olgunluğuna erişilebilmesi; yöneticilere duyguları yönetmenin hayata pozitif anlamda kattığı değerleri görebilme, kendisi ve sosyal çevresiyle ilgili mantıklı kararlar verebilme ve daha mutlu bir birey olarak yaşama devam edebilme olanağı sağlayacağı söylenebilir.

Duygu yönetimiyle karar verme stilleri arasındaki ilişkilerin araştırıldığı bu çalışmada, duygu yönetimi yeteneğinin karar vermede etkili olduğunu ortaya koymuştur. Duyguların mantık ile yakın ilişkide olduğu karar verme bağlamında duygu ve mantığın beraber değerlendirilmesi ile etkin kararların alınabileceği ortaya konulmuştur.

5.2. neriler

5.2.1. Araştırma sonuçlarına yönelik neriler:

Araştırmanın sonuçlarına göre öğretmenlere göre okul yöneticilerinin duygu yönetimi yeterliliklerinin yüksek düzeyde bulunmuştur. Bu yüksek algıya yol açan ne tür çalışmalar yaptıkları, duygularını yönetmeyi nasıl başardıklarına yönelik araştırmalar yapılabilir.

Yöneticilerin duygu yönetimi yeterliliği ve karar verme stillerinde cinsiyet değerışkeninde kadın katılımcıların ortalamalarının erkek katılımcılara oranla neden yüksek çıktığı, bu farkın oluşmasının nedeninin ne olduğuna ve cinsiyet değerışkeninin neden etkilendiğine yönelik araştırmalar yapılabilir.

Okul yöneticilerinin kullandıkları karar verme stillerini fark etmeleri ve etkili karar verme süreçleri hakkında bilinçlenmeleri için psiko-eğitim programları hazırlanabilir. Okul yöneticilerine etkili karar verme üzerine danışmanlık programları planlanabilir ve üniversitelerde konunun uzmanı akademisyenler tarafından program yürütülebilir.

Yöneticilerin kaçınmacı karar verme stiline başvurmasını azaltmak için karar verici pozisyonda olan yöneticilerin duygularını yönetme yeterlilikleri konusunda eğitim fakültelerinde lisans dersleri kapsamında karar verme ve duygularını kontrol etmeye dair eğitim verilebilir.

5.2.2. Araştırmacılara öneriler:

Bu araştırma Sakarya ilinde resmi okullarda görev yapan öğretmenler ile sınırlı tutulmuştur. Araştırma devlet okullarında görevli öğretmenler üzerinde yapılmıştır. Özel okullarda görevli yöneticiler üzerinde çalışmalar gerçekleştirilebilir.

Yöneticilerin duygu yönetimi yeterlilikleri ve karar verme stilleri ile ilgili nicel veya nitel karma çalışmalar yapılabilir.

Farklı il ve farklı kademelerde görev yapan öğretmenlerin ve yöneticilerin duygu yönetimi yeterlilikleri ve karar verme stilleri ile ilgili çalışmalar yapılabilir.

Araştırmada duygusal zekanın tek bir boyutu olan “duygu yönetimi yeterlilikleri” boyutu üzerinde araştırma yapılmış olup duygusal zekanın diğer bütün boyutları ayrı ayrı bir araştırma konusu olabilir. Ayrıca başka değişkenler arasından ilişkilere bakılabilir.

Bu çalışmaya benzer bir çalışma aynı alanda farklı çalışma gruplarıyla tekrarlanarak gerçekleştirilebilir. Böylece karar verme stillerine ait alt boyutları zamanla meydana gelen değişimleri gözlemlenebilir ve ortaya çıkan farklar tespit edilir. Araştırma gerçekleştirildikten sonra değişen yöneticilerin göreve başlama kriterlerinin karar verme siteleri üzerinde hangi boyutlarda farklılık oluşturduğu araştırılabilir.

KAYNAKLAR

- Abaka, S. B. (2018). *Ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarının incelenmesi*. (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 534514).
- Acar, U. (2020). *Eğitim yöneticilerinin karar verme stillerinin erteleme davranışı ile ilişkisi*. (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 636836).
- Adair, J. (2000). *Karar verme ve problem çözme*. (N. Kalaycı, Çev.). Ankara: Gazi
- Adsız, E. (2016). *Yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin karar verme stillerine etkisi*. (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 431429).
- Akaytay, A. (2004). *Karar verme sürecinde maliyet verilerinin rolü: ABC Makine ve Ticaret Sanayii uygulaması*, (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 148229).
- Akçay, C. ve Çoruk, A. (2012). Çalışma yaşamında duygular ve yönetimi: kavramsal bir inceleme. *Eğitimde Politika Analizi Dergisi*, 1(1), 3-25. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/794075>
- Akman, B., Üstün, E. ve Kargı, E. (2003). Özel gereksinimli çocuklarda sosyal beceri eğitiminin önemi. *OMEPA 2003 Dünya Konsey Toplantısı ve Konferansı (Bildiri Kitabı III)*.
- Altay, Ü. (2011). *Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeylerinin Karar Verme Stillere Etkisi ve Bir Araştırma*. (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 303873).
- Alver, B. (2005). Psikolojik danışma ve rehberlik eğitimi alan öğrencilerin empatik beceri ve karar verme stratejilerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (14), 19-34. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/musbed/issue/23490/250164>.
- Arslan, E. T. ve Demir, H. (2020). Yöneticilerin karar verme biçiminin çalışanların motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 115-131. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/akuiibfd/issue/58785/703174?publisher=aku>.

- Ashford, B. E. ve Humprey, R. H. (1993). Emotional labor in servise roles. The influence of identity, *Academy of Management Review*, 18 (1), 88-115. Erişim adresi: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMR.1993.3997508>.
- Atilgan, A. (2011). *Emin Özdemirin dil, edebiyat ve eğitim anlayışı* (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 302877).
- Avcı, N. (2014). *Okul Müdürlerinin duygu yönetimi yeterliklerinin çeşitli değişkenlerle incelenmesi ve kişilik özellikleri ile ilişkisi*. (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 370178).
- Avşaroğlu, S. ve Ömer, Ü. R. E. (2007). Üniversite öğrencilerinin karar vermede özsaygı, karar verme ve stresle başaıkma stillerinin benlik saygısı ve bazı değişkenler ağıından incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (18), 85-100. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/susbed/issue/61794/924162>.
- Ay, G. ve Çelik, M. (2017). İşletmelerde sermaye kavramına yeni bir yaklaşım: duygusal sermaye. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(3), 628- 645. Erişim adresi: <https://www.researchgate.net/profile>.
- Baltaş, Z. (2006). *Duygusal zeka* (2. Basım). İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Barbalet, J. (2011). Emotions beyond regulation: Backgrounded emotions in science and trust. *Emotion Review*, 3(1), 36-43. Erişim adresi: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1754073910380968>.
- Barutçugil, İ. (2002). *Bilgi yönetimi*. Ankara: Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2002). *Organizasyonlarda duyguların yönetimi*.1. Baskı. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Batçıoğlu, G. (1994). *Karar verme sürecinin analizi*, (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 37010).
- Bavol'ár, J. ve Orosová, O. G. (2015). Decision-making styles and their associations with decision-making competencies and mental health. *Judgment and Decision making*, 10(1), 115-122. Erişim adresi: <https://www.sas.upenn.edu/~baron/journal/14/141103/jdm141103.pdf>.
- Baysal, Z. N., Arkan, K. ve Bağcı, M. S. (2011). Sınıf öğretmenliği programı öğretmen adaylarının sosyal bilgiler programının problem çözme ve karar verme becerilerini

- kazandırmadaki etkililiğine yönelik görüşleri. *İlköğretim Online*, 10(2), 539-549.
Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/90660>.
- Besel, L. D. ve Yuille, J. C. (2010). Individual differences in empathy: The role of facial expression recognition. *Personality and individual differences*, 49(2), 107-112.
Erişimadresi: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0191886910001388>.
- Bozeman, B. (2002). Public-value failure: When efficient markets may not do. *Public administration review*, 62(2), 145-161. Erişim adresi: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/0033-3352.00165>.
- Brackett, M., Mayer, J. ve Warner, R. (2004). “Emotional Intelligence and its Relation to Everyday Behaviour”, *Personality and Individual Differences*, V.36, pp. 1387 – 1402.
Web: [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(03\)00236-8](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(03)00236-8)
- Budak, G., ve Budak, G. (2004). *İşletme yönetimi*. Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (1972). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Ankara: PEGEM Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: PEGEM Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (2019). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Ankara: PEGEM Yayınları.
- Can, Ö. (2009). *Üniversite öğrencilerinin akılcı olmayan inançları ve karar verme stillerinin incelenmesi*, (Doktora tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 234964).
- Caruso, R. D. ve Salovey, P. (2007). *Yönetimde Duygusal Zekâ (Dört Duygusal Becerinin Liderlikte Kullanılması ve Geliştirilmesi)*, İstanbul: Crea Yayıncılık
- Casper, C. (2001), *From Now On With Passion A Guide To Emotional Intelligence*, Communication, Motivation & Management, Inc., Los Angeles, USA, s.15,16.
- Castelfranchi, C. (2000). *Affective appraisal versus cognitive evaluation in Social emotions and interactions*. In Ana Paiva (Eds.). *Affective interactions*. Towards a new generation of computer interfaces (pp. 76-104). Erişim adresi: https://link.springer.com/chapter/10.1007/10720296_7.
- Choudhary, N., Muzamil N., Philip, P. ve Rajender, R. (2017). Employee Job Performance: The Interplay of Leaders' Emotion Management Ability And Employee Perception of

- Job. *Journal of Management Development*. c. 36. s. 8: 1087-1098. Erişim adresi: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JMD-10-2016-0195/full/html>.
- Ciarrochi, J., Chan, A. Y. C. ve Caputi, P. (2000). A critical evaluation of the emotional intelligence construct, *Personality and Individual Differences*, 29.5, 539-561. Erişim adresi: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0191886999001191>.
- Cole, P.M., Martin, S. E. ve Dennis T.A. (2004). Emotion regulation as a scientific construct: Methodological challenges and directions for child development research, *Child Development*, 75 (2), 317 – 333. Erişim adresi: <https://srcd.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-8624.2004.00673.x>.
- Cooper, R. K. ve Sawaf, A. (1998). *Executive EQ: Emotional intelligence in leadership and organizations*. Penguin.
- Cooper, R.K. ve Sawaf, A. (2000). *Liderlikte Duygusal Zekâ (B. Ayman ve B. Sancar, Çev.)*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Çakmakcı, E. ve Özabacı, N. (2013). Drama yolu ile karar verme becerisinin kazandırılması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(44), 18-30. Erişim adresi: <https://web.p.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost>.
- Çetinyol, Ö. (2019). *Özel okul yöneticilerinin psikolojik dayanıklılık düzeyleri ile karar verme stillerinin incelenmesi*. (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 601596).
- Çimen, S. (2017). *Duygusal özerklik kazanımında benlik saygısı ve karar verme stillerinin etkilerinin belirlenmesi*. (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 480389).
- Çolakkadıoğlu, O. (2010). *Çatışma kuramına dayalı olarak geliştirilen karar verme beceri eğitimi grup uygulamalarının ergenlerin karar verme stillerine etkisi*. (Doktora lisans tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 280933).
- Çoruk, A. (2012). *Yönetim Süreçleri Açısından Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışları*. (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 345894).
- Das, K. S., Schoemaker, W. Y., Van Wees, B. J. ve Vera-Marun, I. J. (2017). Spin injection and detection via the anomalous spin Hall effect of a ferromagnetic metal. *Physical Review B*, 96(22), 220408. Erişim adresi: <https://journals.aps.org/prb/abstract/10.1103/PhysRevB.96.220408>.

- Demir, G. (2013). Kişilerarası iletişimde duygu yönetiminin rolü: öğretmen-öğrenci iletişimi üzerine bir araştırma. *Marmara Üniversitesi, İstanbul*. (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 336152).
- Demir, M. (2007). *Resmi ve Özel Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Karar Verme Süreçlerinin Etik Değerler ve İlkeler Açısından Değerlendirilmesi*, (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 210275).
- Demirtaş Nemli, B. (2018). *İlkokul dördüncü sınıf öğrencilerinin bilişsel karar verme becerilerinin geliştirilmesine yönelik bir model uygulaması*. (Doktora tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 506858).
- Deniz, M. ve Avşaroğlu, S. (2014). Üniversite öğrencilerinin duygusal zekâ yeteneklerinin karar vermede özsaygı ve karar verme stillerini açıklama düzeyinin incelenmesi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(1), 121-138. Erişim adresi: <https://app.trdizin.gov.tr/publication/paper/detail/TWpVMU1qYzBOQT09>.
- Deveci, F. (2011). *Ergenlerde karar verme stilleri ile algılanan sosyal destek düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 299918).
- Dikerel, M. (2008). *Resmi İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Davranışları İle Karar Verme Stratejileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 220417).
- Dilekli, Y. (2015). *Öğretmenlerin düşünmeyi öğretmeye yönelik yaptıkları sınıf içi uygulamalar, özyeterlik düzeyleri ve öğretim stilleri arasındaki ilişki*. (Doktora tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 389853).
- Diñçer, Ö. (2015). *Okul yöneticilerinin karar verme stillerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisi (Sakarya ili örneği)*. (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 220417).
- Dodge, K. A., ve Frame, C. L. (1982). Social cognitive biases and deficits in aggressive boys. *Child development*, 620-635. Erişim adresi: <https://www.jstor.org/stable/1129373>.
- Dökmen, Ü. (2005). *İletişim Çatışmaları ve Empati*. (31.Basım) İstanbul. Sistem Yayıncılık.
- Driver, M. J., Brousseau, K. ve Hunsaker, P. (1990). *The Dynamic Decisionmaker Five Decision Styles for Executive and Business Success*. Harper & Row: New York.

- Drucker, P. (1999). Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge. California Management Review, 41(2), 79-94. Erişim adresi: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2307/41165987?journalCode=cmra>.
- Duyan, V., Glden, . ve Gelbal, S. (2012). z-denetim leği d: güvenirlik ve geçerlik alışması. *Journal Of Society & Social Work*, 23(1). Erişim adresi: <https://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423931222.pdf>.
- Ekman, P. (1992). An argument for basic emotions. *Cognition ve Emotion*, 6(3-4), 169-200.
- Eldeklioğlu, J. (2016). Karar stratejileri ile ana-baba tutumları arasındaki ilişki. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 2(11). Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/tpdrd/issue/21431/229726>
- Eraslan, S. (2019). *Okul yöneticilerinde işkolik eğilimin karar verme düzeyine etkisi*, (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 593724).
- Erdoğan, İ. (2004). *Eğitimde değişim yönetimi*. Pegem A Yayıncılık.
- Eren, E. (2009). Yeni İktisatta Ortak Noktalar. *İktisatta Yeni Yaklaşımlar alıştayı*.
- Ergun, M., Ergezer, B., evik, İ. ve zdaş, A. (1999). *ğretmenlik Mesleğine Giriş*. Ankara, Ocak Yayınları.
- Erkol, H. (2021). *İlköğretim ve ortaöğretim okul yöneticilerinin duygu yönetimi düzeyleri ve kültürel değerlerin duygu yönetimine etkisi*, (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 669871).
- Ertürk, M. (2011). *İlköğretim II. kademe grsel sanatlar eğitimi dersi ğretim programının ğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi*, (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 306395).
- Feldman, R. S. (1996). *Understanding Psychology*. ABD: McGrawHillInc.
- Fitzgerald, P., S. (2002). *Decision making*, Oxford: Capstone
- Gençtürk, A. (2008). *İlköğretim okulu ğretmenlerinin öz-yeterlik algıları ve iş doyumlarının çeşitli değerkenler açısından incelenmesi*. (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 220053).
- Germany, S., Harvey, J.H., Wenzel, A. ve Sprecher, S. (Eds.) (2004). *Handbook of sexuality in close relationships*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

- Girgin, K. (2005) *Etkili okul oluşturmada ilköğretim okulu müdürlerinin yönetim süreçleri bakımından öğretmen beklentilerini karşılama düzeyinin rolü ve bir uygulama* (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 161103).
- Goleman, D. (1996). *Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Önemlidir?* İstanbul: Varlık Yayınları A.Ş.
- Goleman, D. (2006). Sosyal Zekâ. *İnsan İlişkilerinin Yeni Bilimi*. (Osman Çetin Deniztekin, Çev.). İstanbul: Varlık Yayınları
- Goleman, D., Boyatzis, R. ve McKee, A. (2002). *Yeni liderler* Çev: Filiz Nayır, Osman Deniztekin. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, D. (2010). *Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Daha Önemlidir*, İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, D. (2011). *İşbaşında Duygusal Zekâ*, İstanbul: Varlık Yayınları.
- Grandey, A. A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor, *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 95-110. Erişim adresi: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/S1746-9791%282011%290000007017/full/html>.
- Güçray, S. S. (2016). Bazı kişisel değişkenler, algılanan sosyal destek ve atılğnlığın karar verme stilleri ile ilişkisi. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 2(9). Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/tpdrd/issue/21429/229661>
- Güney, T. (2014). *Çalışanların Duygularını Yönetme Becerilerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Sabiha Gökçen Havalimanı Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*. (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 391608).
- Güngör, S. (2019). *Eleştirel kuram bakış açısından Ankara ili ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin eğitim yönetiminde otorite ve kültür analizine ilişkin görüşleri*. (Doktora lisans tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 279916).
- Gür, N. V. ve Aygün, M. (2009). Mimaride sürdürülebilirlik kapsamında değişken yapı kabukları için bir tasarım destek sistemi. *İTÜDERGİSİ/a*, 7(1).
- Gürsel, M. (1997). *Okul Yönetimi*. Mikro Yayınları, Konya: Mikro Basım-Yayım Dağıtım.
- Güzel, F. Ö., Gök, G. A. ve İşler, D. B. (2013). Duygusal emek ve içten ayrılma niyeti ilişkisi: Turist rehberleri üzerinde bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği*

- Dergisi*, 10(3). Erişim adresi:
<https://dergipark.org.tr/en/pub/soid/issue/11358/135827>.
- Harrison, E. F. ve Pelletier, M. A. (2000). The essence of management decision. *Management decision*. Erişim adresi:
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00251740010373476/full/html>
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Los Angeles: University of California Press.
- Hodgkinson, G. P. ve Healey, M. P. (2008). Cognition in organizations. *Annu. Rev. Psychol.*, 59, 387-417. Erişim adresi:
<https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.psych.59.103006.093612>
- Hoy, W. K., ve Miskel, C. G. (2010). Eğitim yönetimi. Çev. Edt: S. Turan). Ankara: Nobel.
- Huy, Q. N. (2001). In praise of middle managers. *Harvard Business Review*, 79(8), 72-9. Erişim adresi: <https://euopepmc.org/article/med/11550632>.
- İlgar, Ş. (2005). Ev ödevlerinin öğrenci eğitimi açısından önemi. *HAYEF Journal of Education*, 2(1), 119-134. Erişim adresi:
<https://hayefjournal.org/Content/files/sayilar/66/97-120.pdf>.
- Izgar, H. (2003), *Okul Yöneticilerinin Karar Verme Stratejileri ve Yeterlilikleri*. (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 191194).
- Izgar, G. ve Altınok, V. (2013). Okul Yöneticilerinin Karar Verme Stratejileri. *Bayburt Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 2013 Cilt:VIII, Sayı:II* Erişim adresi:
<https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/214980>
- İlmez, M. (2010). *Bir kamu kurumundaki görevli yöneticilerin ve çalışanların liderlik stilleri ile karar verme stilleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi*. (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 265121).
- İşeri, B. (2019). *Üniversite öğretim elemanlarının duygu yönetimi yeterlilikleri*. (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 569475).
- Jacoby, M. (2005). *Relationship between principals' decision makings styles and technology acceptance & use*. (Yayınlanmamış doktora tezi). University of Pittsburgh, Pittsburgh, United States of America. Erişim adresi: <http://d-scholarship.pitt.edu/6247/> (Umı No: 223237).

- Kahneman, D. (2018). *Hızlı Ve Yavaş Düşünme*. İstanbul: Varlık.
- Kakabadse, N. K., Kakabadse, A. ve Han, Y. (2010). servant leadership in the people's republic of china: a case study of the public sector. *Journal of Management Development*. Erişim adresi: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02621711011025786/full/html>
- Kandemir, M. ve DüNDAR, H. (2008). Duygusal okuryazarlık ve duygusal okuryazar öğrenme ortamları. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (16), 83-90. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/sakaefd/issue/11212/133900>.
- Karakaş, G.E. (1999). *İlköğretim 4. ve 5. sınıf öğrencilerinin günlük yaşamdaki problemlerini çözmeye ilişkin karar verme becerilerini ölçmeye yönelik bir ölçek geliştirme çalışması* (yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Sosyal bilimler enstitüsü, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Kervancı, F. (2008). *Büro çalışanlarının duygu yönetimi yeterlilik düzeylerinin geliştirilmesinde duygu yönetimi eğitimi programının etkisi*. (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 226879).
- Kesici, Ş. (2002). *Üniversite öğrencilerinin karar verme stratejilerinin psikolojik ihtiyaç örüntüleri ve özlük niteliklerine göre karşılaştırmalı olarak incelenmesi*. (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 431429).
- Keskin, H. Akgün, A. ve Yılmaz, S. (2013). *Örgütlerde Duygusal Zekâ ve Duygusal Yetenekler, Çalışma Ortamında Duyguların Akıllıca Yönetimi*, İstanbul: Der kitabevi.
- Kılcan, B. ve Seyhan, O. (2019). Sosyal bilgilerde beceri eğitimi, B. Kılcan, B. Akbaba & B. Aksoy (Eds.). *Karar verme*, (s.336-366). Ankara: Pegem.
- Kılıç, S. (2012). Örnek büyüklüğü, güç kavramları ve örnek büyüklüğü hesaplaması. *Journal of Mood Disorders*, 2(3), 140-2. Erişim adresi: https://link.https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53633642/Bilimsel_Arastirma_Yon._Bolum_5-with-cover-page-
- Kılıçarslan, F. (2009). *10 adımda duygusal zekâ*. İstanbul: İkarus Yayın
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Konrad, S. ve Hendl, C. (2001). *Duygularla Güçlenmek*, Çeviren: Taştan, Meral, İstanbul: Hayat Yayınları.
- Koontz, H. ve O'Donnell, C. (2012). *Management*. New York: McGraw-Hill.
- Kowalska, M. ve Wróbel, M. (2017). Basic emotions. In V. Zeigler-Hill, T.K. Shackelford (Eds.). *Encyclopedia of Personality and Individual Differences*, 2(6), 40-67. Erişim adresi: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12525-021-00493-0>.
- Kozak, M. ve Coşar, Y. (2009). Üniversite adaylarının ÖSYS tercihlerinde kullandıkları karar verme stratejileri. *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*, 59(59), 399-420. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/kuey/issue/10338/126676>.
- Köksal, A. ve Gazioğlu, A. (2007). Ergenlerde Duygusal Zekâ İle Karar Verme Stratejileri Arasındaki İlişki. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*. c. 4.s. 1: 133-146. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/93084>.
- Kruml, S. ve Gedded, D. (2000). Exploring the dimensions of emotional labor: The heart of Hochschild's work, *Management Communication Quarterly*, 14 (1), 8-49. Erişim adresi: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0893318900141002>.
- Kurban, C. (2015). *Bireysel algılarına göre okul yöneticilerinin karar verme stilleri*. (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 385664).
- Kuzgun, Y. (1993). *Karar stratejileri ölçeği: geliştirilmesi ve standardizasyonu*. VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, Türk Psikologlar Derneği, Ankara.
- Kuzgun, Y. (2000). *Meslek danışmanlığı: Kuramlar ve uygulamalar*. Ankara: Nobel Yayıncılık
- Kuzgun, Y. (2012). *Karar Stratejileri Ölçeği. Rehberlik Ve Psikolojik Danışmada Kullanılan Ölçekler*. Y. Kuzgun ve F. Bacanlı (Editörler). (4. Basım), s. 9- 22. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Lee, H. B. (1999). *A first course in factor analysis* (2nd ed.). Hillsdale, Nj: Erlbaum.
- Lehrer, J. (2011). *Karar Anı- Beynimiz Karar Vermemizi Nasıl Sağlıyor?* İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınevi.

- Loo, R. (2000). A Psychometric Evaluation of The General Decision-Making Style Inventory. *Personality and Individual Differences*, 29, (5), 895–905.
- Lunenborg, F.C. ve Ornstein, A.C. (2013). *Educational Administration*, Ankara: Nobel Yayıncılık. (Original edition 6. Publication year, 2012).
- Mann, L., Radford, M., Burnett, P., Ford, S., Bond, M., Leung, K., Nakamura, H., Vaughan, G. ve Yang, K. S. (1998). Cross-cultural differences in self- reported decision-making style and confidence. *International Journal of Psychology*, 33, 325-335. Erişim adresi: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1080/002075998400213>.
- Maxwell, A. ve Riley, P. (2017). Emotional demands, emotional labour and occupational outcomes in school principals: Modelling the relationships. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(3) 484–502. Erişim adresi: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1741143215607878>.
- Mayer, J. D. ve Salovey, P. (2007). Mayer-salovey-caruso emotional intelligence test. toronto: multi-health systems incorporated. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(3) 484–502. Erişim adresi: <https://humancapitaltalent.co.za/wp-content/uploads/2018/11/MSCEIT-Personal-Summary-Report.pdf>.
- Mayer, J. D., Salovey, P. ve Caruso, D. R. (2004). Target articles:" emotional intelligence: theory, findings, and implications". *Psychological inquiry*, 15(3), 197-215. Erişim adresi: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/s15327965pli1503_02?journalCode=hpli20.
- Mayer, John D. Caruso, R. David. ve Salovey, P. (1999). “Emotional Intelligence Meets Traditional Standarts for an Intelligence”, *Intelligence*, V. 27, pp. 267 – 298.
- Mayda, M. B. (2017). *Genel psikolojik sağlığın yordayıcıları olarak duyguları yönetme becerileri ve çocukluk çağı örselenme yaşantıları*. (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 497677).
- 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.

- Mettas, A. (2011). The development of decision making skills. *Eurasia Journal of Mathematics, Science & Technology Education*, 7(1), 63-73. Erişim adresi: <https://www.ejmste.com/article/the-development-ofdecision-making-skills-4204>.
- Mincemoyer, C. ve Perkins, D., F. (2003). Assessing decision-making skills of youth. *The Forum Journal.org*. 8(1), 120-231. Erişim adresi: <https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/yljfor126&div=34&id=&page=>.
- Morgöl, T. (2014). İnovasyon. *York University Türkiye Temsilciliği Bölümü. Yalova*.
- Morris, J. A. ve Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents and consequences of emotional labor, *Academy of Management Review*, 21 (4), 986-1010. Erişim adresi: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1996.9704071861>
- Nutt, P. (2008). Investigating the success of decision making processes. *Journal of Management Studies*. 45(2), 425-455. Erişim adresi: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-6486.2007.00756.x>.
- Ochoa Becker, A. (2007). *Democratic education for social studies an issues-centered decision making curriculum*. Newyork: Information Age.
- Oplatka, I. ve Arar, K. (2018). Increasing teacher and leader professionalism through emotion management and engagement. *Journal of Professional Capital and Community*, 3 (3), 138-141. Erişim adresi: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JPCC-07-2018-036/full/html>.
- Özdemir, E. (2017). *Duygu yönetimi eğitim programının avm çalışanlarının duygularını yönetme beceri düzeylerine etkisi*. (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 461249).
- Özdevecioğlu, M. (2004). Duygusal olaylar teorisi çerçevesinde pozitif ve negatif duygusallığın algılanan örgütsel adalet üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik bir çalışma, *Ankara Üniversitesi Siyasi Bilgiler Fakóltesi Dergisi*, 3 (59), 181-202. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/36132>.
- Passons, WA. (1975). *Gestalt Approaches in Counseling*, NewYork, Holt, Rinehart and Winston, s.183-185.

- Perek, A. Z. (2006). *İşyerinde başarının anahtarı: duygusal zekâyı kullanabilmek ve duyguları yönetebilme*, (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 239782).
- Petrides, Konstantine V. ve Furnham, A. (2000). “On the Dimensional Structure of Emotional Intelligence”, *Personality and Individual Differences*, V. 29, pp. 313 –320.
- Pfeiffer, S. (2001). “Emotional Intelligence: Popular But Elusive Construct”, *Roeper Rewiev*, V. 23, N. 3, pp. 138 – 143.
- Phillips, S. D., Pazienza, N. J. ve Ferrin, H. H. (1984). Decision-making styles and problem-solving appraisal. *Journal of Counseling Psychology*, 31(4), 497. Erişim adresi: <https://psycnet.apa.org/record/1985-05794-001>.
- Phillips, S. D., Pazienza, N. J. ve Ferrin, H. H. (1988). Decision-making styles and problem-solving appraisal. *Journal of Counseling Psychology*, 31(4), 497. Erişim adresi: <https://psycnet.apa.org/record/1985-05794-001>.
- Plutchik R. (1980). *Emotion: a psychoevolutionary synthesis*. New York: Harper and Row.
- Poggi I. ve Germani M (2003). Emotions at work. In: International conference on human aspects of advanced manufacturing: agility and hybrid automation, Rome, Italy, 27–30 May 2003, pp 461–468. Erişim adresi: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2351978915003066>.
- Restak, Richard. M. (2012). *Akıl-Kullanma Kılavuzu*. İstanbul: Aylak Kitap.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2015). *Organizational behavior*. New Jersey: Pearson
- Sahu, A. ve Srivastava, K.B.L. (2017). Antecedents and consequences of positive emotions in the workplace’, *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 8 (2), 99–117. Erişim adresi: <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJWOE.2017.086428>.
- Sarıkaya, O. (2018). *X ve Y kuşaklarının karar verme stilleri ve risk alma eğilimleri açısından karşılaştırmalı analizi*. (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 522456).
- Savage, V., T. ve Armstrong, D., G., (2004). *Effective teaching in elementary social studies*. New Jersey: Pearson.

- Scott, S. G. ve Bruce, R. A. (1995). Decision-making style: The development and assessment of a new measure. *Educational and Psychological Measurement*, 55(5), 818-831. Erişim adresi: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0013164495055005017>.
- Shim, S. (1998). Adolescent consumer decision-making styles: the consumer socialization perspective. *Psychology & Marketing*, 13(6), 547-569
- Sinclair, M. ve Ashkanasy, N. M. (2005). Intuitive decision-making amongst leaders: more than just shooting from the hip, *Mt Eliza Business Review*, 5.2, 32-40. Erişim adresi: [https://espace.library.uq.edu.au/data/UQ_61861/Sinclair_and_Ashkanasy_.pdf?dsi_v](https://espace.library.uq.edu.au/data/UQ_61861/Sinclair_and_Ashkanasy_.pdf?dsi_version)ersion.
- Söğüt, Ö. (2018). *Öğretmenlerin görüşlerine göre yönetim süreçleri açısından okul müdürlerinin duygu yönetimi davranışları ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişki*. (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 493984).
- Steiger, J. H. (2007). Understanding the limitations of global fit assessment in structural equation modeling, *Personality and Individual Differences*, 42 (5), 893-898. Erişim adresi: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0191886906003825>.
- Sternberg, Robert J. 1997, “The Concept of Intelligence and its Role in Lifelong Learning and Success”, *American Psychologist*, V. 52, N. 10, pp. 1030 – 1037.
- Şahin, A. (2004). Yönetim kuramları ve motivasyon ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (11), 524-547. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/susbed/issue/61775/923569>.
- Takmak, H. (2016). *Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Duygularını Yönetme Yeterlikleri*. (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 442943).
- Tangney, J. P. (2004). High self-control predicts good adjustment, less pathology, better grades, and interpersonal success. *Journal of Personality*, 72(2), 271-324. Erişim adresi: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781315175775-5/high>.
- Tarhan, L. (2013). Inquiry-based laboratory activities in electrochemistry: High school students’ achievements and attitudes. *Research in Science Education*, 43(1), 413-435.
- Taşdelen, A. (2001). Öğretmen adaylarının bazı psiko sosyal değişkenlere göre karar verme stilleri, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10 s.40-52. Erişim adresi: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11165-011-9275-9>.

- Taşdelen, A. (2002). *Öğretmen adaylarının farklı psiko – sosyal değişkenlere göre karar verme stilleri*, (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 116971).
- Taşgıt, M. S. (2012). *Üniversite öğrencilerinin benlik saygısı ve karar verme düzeylerinin incelenmesi*, (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 320273).
- Tatlıhoğlu, K. (2010). *Farklı öz-anlayış düzeylerine sahip üniversite öğrencilerinin karar vermede özsaygı, karar verme stilleri ve kişilik özelliklerinin değerlendirilmesi*. (Doktora tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 264322).
- Tekin, Y. F. (2018). *Okul müdürlerinin karar verme stilleri ile iletişim becerileri arasındaki ilişki: karma bir uygulama (Aydın ili örneği)*. (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 517280).
- Temur, F. (2012). *Öğretmen algılarına göre yöneticilerin karar verme stillerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi: Rize ili örneği* (Doktora tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 319383).
- TDK (2021). Erişim Adresi: <https://sozluk.gov.tr/>
- Thunholm, P. (2004). Decision-making style: habit, style or both? *Personality And Individual Differences*, 36(4), 931-944. Erişim Adresi: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0191886903001624>.
- Titrek, O. (2004). *Eğitim Fakültesi öğretim üyelerinin duygusal zekâ yeterliliklerini iş yaşamında kullanma ve akademik başarı düzeylerine ilişkin karşılaştırmalı bir araştırma*, (Doktora lisans tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No).
- Titrek, O. (2007). *IQ'dan EQ'ya: Duyguları Zekice Yönetme*. Ankara: Pegem Akademi
- Titrek, O. (2016). *IQ'Dan EQ'ya Duyguları Zekice Yönetme*, Ankara: Pegem Akademi.
- Titrek, O., Bayrakçı, M. ve Zafer, D. (2009). Okul yöneticilerinin duygularını yönetme yeterliklerine ilişkin okul yöneticisi ve öğretmenlerin görüşleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (18), 55-73. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/maeuefd/issue/19392/205924>.
- Titrek, O., Bayrakçı, M. ve Zafer, D. (2009). Öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin görüşleri. *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 17,

1-28. Erişim adresi: <https://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423868263.pdf>.

Titrek, O., Konak, H. ve Titrek, A. (2013). Öğretmen Adaylarının Özbilinç Düzeyi İle Özsaygı ve Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişki. *VI. Ulusal Lisansüstü Eğitim Sempozyumu Bildiriler Kitabı II*, s.76-84, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü)

Töremen, F. ve Çankaya, İ. (2008). Yönetimde etkili bir yaklaşım: duygu yönetimi. *Kuramsal Eğitimbilim*, 1 (1), 33-47. Erişim adresi: <https://keg.aku.edu.tr/arsiv/c1s1/c1s1m3.pdf>.

Tuğrul, C. (1999). Duygusal zekâ, *Klinik Psikiyatri Dergisi*, 2 (1), 12-20. Erişim adresi: https://jag.journalagent.com/kpd/pdfs/KPD_2_1_12_20.pdf.

Turan S., Yıldırım N. ve Aydoğdu E. (2002). Okul müdürlerinin kendi görevlerine bakış açıları. *PEGEM Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 2 (3), 49-62. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/209688>.

Tükel, Y. (2021). Covid 19 sürecinde rekreatif faaliyetlere katılan bireylerin psikolojik sağlamlık düzeylerinin incelenmesi. *Başkent Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi-BÜSBİD*, 6(1). Erişim adresi: <http://busbid.baskent.edu.tr/index.php/busbid/article/view/308>.

Ural, A. (2001). *Yöneticilerde duygusal zekanın üç boyutu*. İstanbul: Hayat Yayınları.

Uyar, S. (2016). *Çalışanlardaki mükemmeliyetçilik algısının özgüvene ve kendini sabotaja etkisinde psikolojik dayanıklılığın aracı rolü*. (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 443654).

Uzunoğlu, Ö. U. (2008). *Türk futbol hakemlerin karar verme stillerinin klasmanlarına ve bazı değişkenlere göre incelenmesi*. (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 437462).

Üngüren, E. (2011). *Psikobiyolojik kişilik kuramı ekseninde yöneticilerin kişilik özellikleri, karar verme stilleri ve örgütsel sonuçlara yansımaları*. (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 280444).

Ünlü, S. (2001). *Psikoloji*. Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir.

- Üstüner, M. ve Özer, N. (2007). Okul yönetiminde karşılaşılan sorunların öğrenci ve okul ile ilgili değişkenler açısından incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 51, 421-455. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/kuey/issue/10346/126729>.
- Ver, B.A., Ada, Ş. ve Çakıcı, D. (2006). Okul Yöneticilerinin Karar Verme Stratejilerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Erzurum Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:13, 55-69. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/ataunikkefd/issue/2774/37141>
- Vroom, V. H. (1978). On the validity of the Vroom-Yetton model. *Journal of Applied Psychology*, 63(2), 151. Erişim Adresi: <https://psycnet.apa.org/record/1979-02457-001>
- Yalnız, A. (2014). *Algılanan anne baba tutumları, kendini sabotaj ve öz-yeterlik arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 358192).
- Yamamoto, J.K., Gardiner, M.E. ve Tenuto, P.L. (2014). Emotion in leadership: Secondary school administrators' perceptions of critical incidents. *Educational Management, Administration & Leadership*, 42(2), 165-183. Erişim adresi: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1741143213499260>.
- Yan, İ. (2008). *Duygu-Zekâ İlişkisi ve Duygusal Zekânın Yöneticiler Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*. (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 644658).
- Yatmaz, F. (2019). *Ülkelerin Girişimcilik Seviyelerine Göre Sınıflandırılması: UTADIS Uygulaması*.
- Yaylacı, G. (2008). *Kariyer yaşamında duygusal zeka ve iletişim yeteneği*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Yaylacı, G. Ö. (2006). *Kariyer Yaşamında Duygusal Zeka ve İletişim Yeteneği* (2.Basım). İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Yıldırım, A. (2010). *Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi üzerine bir uygulama*, (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 320147).
- Yıldırım, K. (2019). Okulda yönetici ve öğretmenlerin deneyimledikleri duyguların hiyerarşik yapılarının incelenmesi. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, yayınlanma sürecinde. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/819986>

- Yıldırım, K. ve Yenipinar, Ş. (2017). Psychological unsafety in schools: The development and validation of a scale. *Journal of Education and Training Studies*, 5(6), 167-176. Erişim adresi: <https://eric.ed.gov/?id=EJ1141395>.
- Yıldırım, K. ve Akdoğan, E. (2016). Okul yöneticilerinin duygusal yükünün karar verme sürecine etkisi açısından incelenmesi. *Uluslararası Liderlik Eğitimi Dergisi*, 2(2), 20-30. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/ijolt/issue/50021/614951>.
- Yıldız, K. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin karar verme stilleri. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24(24), 104-133. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/sakaefd/issue/11220/133976>
- Yılmaz, A. S. (2011). *Üniversite öğrencilerinin karar vermede özsaygı ve karar verme stillerinin benlik saygısı ve utangaçlık açısından incelenmesi*. (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 280677).
- Yücel, İ. ve Şirin, S. (2017). Özdenetim ile iş stresi arasındaki ilişkide meslektaş desteğinin aracılık rolü. *Uluslararası Sosyal Bilimler Akademik Araştırmalar Dergisi*, 4(1), 148-158. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/utsobilder/issue/55152/747586>.

EKLER

Ek-1 Kişisel Bilgi Formu

Bu araştırmanın amacı, öğretmen görüşlerine göre Sakarya ilinde okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan okul yöneticilerinin duyguları yönetme yeterlikleri ile karar verme stilleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu amaca dönük olarak sizlerin görüşlerini almak üzere bu ölçek hazırlanmıştır.

Ölçekten toplanan veriler yüksek lisans tez çalışmasında kullanılacak ve söz konusu çalışma dışında başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Kesinlikle isim yazmanıza gerek yoktur. Bu araştırmanın sağlıklı ve güvenilir sonuçlara ulaşması, büyük ölçüde sizin ölçekte yer alan soruları tam ve içtenlikle cevaplamınıza bağlıdır.

Ölçek üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde “kişisel bilgiler”, ikinci bölümde, yöneticilerin duygu yönetme yeterliliğini belirlemeye yönelik Duygu Yönetme Yeterliliği Ölçeği üçüncü bölümde ise Karar Verme Stilleri Ölçeği bulunmaktadır. Katkılarınız için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Pınar GÜNGÖR

Sakarya Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Yönetim ve Denetimi Yüksek Lisans Öğrencisi

Prof. Dr. Osman TİTREK

Sakarya Üniversitesi

Eğitim Bilimleri

1. BÖLÜM

Bu bölümde kişisel bilgileriniz ilgili sorular bulunmaktadır. Lütfen durumunuza uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

1.Cinsiyetiniz : () Kadın () Erkek

2. Medeni durumunuz : () Bekar () Evli

3. Görev yaptığınız okul türü : () Okulöncesi () İlkokul () Ortaokul () Lise

4. Yaşınız: () 20–30 yıl () 31–40 yıl () 41–50 yıl () 51 yıl ve üzeri

5. Eğitim Durumunuz : ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek lisans ☐ Doktora

6.Okulunuzdaki öğretmen sayısı: ☐ 1–10 ☐ 11–20 ☐ 21–30 ☐ 31-40 41 ve üzeri

7.Çalıştığınız okuldaki görev süreniz : ☐ 1-3 yıl ☐ 4-6 yıl ☐ 7-9 Yıl ☐ 10 Yıl +

8. Meslekte toplam hizmet süreniz: ☐ 1 yıldan az ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15yıl
☐ 16-20 yıl ☐ 21-25 yıl ☐ 26 ve daha fazla yıl

10. Şu andaki yöneticinizle çalışma süreniz : ☐ 1 yıldan az ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐
11-15 yıl ☐ 16-20 yıl ☐ 21 yıl ve üstü



Ek-2 Duyguları Yönetme Yeterlilikleri Ölçeği

DUYGULARI YÖNETME YETERLİLİKLERİ ÖLÇEĞİ

SEÇENEKLER: (1) Hiçbir zaman (2) Çok Az (3) Ara sıra, (4) Çoğu Zaman (5) Her Zaman

MÜDÜRÜM;	1	2	3	4	5
1- İş yaşamında stresli durumda kolaylıkla sakinleşir.					
2-Kendini tedirgin eden bir olaydan sonraki baskı ortamında dahi öfke, haset, kin vb. olumsuz duygulardan kurtulmayı başarır.					
3-Aksiliklere rağmen umudunu yitirmeden ve yılmadan yoluna devam eder.					
4-Dürüst ve açık karakterin, etik değerlerin gerektirdiği biçimde hareket eder.					
5-Etik olarak hareket etmeyenlere karşı koyar.					
6-İş yaşamında özenli ve ilkeli olarak çalışmalarını gerçekleştirir.					
7-Sorumluluklarını yerine getirirken nesnel davranır.					
8, İş yaşamında verdiği sözleri tutar.					
9-İş yaşamındaki insanlarla ilişkilerinde vicdanının sesini önemser.					
10, İş yaşamında insanların güvenini kazanmaya çabalar.					
11-İş arkadaşlarına karşı davranışlarından dolayı gerektiğinde özür diler.					
12-Sorumluluklarının gereğine uygun hareket eder.					
13-İş yaşamındaki insan ilişkilerinde esnek davranışlar gösterir.					
14- Değişik kaynaklardan yeni düşünceleri araştırmaya ilgi duyar.					
15-Problemlerin çözümünde yeni çözümler ortaya koyar.					

Ek-3 Karar verme Stilleri Ölçeği

KARAR VERME STİLLERİ ÖLÇEĞİ					
Aşağıda bireylerin önemli kararları nasıl aldıklarını tanımlayan ifadeler verilmiştir. Lütfen her ifade için, o ifadeye ne düzeyde katıldığınızı ilgili seçeneği işaretleyerek belirtiniz ve maddelerin tümünü yanıtlayınız. Yardımlarınız için teşekkür ederim. SEÇENEKLER: (1) Kesinlikle Katılmıyorum. (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum. Okul Müdürüm;					
1- Karar vermeden önce emin olmak için bilgi kaynaklarını iki kere kontrol eder.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
2- Karar vermeden önce doğru gerçekleri vardır.					
3-Mantıklı ve sistematik bir yolla karar verir.					
4- Karar vermesi dikkatli düşünmesini gerektirir.					
5-Karar verirken belirli bir amaca yönelik değişik seçenekleri göz önünde bulundurur.					
6-Kararlarını verirken içgüdülerine güvenir.					
7-Bir karar verirken sezgilerine güvenme eğilimindedir.					
8-Genellikle <u>doğruluğunu</u> hissettiği kararlar verir.					
9-Kararlarını verirken onun için akılcı bir nedenden daha çok, verdiği kararın <u>doğruluğunu</u> hissetmesi daha önemlidir.					
10-Karar verirken içinden gelen duygu ve tepkilere güvenir.					
11-Önemli kararlar alırken başkalarının yardımına sık <u>sık ihtiyaç</u> duyar.					
12- Önemli kararlarını, nadiren başkalarına danışmadan alır.					
13- Eğer başkalarının desteğine sahipse önemli kararları almak onun için daha kolaydır.					
14-Önemli kararlarını alırken başkalarının tavsiyelerinden yararlanır.					
15-Önemli kararlar ile yüzleştiği zaman birinin ona doğru yolu göstermesi hoşuna gider.					
16-Üzerinde baskı hissetmediği sürece önemli kararlarını almaktan kaçınır.					
17-Mümkün olduğunca kararlarını erteler.					
18-Önemli kararları alma aşamasına gelinceye kadar karar vermeyi sık <u>sık erteler</u> .					
19-Önemli kararlarını, genellikle son dakikada verir.					
20-Üzerinde düşünmek onu rahatsız ettiği için pek çok kararı erteler.					
21-Genellikle ani kararlar verir.					
22-Kararlarını, çoğunlukla o anda verir.					
23-Çabuk karar verir.					
24-Kararlarını, sıklıkla düşünmeden verir.					
25-Kararlarını verirken, o anda doğal olan ne ise onu yapar.					

Ek-4 Kurum İzni



T.C.
HENDEK KAYMAKAMLIĞI
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-24347576-44-22292304
Konu : Araştırma İzni (Pinar GÜNGÖR)

12.03.2021

.....MÜDÜRLÜĞÜNE
HENDEK

Valilik Makamı İl Milli Eğitim Müdürlüğünün 11.03.2021 tarihli ve E-74060378-44-22226641 sayılı yazısına istinaden, Sakarya Üniversitesi Rektörlüğü Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü EABD Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı yüksek lisans programı öğrencisi Pinar GÜNGÖR 27.02.2021 tarihli ve 14607 sayılı dilekçesinde "Yöneticilerin Duygu Yönetimi Yeterlilikleri ile Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişki" konulu anket çalışmasını ilimizde bulunan tüm öğretmen, idareci, öğrenci ve velilere uygulanması ile ilgili Olur ilişikte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereği rica ederim.

Sabri DOĞAN
İlçe Milli Eğitim Müdürü

Ek: Yazı ve ekleri (28 Sayfa)

Dağıtım
Gereği:
Tüm Resmi Okullar

Adres : İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü
Bağınar Mh. Şir. Mehmet Selim Kızıllı Cd.
Hendek SAKARYA
Telefon No : 02646146064
E-Posta : hendek54@meh.gov.tr
Kep Adresi : meb@hu01.kep.tr

Bu belge güvenli elektronik imza ile onaylanmıştır.

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>
Bilgi için: Ercan YILMAZ

Uzman : Şef
İnternet Adresi : Faks:

Bu evrak güvenli elektronik imza ile onaylanmıştır. <https://evrak.meh.gov.tr> adresinden: **a4e1-528f-36e2-a23e-d198** koda ile teyit edilebilir.

Ek-5 Üniversite Etik Kurul Onayı

Evrak Tarih ve Sayısı: 16.02.2021-E.10650



T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Etik Kurulu



Sayı : E-61923333-050.99-10650
Konu : 31/03 Pınar GÜNGÖR

Sayın Pınar GÜNGÖR

İlgi : Pınar GÜNGÖR 07.01.2021 tarihli ve 0 sayılı yazı

Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu Başkanlığının 03.02.2021 tarihli ve 31 sayılı toplantısında alınan "03" nolu karar ile Pınar GÜNGÖR'ün başvurusu **uygun** görülmüş ve karar örneği ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. İsmail HİRA
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu
Başkanı

Ek: Karar Yazısı (1 sayfa)

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : BE84B1049 Pın Kodu : 23991

Belge Takip Adresi : <http://193.140.253.232/evrasyon/Sorgula/BelgeDogrulama.aspx?V=BE84B1049>

Adres: Eskişehir Kampüsü 54187 Serdivan SAKARYA / KEP Adresi:

sakaryauiversitesi@hs01.kep.tr

Telefon No:0264 295 50 00 Faks No:0264 295 50 31

e-Posta:ozelkalem@sakarya.edu.tr Elektronik Ağ www.sakarya.edu.tr

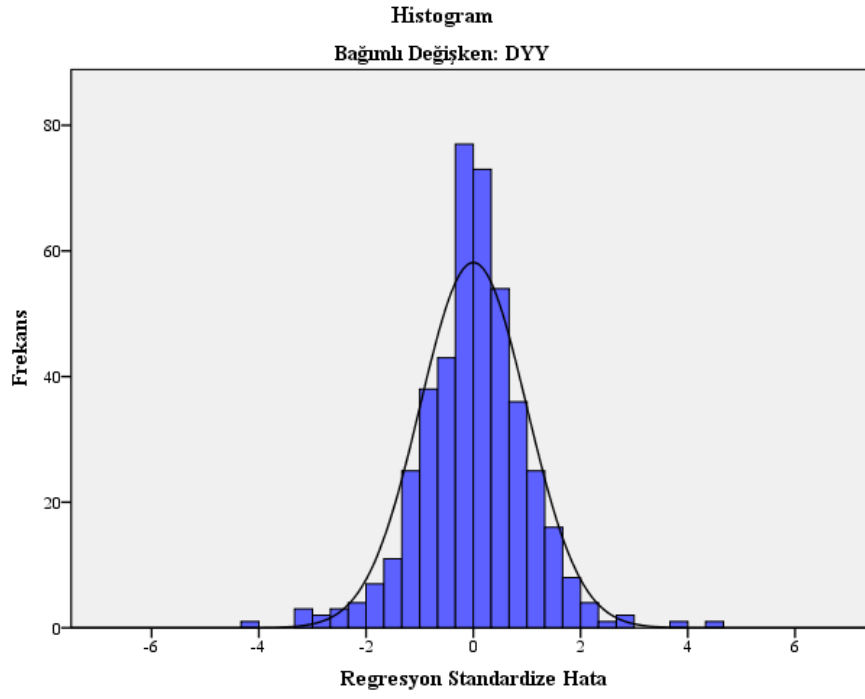
Bilgi için: Hanife Babacan

Unvanı: Birim Evrak Sorumlusu

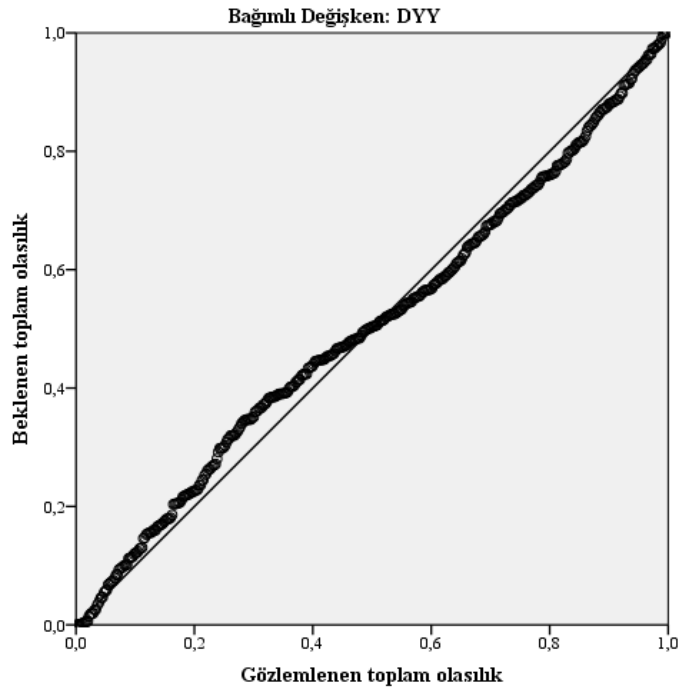


Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Ek-6 Regresyon Analizi Hataların Dağılım Grafikleri



Şekil 1. Hataların frekans dağılımı



Şekil 2. Hataların p-p plot görünümü