Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışlarının İncelenmesi

Öğrt. Serap Berber Abaka

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9146-9052>

İngilizce Öğretmeni / Milli Eğitim Bakanlığı, İstanbul – TÜRKİYE

Prof. Dr. İbrahim Kocabaş

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3540-2427>

Yıldız Teknik Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, İstanbul – TÜRKİYE

Makale Geçmişi

Geliş: 10.12.2018

Kabul: 12.12.2020

On-line Yayın: 31.03.2021

Anahtar Kelimeler

Duygu Yönetimi

Olumlu ve Olumsuz Duygular

Örgütlerde Duygu

Yönetim Süreçleri

Araştırma Makalesi

* Bu çalışma, Prof. Dr. İbrahim Kocabaş danışmanlığında Serap Berber Abaka tarafından hazırlanan "Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışlarının İncelenmesi" adlı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

DOI:

<http://dx.doi.org/10.29228/JASSS.29021>

Öz

Bu araştırmanın genel amacı; yönetim süreçleri açısından resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarını öğretmen görüşleri doğrultusunda incelemektir. Bu genel amaç doğrultusunda öğretmenlerin görev yaptıkları kurumlarda olumlu ve olumsuz duyguları hissetme sıklığı ile yöneticilerin yönetim süreçleri alt boyutlarında duygu yönetimi davranışları sorgulanmıştır. Tarama modeli kullanılan araştırmanın verileri 2017-2018 Eğitim-Öğretim Yılı'nda İstanbul İli Avcılar, Başakşehir, Fatih ve Esenler ilçelerinde bulunan resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan toplam 553 öğretmene ölçek uygulanarak toplanmıştır. Araştırmada kullanılan veri toplama aracının ilk bölümünü demografik değişkenler, ikinci bölümünü Watson, Clark ve Tellegen (1988) tarafından geliştirilen "Pozitif ve Negatif Duygu Ölçeği" ve üçüncü bölümünü Çoruk ve Akçay (2012) tarafından geliştirilen "Yönetim Süreçleri Açısından Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışları Ölçeği" oluşturmaktadır. Elde edilen verilerin çözümlemesinde frekans, yüzde dağılımı, ortalama, standart sapma, t-testi, Pearson korelasyon katsayısı ve tek faktörlü varyans analizi ile Post-Hoc testlerinden Scheffe, Gabriel ve Games-Howell testleri kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen veriler doğrultusunda öğretmenlerin görev yaptıkları kurumlarda olumlu duyguları genel olarak "sık" düzeyinde, olumsuz duyguları ise "az" düzeyinde hissettikleri; öğretmenlerin olumlu ve olumsuz duyguları hissetme sıklığı arasında anlamlı, negatif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu; kıdem ve okulun bulunduğu bölgenin hizmet alanı değişkenlerinin olumlu ve olumsuz duyguları hissetme sıklığında istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin duygu yönetimi davranış düzeyleri bağlamında ise yönetim süreçleri alt boyutlarında görev yapılan okulun hizmet alanı değişkeni bazında incelendiğinde 2/4 hizmet alanında görev yapan öğretmenlerin görüşlerinin planlama, iletişim, koordinasyon ve değerlendirme alt boyutlarında daha olumlu olduğu görülmüş ve yönetim süreçleri alt boyutlarından karar verme ve değerlendirme süreçleri arasında anlamlı, pozitif yönde ve orta düzeyde, diğer yönetim süreçleri arasında ise anlamlı, pozitif yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki saptanmıştır.

Atıf Bilgisi / Reference Information

Berber-Abaka, S. ve Kocabaş, İ. (2021). Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışlarının İncelenmesi. *Jass Studies-The Journal of Academic Social Science Studies*, 14(84): 113-128.

The Investigation of Emotion Management Behaviors of High School Principals

Serap Berber Abaka

Teacher of English / Ministry of National Education, Istanbul – TURKEY

Prof. Dr. Ibrahim Kocabaş

Yildiz Technical University, Faculty of Education, Department of Educational Sciences, Istanbul – TURKEY

Article History

Submitted: 10.12.2018

Accepted: 12.12.2020

Published Online: 31.03.2021

Keywords

Emotion Management

Positive and Negative Emotions

Emotion in Organizations

Management Processes

Research Article

DOI:

<http://dx.doi.org/10.29228/JASSS.29021>

Abstract

Schools include many Dynamics such as managers, teachers, students, parents and they are also educational organizations with a wide range of people and institutions. In this context, it is important to recognize organizational and individual emotions and to manage them effectively in order to ensure that the educational organizations are kept alive according to their aims, to establish a positive organizational climate, to increase their performance and to ensure healthy communication. The aim of the study was to determine the extent of the teachers' positive and negative feelings in the schools they work in and to reveal the emotion management behaviours of the managers working in the formal secondary education institutions in the direction of the opinions of the teachers. The data of the research used in the survey model were applied to 553 teachers working in official secondary schools in Avclar, Başakşehir, Fatih and Esenler districts of İstanbul. The first part of the data collection tool used in the study was composed of demographic variables, the second part was "Positive and Negative Emotion Scale" developed by Watson, Clark and Tellegen (1988), the third part was "Emotion Management Behaviours Scale of Managers in Terms of Management Processes" developed by Çoruk and Akçay (2012). The data were analysed by SPSS program. According to the data obtained from the research, it was observed that teachers feel positive emotions in the "frequent" level and the negative emotions in the "less" level in the institutions where they work; there is a significant, negative and moderate relationship between teachers' positive and negative feelings; it was determined that seniority and service area variables of the region where the school is located have a statistically significant difference in the frequency of feeling positive and negative feelings. In the context of the level of behavioural management of the principals, it was seen that the opinions of the teachers working in the 2/4 service area of the service sector are more positive in the planning, communication, coordination and evaluation subdimensions when the service processes of the school are examined in the subdimensions of management processes. Based on these data, schools in other service areas (2/5 and 2/6) need to be improved in terms of teacher assignment and employment. The "coordination" subdimension was calculated as the lowest average management processes in the emotion management behaviours of the principals. In this respect, it is thought that activities should support each other in educational organizations in terms of time and purpose and that principals should inform teachers about the activities in a timely manner. Finally, a significant, positive and moderate level was found among the decision making and evaluation processes; a significant, positive and high-level relationship was found among the other management processes.

GİRİŞ

Yirminci yüzyılın başlarına kadar mekanik süreçleri temel alan yönetim kuramları çerçevesinde emek yoğun teknolojiyi kullanan örgütler verimliliklerini belirli bir noktaya kadar arttırabilmişlerdir. Bu dönemden sonra insan ögesinin değeri anlaşılmaya başlanmış; yönetim süreçlerinin yalnız makine mantığı ve bürokratik kuralcı anlayışlarla yürütülemeyeceği kavranmıştır. Örgütsel etkililik ve verimlilik bağlamında örgüt üyelerinin kişilik özellikleri önemsenmeye başlanmıştır. Kişilik özellikleri ilk başlarda bilişsel zekâ ile bağlantılı görülmüş, sonrasında ise duygusal zekâ yeterlikleri ve duygular üzerinde araştırmalar yoğunlaşmıştır (Titrek, 2013). Örgütlerde duygu kavramı ise sosyolog Hochschild'in duygusal emek üzerine yaptığı araştırmalarla önem kazanmaya başlamış, Goleman'ın duygusal zekâ kavramını örgüt yaşamına uyarlayarak genişletmesiyle yaygınlaşmıştır (Fisher ve Ashkanasy, 2000). Duyguların yoğun olarak yaşandığı örgütlerden biri de okullardır. Okullar yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler ve veliler gibi pek çok dinamiği bünyelerinde barındıran ve başta kamu olmak üzere din, siyaset, iş dünyası, toplum ve sivil kuruluşlar gibi çok farklı kişi ve kurumların ilgilendiği eğitim örgütleridir (Erdoğan, 2015). Bu bağlamda eğitim örgütlerinin amaçlarına uygun yaşatılabilmesi, olumlu bir örgüt iklimi kurulabilmesi, performanslarının arttırabilmesi, sağlıklı iletişimin sağlanabilmesi için örgütsel ve bireysel duyguların tanınması ve etkin biçimde yönetilmesi önemli görülmektedir.

Duygu ve Duygu Yönetimi Kavramı

Goleman (2006)'ya göre duygu; zihnin, hislerin veya tutkuların çalkantısını ya da hareketini ifade eden uyarılmış bir zihinsel durumdur. Duygular kalpte var olan enerjinin ve bilginin içsel kaynağını oluşturmaktadırlar ve doğuştan iyi veya kötü olarak nitelendirilemezler. (Cooper ve Sawaf, 2003). Duygusal tepkiler bireyin amacını elde edip etmemesine bağlı olarak ortaya çıkmakta ve değişiklik göstermektedir. Duygular basitçe sadece davranışlarda görülmemekte, kişiyi hem biyolojik hem de psikolojik olarak etkilemektedir. Örneğin kızgınlık hali kişide yüz kızarması, ağız kuruluğu, hızlı nefes alıp vermeye başlamak gibi tepkilerin de oluşmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda kızgınlığın sebepleri, yönü, nasıl ifade edileceği ve ifade şeklinin diğerleri tarafından nasıl yorumlanacağına dair bir farkındalık da oluşmaktadır (Barutçugil, 2004). Duygusal tepkiler sonucu kişide oluşan bu belirtilerin karşı taraf tarafından nasıl algılanıp yorumlandığı ikili ve grup ilişkilerinin yönünü ve düzeyini belirlemektedir.

Duygu yönetimi karar alırken gerçeklerin duygulardan ayırt edilerek, kişinin kendisine ve başkalarına zarar vermeyecek şekilde ve kontrol edilebilen bir düzeyde duyguları yansıtma biçimidir (Barutçugil, 2004). Langelier (2009), duygusal ve düşünsel aklın bilinçli bir biçimde kullanılmasıyla duyguların yönetilebileceğini savunmuştur.

Örgütlerde Duygu

Örgüt üyelerinin duyguları, örgütlerde yaşanan duyguların kaynağını oluşturmaktadır. Eğitim örgütlerinde kişiler birbirleriyle yoğun iletişim halinde bulunmakta ve iletişimde duygular merkezi konumda rol oynamaktadır. Ashkanasy ve Humphrey (2011) örgütlerde aşağıda şekli verilen beş seviyeli duygu modelini geliştirmişlerdir.

Şekil 1: Örgütlerde Beş Seviyeli Duygu Modeli

Neal M. Ashkanasy, Ronald H Humphrey, **Current Emotion Research in Organizational Behavior** (*Emotion Review*, 2011), 3(2), 214-224.

Şekil 1’de görüldüğü üzere modelde belirtilen ilk seviye bireyin kişisel alanını ifade etmekte ve duygusal olayların duygusal tepkilere, duygusal bir ruh haline dönüşerek dürtüsel davranışlara sebep olabileceği ve bu durumun ikinci seviye olan kişilerarası ilişkilere yansıtacağı belirtilmektedir. Modeldeki farklı düzeylerdeki değişkenlerin birbirleriyle ilişkisini inceleyen Ashkanasy (2003) seviye-1’i tüm modelin çekirdeği olarak belirlemiştir. Bireylerin kişisel özelliklerinin, duygusal zekâ seviyelerinin ve benimsedikleri liderlik tarzlarının tutumlarını ve kararlarını etkileyebileceği, yine bu durumun bir üst basamak olana kişilerarası ikili etkileşimlere zemin olacağı vurgulanmaktadır. Üçüncü seviye kişilerarası etkileşimlerde karşılıklı olarak duyguların nasıl algılandığı önem taşımakta, bu iletişim sonucunda güven veya güvensizlik durumları oluşmakta ve bu durumlar gruplar ve takımlar

seviyesine etki etmektedir. Dördüncü seviye olan gruplar ve takımlar seviyesinde liderlik rolü etkin olmakta, liderin yönetsel becerileri ile grupların duygusal zekâ gibi birtakım özellikleri birleşerek grup davranışı ve performansını oluşturmaktadır. Ortaya çıkan grup veya ekip performansı beşinci seviyenin içerdiği örgütsel iklim, örgütün duygusal ortamı ve performansını etkilemektedir. Görüldüğü gibi bir örgütte duyguların etkisi kişisel alandan başlayarak zincirleme olarak örgütün tümüne etki etmektedir. Model de dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta bu zincirleme reaksiyonun bireyden örgüte doğru olabileceği gibi örgütten bireye doğru da etkinin söz konusu olabileceğidir.

Duygusal Olaylar Teorisi

Duygusal Olaylar Teorisine göre örgütlerde görülen tutum ve davranışların temelinde duygular yatmaktadır. Örgütteki tutum ve davranışlar; gurur, coşku, öfke, korku, kıskançlık vb. duygulardan etkilenmekte, bu durum çalışma ortamında duygusal tepkiler yaratmakta ve üst yönetim de dahil olmak üzere her kademeden birey bu duygusal tepkileri deneyimlemektedir (Weiss ve Cropanzano, 1996). Teoride sıradan günlük olayların yapılan işe, örgüt ortamına ve örgütteki diğer bireylere karşı kişinin düşünce tarzını etkilediği kabul edilmektedir. Bu teoriye göre örgütteki duygular ve bu duygulara neden olan olaylar önemsiz görülse bile göz ardı edilmemelidir çünkü olumlu ya da olumsuz olayların birikimi daha sonra örgütte bireylerin hissetme, düşünme ve değerlendirme şeklini belirlemektedir (Ashkanasy ve Daus, 2002). Örgütsel çevrenin örgütteki duygusal iklimi nasıl etkilediği aşağıdaki şekilde açıklanmıştır.

Şekil 2: Duygusal Olaylar Teorisi

Neal M. Ashkanasy & Catherine S. Daus, *Emotion in The Workplace: The New Challenge For Managers* (Academy of Management Executive, 2002), 77.

Şekil 2 incelendiğinde örgütlerde yaşanan olumlu veya olumsuz duyguların çalışma alanı, iş etkinlikleri ve kişisel tasarrufların etkisiyle oluşabileceği; oluşan bu olumlu veya olumsuz duyguların kişinin iş tutumlarına ve bireysel davranışlarına yansıtacağı görülmektedir. İşin doğasının ve işin gerektirdiği duygusal emek gereksinimlerinin iş tutumları ile birlikte işten ayrılmaya kadar varacak etkilerinin olabileceği söylenebilir.

Duygusal olaylar teorisi yönetici ve örgüt üyeleri arasındaki ilişki düzeylerini açıklamak için de kullanılmıştır. Yöneticilerin duygusal ifadelerinin, duygusal bulaşma ve empati aracılığı ile örgütteki diğer kişilerin duygularını da etkilediği ve zamanla duygulardaki farklılaşmanın yönetici ve diğerleri arasında daha güçlü veya daha zayıf ilişki düzeylerine sebep olabileceği bulunmuştur (Cropanzano, Dasborough ve Weiss, 2017). Etkili duygu yönetimi becerisine sahip yöneticilerin örgüt üyeleri ile güçlü bağlar kurabileceği ve bu bağları örgütün amaçları doğrultusunda etkin olarak kullanabileceği düşünülmektedir.

Duygu Yönetimi Açısından Yönetim Süreçleri

Yönetim, bir örgütte önceden saptanmış amaçlara ulaşmak üzere gerekli insan ve madde kaynaklarını sağlama ve yönlendirme sürecidir. Bir örgütte yönetim, örgütü amaçları doğrultusunda yaşatmak ve etkili bir biçimde çalışmasını sağlamayı amaçlamaktadır (Taymaz, 2011). Yönetim süreci, yönetici davranışının amaçları bakımından daha iyi çözümlenebilmektedir. (Bursalıoğlu, 2013). Yönetim aynı zamanda sorun çözme sürecidir (Şişman, 2014). Yöneticiler bir örgütteki yönetim uygulamalarında yönetim süreçlerinden yararlanmaktadırlar. Bir örgütte yönetim süreçlerinin etkili biçimde yönetilebilmesi örgütte yaşanan duyguların da etkili biçimde yönetilmesine bağlıdır.

Karar verme, bir konuda ileri sürülen farklı görüş ve seçeneklerin içinden duruma en uygun olanını seçmektir. Örgütsel yaşam verilecek kararlara göre düzenlenmekte ve karar verme yetkilerindeki dağılım örgütün yapısını meydana getirmektedir (Şişman, 2014). Karar geleceğe yöneliktir ve örgütün yaşaması alınan isabetli kararlara bağlıdır (Taymaz, 2011; Bursalıoğlu, 2013). Karar sürecini etkileyen psikolojik etmenlerin başında algı, duygu ve irade gelmektedir. Burada bahsi geçen duygu seçeneklerin değerlendirilmesinde rol oynayan heyecanlar ile ilgilidir. Bunların dışında bireylerin kişiliği, değer yargıları, amaçları, beklentileri, deneyim ve geçmiş yaşantıları ile birlikte örgütsel yapı ve örgütün içinde bulunduğu çevrenin özellikleri de karar sürecini etkilemektedir (Bursalıoğlu, 2013). Eğitim örgütlerinde verilen kararların etki alanının genişliği göz önünde bulundurulduğunda, alınan kararların örgütün genel havası içerisinde olumlu duyguları bütünleştirecek, olumsuz duyguları köreltecek nitelikte olması önemlidir.

Planlama, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için örgütün kaynaklarının nasıl sağlanıp kullanılacağını kararlaştırılmasını, izlenecek politikaların saptanmasını, eylem ve etkinliklerin tasarlanmasını içeren ve örgütün bütün boyutlarını kapsayan bir süreçtir (Taymaz, 2011; Şişman, 2014). Örgütte planları harekete geçirebilmek için yönetici inandırma, özendirme ve liderlik becerilerinden yararlanabileceği gibi yetkisini de kullanabilir (Bursalıoğlu, 2013). Bu yöntemlerden inandırma, özendirme ve liderlik becerileri için yöneticinin duygu yönetimi yeterliliklerinin kullanışlı olacağı söylenebilir. Planlanacak olan iş ve etkinliklerde öğretmenlerin ve okuldaki diğer personelin heyecan duymasını sağlamak planı amacına daha hızlı ve kolay yoldan ulaştıracaktır. Okul yöneticisinin daha verimli ve daha başarılı sonuçlar almak için planlama sürecine öğretmenleri de katması beklenmektedir.

İletişim, insan davranışını değiştirmek amacı ile her türlü kavram ve sembolün iletilme sürecidir. Örgütte davranış değişikliği sağlamak, haberleşme ağı kurmak, iyi ilişkiler geliştirmek, yetkinin görevlerini gerçekleştirmek ve etkili bir koordinasyon sağlamak amacıyla kullanılmaktadır. Bir örgütte iletişim hiyerarşideki basamak ve makamlarda formal, kişiler ve gruplar arasında informal yolla kurulur. Örgütsel iletişim örgüt içi ve örgüt dışı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. (Taymaz, 2011;

Bursalıoğlu, 2013). Duygu yönetimi açısından bakıldığında, yöneticinin örgütte yaşanan sorunları ertelemekten ve çatışmaya dönüşmeden önce çözebilmesi için güven ve işbirliğine dayalı bir yapı oluşturması önemli görülmektedir. Örgütte bireylerin duygu ve düşüncelerini özgürce ifade edebileceği açık ve samimi bir iletişimin özendirilmesi sonucunda olumlu duyguların paylaşımı artırılabilirken olumsuz duyguların etkisini azaltılabilmektedir (Çoruk, 2012). Eğitim yöneticisinin açık ve samimi bir iletişim ortamı oluşturabilmesi için informal iletişim yollarını etkili kullanması beklenmektedir.

Örgütlenme, örgüt modellerinden yararlanarak örgüt amaçları doğrultusunda formal yapıyı kurma, kadrolama ve donatım eylemleri ile informal yanın, yani anlayışın birleşimidir (Bursalıoğlu, 2013). Örgütlenme sürecinde yöneticilerin örgütün amaçlarına ulaşmasına yardımcı olacak duyguları açığa çıkartması ve planlanan etkinliklerde örgütteki bireylerin mutluluğunu gözeterek hareket etmeleri duygu yönetimi açısından önemli görülmektedir. Özellikle de hem örgüt hem de örgüt üyeleri açısından önemli ve özel günlerin farkında olunmasının sağlanmasıyla ve bu günlerin kutlanmasına yönelik etkinliklerle duygular örgütlenebilmektedir (Çoruk, 2012). Bu tür etkinlikler örgütün informal yanının formal yapıyı kurma ve sağlamlaştırma sürecine desteği olarak düşünülebilir.

Koordinasyon, bir örgütteki çalışmalar hakkında ilgililerin birbirinden haberdar olması, insan ve madde kaynaklarının birleştirilmesi ve uzlaştırılması, değişik birim ve personel grupları çalışmalarının bir bütünlük içinde yürütülmesidir. Örgütlerde iç ve dış koordinasyon olmak üzere iki tür koordinasyondan bahsedilebilir. İç ve dış koordinasyonu sağlamada yasalar, gelenekler, bilgi, beceri ve ahlaki ilkeler, çıktılar, iş standartları, denetim ve rollerden yararlanılabilir (Taymaz, 2011; Bursalıoğlu, 2013; Şişman, 2014). Eğitim örgütlerinde duygu yönetimi davranışlarıyla informal gruplar etkili biçimde yönetilebilirse koordinasyon sürecinin ortak amaçlar doğrultusunda etkili biçimde sürdürülebileceği düşünülmektedir.

Değerlendirme, önceden saptanmış amaçlara ulaşma derecesi hakkında bir yargıya varma sürecidir. Örgütte değerlendirme verilerin sağlanması ve bu veriler ışığında yargıya varılması olmak üzere iki aşamada gerçekleştirilmektedir. Ayrıca değerlendirme iki esasa göre yapılmaktadır. Norma dayalı olarak nitelikleri belirleyen ölçütler, değere dayalı olarak davranışı belirleyen değer ve hedefler değerlendirilmektedir (Taymaz, 2011). Eğitim örgütlerinde değerlendirme ayrı bir süreç olarak düşünülmemelidir. Çünkü değerlendirme her bir yönetim sürecinin bünyesinde doğal olarak bulunmaktadır. Duygu yönetimi açısından değerlendirme, örgütsel olayların örgüt üyeleri üzerindeki duygusal etkilerinin belirlenmiş kriterler çerçevesinde değerlendirilmesi sürecini kapsamaktadır. Ayrıca değerlendirmeye ilişkin geribildirim yapıcı olması ve zamanında verilmesi değerlendirme sürecini etkilemektedir (Çoruk, 2012). Eğitim örgütlerinde değerlendirme sürecinin sürekli ve yapıcı olması, değerlendirmenin çıktılarına göre örgütte iyileşme ve yenileşme sağlanması beklenmektedir.

Yöntem

Öğretmen görüşleri doğrultusunda yönetim süreçleri açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarını belirlemeyi amaçlayan bu çalışmada, betimleyici araştırma türlerinden tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini İstanbul ili Avrupa yakasında görev yapan öğretmenlerden tabakalı örnekleme yöntemi kullanılarak seçilmiştir. Millî Eğitim Bakanlığı tarafından iller öğretmen ihtiyacı, coğrafi durum, ekonomik ve sosyal yönden gelişmişlik düzeyi, ulaşım şartları ile hizmet gereklerinin karşılanması yönünden benzerlikleri bakımından gruplandırılarak üç hizmet bölgesine; ayrıca öğretmen ataması ve çalıştırılmasında güçlük derecesi bakımından benzerlik gösteren eğitim kurumları da gruplandırılarak altı hizmet alanına ayrılmıştır (Millî Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, 2015). T.C. Millî Eğitim Bakanlığı 2713 Sayılı Tebliğler Dergisi'nde yayınlanan "Hizmet Alanları ve Hizmet Puanları Çizelgesi"ne göre İstanbul ili 2. hizmet bölgesinde olup, İstanbul ilindeki okullar 4., 5., ve 6. hizmet alanında zorunlu çalışma yükümlülüğü kapsamına alınmıştır. Araştırmanın örneklemini belirlemek için ilk aşamada İstanbul ilindeki resmi ortaöğretim

kurumlarından hizmet alanlarına göre üç tabaka oluşturulmuştur; 2/4, 2/5, 2/6. Daha sonra her bir tabakadaki okul sayısına göre örneklem yüzdesi hesaplanmış ve örneklem yüzdesine uygun sayıda örnekleme ulaşana kadar öğretmenlere ölçek uygulanmıştır. Aşağıdaki tabloda örneklem seçimine ilişkin bilgiler sunulmuştur.

Tablo 1: Tabakalı Örneklem Tablosu

Hizmet Bölgesi/ Hizmet Alanı	Yüzde	Ulaşılan Örneklem Sayısı
2 / 4	% 58	321
2 / 5	% 29	160
2 / 6	% 13	72
TOPLAM	% 100	553

Tablo 1 incelendiğinde İstanbul İl’indeki okulların hizmet alanlarına göre dağılımına paralel olarak, araştırmaya katılan öğretmenlerin %58’inin 2/4 hizmet alanındaki okullarda, %29’unun 2/5 hizmet alanındaki okullarda ve %13’ünün 2/6 hizmet aşanındaki okullarda görev yaptığı görülmektedir.

Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracının ilk bölümünü “cinsiyet”, “branş” ve “kıdem” demografik bilgilerini içeren “Kişisel Bilgi Formu” oluşturmaktadır. İkinci bölümde Watson, Clark ve Tellegen (1988) tarafından geliştirilen “Pozitif ve Negatif Duygu Ölçeği” (PANAS) kullanılmıştır. Ölçekte pozitif ve negatif duyguları içeren iki alt boyut ve her bir alt boyutta 10 adet olmak üzere toplam 20 adet duygu ifadesi yer almaktadır. Ölçek maddeleri (1) hiç, (2) az, (3) orta, (4) sık ve (5) her zaman olmak üzere beşli likert tipi ölçek ile derecelendirilmiştir. Ölçeğin her bir alt boyutundan en az 10 en fazla 50 puan elde edilebilmektedir. Ölçeğin Türkçe geçerlik ve güvenirlik çalışması Gençöz (2000) tarafından yapılmıştır. Araştırmada Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı pozitif duygular için .84, negatif duygular için .79 olarak hesaplanmıştır.

Veri toplama aracının üçüncü bölümünde Çoruk ve Akçay (2012) tarafından geliştirilen “Yönetim Süreçleri Açısından Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışları Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek maddeleri “(1) Hiç Katılmıyorum”, “(2) Katılmıyorum”, “(3) Kısmen Katılıyorum”, “(4) Katılıyorum” ve “(5) Tamamen Katılıyorum” ifadelerini içeren beşli likert tipi ölçek kullanılarak derecelendirilmiştir. Ölçekten alınabilecek en yüksek puan 200, en düşük puan 40’dır. Ölçekte ters madde bulunmamaktadır. Araştırmada Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı .97 olarak hesaplanmıştır.

Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Veriler sosyal bilimlerde kullanılan bir istatistik programıyla analiz edilmiştir. Verilerin analiz aşamasında frekans, yüzde dağılımı, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri, Pearson korelasyon katsayısı, t-testi, tek faktörlü varyans analizi (One-Way ANOVA) ve Post-Hoc testlerinden Scheffe, Gabriel ve Games-Howell testleri kullanılmıştır.

Elde edilen ortalama puanların yorumlanmasında kullanılan beşli derecelendirme ölçeklerine uygun olarak “Pozitif ve Negatif Duygu Ölçeği” için “1.00-1.80” arası “hiç”, “1.81-2.60” arası “az”, “2.61-3.40” arası “orta”, “3.41-4.20” arası “sık” ve “4.21-5.00” arası “her zaman”; “Yönetim Süreçleri Açısından Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışları Ölçeği” için “1.00-1.80” arası “hiç katılmıyorum”, “1.81-2.60” arası “katılmıyorum”, “2.61-3.40” arası “kısmen katılıyorum”, “3.41-4.20” arası “katılıyorum” ve “4.21-5.00” arası “tamamen katılıyorum” temel alınmıştır.

Bulgular ve Yorum

Öğretmenlerin Çalıştıkları Okul Ortamlarında Olumlu ve Olumsuz Duyguları Hissetme Sıklığına Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Pozitif – Negatif Duygu Ölçeği’ndeki (PANAS) ifadeler araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda incelenmiş ve istatistik verileri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 2: Okul Ortamında Öğretmenlerin Olumlu ve Olumsuz Duyguları Hissetme Sıklığına İlişkin Görüşleri

DUYGULAR	SIKLIK DÜZEYİ											
	Hiç		Az		Orta		Sık		Her Zaman		n=553	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	$\bar{X}$	ss
İlgili	6	1,1	21	3,8	107	19,3	269	48,6	150	27,1	3,97	0,84
Heyecanlı	23	4,2	104	18,8	221	40,0	157	28,4	48	8,7	3,19	0,97
Güçlü	6	1,1	37	6,7	157	28,4	244	44,1	109	19,7	3,75	0,88
Hevesli	16	2,9	41	7,4	140	25,3	230	41,6	126	22,8	3,74	0,98
Gururlu	20	3,6	46	8,3	162	29,3	190	34,4	135	24,4	3,68	1,04
Uyanık	45	8,1	77	13,9	214	38,7	178	32,2	39	7,1	3,16	1,02
İlhamlı	19	3,4	77	13,9	243	43,9	170	30,7	44	8,0	3,26	0,91
Kararlı	2	0,4	16	2,9	100	18,1	285	51,5	150	27,1	4,02	0,77
Dikkatli	-	-	14	2,5	106	19,2	265	47,9	168	30,4	4,06	0,77
Aktif	4	0,7	21	3,8	142	25,7	228	41,2	158	28,6	3,93	0,87
Ortalama											3,67	0,90
Sıkıntılı	29	5,2	247	44,7	184	33,3	74	13,4	19	3,4	2,65	0,89
Mutsuz	77	13,9	289	52,3	148	26,8	34	6,1	5	0,9	2,28	0,81
Suçlu	320	57,9	204	36,9	25	4,5	2	0,4	2	0,4	1,48	0,63
Ürkmüş	366	66,2	154	27,8	26	4,7	7	1,3	-	-	1,41	0,64
Düşmanca	442	79,9	86	15,6	15	2,7	8	1,4	2	0,4	1,27	0,61
Asabi	60	10,8	264	47,7	165	29,8	53	9,6	11	2,0	2,44	0,88
Utanmış	302	54,6	190	34,4	46	8,3	10	1,8	5	0,9	1,60	0,79
Sinirli	52	9,4	280	50,6	155	28,0	55	9,9	11	2,0	2,44	0,86
Tedirgin	150	27,1	282	51,0	81	14,6	34	6,1	6	1,1	2,03	0,87
Korkmuş	353	63,8	172	31,1	21	3,8	6	1,1	1	0,2	1,43	0,63
Ortalama											1,90	0,76

Tablo 2 incelendiğinde öğretmenlerin görev yaptıkları kurumlarda olumlu duyguları genel olarak “sık” ($\bar{X}=3,67$) düzeyinde hissettiklerini belirttikleri görülmektedir. Duygu ifadeleri tek tek baz

alındığında da aritmetik ortalaması “her zaman” derecesine denk gelen olumlu bir duygu ifadesine rastlanamamıştır. “İlgili”, “güçlü”, “hevesli”, “gururlu”, “kararlı”, “dikkatli” ve “aktif” ifadelerini sık düzeyinde; “ilhamlı”, “heyecanlı” ve “uyanık” ifadelerini ise orta düzeyde hissettikleri görülmektedir.

Öğretmenlerin görev yaptıkları kurumlarda olumsuz duyguları genel olarak “az” ($\bar{X}=1,90$) düzeyinde hissettiklerini belirttikleri görülmektedir. Öğretmenlerin en çok belirttiği olumsuz duygu ifadesi “sıkıntılı” ($\bar{X}=2,65$) olmuştur. Günümüz hayat şartları düşünüldüğünde kişilerin genel olarak çalışma ve sosyal yaşamlarında sıkıntılı ve stresli hissetmeleri normal olarak değerlendirilebilir. Öğretmenlerin en az hissettiğini belirttiği duygu ifadesi “düşmanca”dır ($\bar{X}=1,27$). “Düşmanca” ifadesinin “suçlu”, “ürkmüş”, “utanmış” ve “korkmuş” ifadeleriyle birlikte “hiç” derecesinde belirtildiği görülmektedir.

Kadın ve erkek öğretmenlerin olumlu ve olumsuz duyguları hissetme sıklığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır; $t_{(551)} = 0,13$ ve $p>0,05$; $t_{(511)} = -1,35$ ve $p>0,05$. Yine öğretmenlerin olumlu ve olumsuz duyguları hissetme sıklığının branşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır, $F_{(4,548)} = 1,77$ ve $p>0,05$; $F_{(4,548)} = 0,748$ ve $p>0,05$. Bu durumda resmi ortaöğretim kurumlarında cinsiyet ve branş değişkeninin öğretmenlerin duyguları üzerinde fark yaratmadığı söylenebilir.

Öğretmenlerin olumsuz duyguları hissetme sıklığı kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermezken, $F_{(4,548)} = 1,76$ ve $p>0,05$; olumlu duyguları hissetme sıklığının kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür, $F_{(4,548)} = 3,48$ ve $p<0,05$.

Tablo 3: Öğretmenlerin Olumlu ve Olumsuz Duyguları Hissetme Sıklığının Kıdem Değişkeni Bazında Dağılımı

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Olumlu Duygular	Gruplar Arası	4,75	4	1,18	3,48	0,00*
	Gruplar İçi	186,86	548	0,34		
	Toplam	191,61	552			
Olumsuz Duygular	Gruplar Arası	1,49	4	0,37	1,76	0,13
	Gruplar İçi	115,66	548	0,21		
	Toplam	117,15	552			

* $p<0,05$

Etki büyüklüğü değeri hesaplandığında, kıdem değişkeninin olumlu duyguları hissetme sıklığı üzerindeki etkisinin küçük düzeyde olduğu bulunmuştur ($\eta^2=0,02$). Scheffe testi sonuçlarına göre 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin olumlu duyguları hissetme sıklığı ortalamasının ($\bar{X}=3,83$) 16-20 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin olumlu duyguları hissetme sıklığı ortalamasından ($\bar{X}=3,58$) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür. Buradan yola çıkarak 16-20 yıl arasında kıdeme sahip öğretmenlerin daha çok mesleki tükenmişlik yaşadıkları, 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin ise artık deneyim ve birikimleri sonucu çalışma ortamında daha rahat hissettikleri düşünülmektedir.

Görev yapılan okulun hizmet bölgesi / hizmet alanı değişkeni bazında incelendiğinde öğretmenlerin olumlu ve olumsuz duyguları hissetme sıklığının istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür, $F_{(2,550)} = 4,13$ ve $p<0,05$; $F_{(2,550)} = 13,21$ ve $p<0,05$.

Tablo 4: Öğretmenlerin Olumlu ve Olumsuz Duyguları Hissetme Sıklığının Görev Yaptıkları Okulların Hizmet Alanı Değişkeni Bazında Dağılımı

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Olumlu Duygular	Gruplar Arası	2,83	2	1,41	4,13	0,01*
	Gruplar İçi	188,77	550	0,34		
	Toplam	191,61	552			
Olumsuz Duygular	Gruplar Arası	5,37	2	2,68	13,21	0,00*
	Gruplar İçi	111,78	550	0,20		
	Toplam	117,15	552			

*p<0,05

Etki büyüklüğü değeri hesaplandığında, okulların hizmet alanı değişkeninin olumlu ve olumsuz duyguları hissetme sıklığı üzerindeki etkisinin küçük düzeyde olduğunu göstermektedir ($\eta^2=0,01$), ($\eta^2=0,04$). Gabriel testi sonuçlarına göre 2/4'ü hizmet alanında bulunan okullarda görev yapan öğretmenlerin olumlu duyguları hissetme sıklığı ortalamasının ($\bar{X}=3,73$) 2/5'i hizmet alanında bulunan okullarda görev yapan öğretmenlerin olumlu duyguları hissetme sıklığı ortalamasından ($\bar{X}=3,56$) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek; 2/4'ü hizmet alanında bulunan okullarda görev yapan öğretmenlerin olumsuz duyguları hissetme sıklığı ortalamasının ($\bar{X}=1,82$) 2/5'i hizmet alanında bulunan okullarda görev yapan öğretmenlerin olumsuz duyguları hissetme sıklığı ortalamasından ($\bar{X}=2,05$) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde düşük olduğu görülmüştür. Buradan hareketle öğretmenlerin görev yaptıkları okulların öğretmen ataması ve çalıştırılmasında güçlük derecesi bakımından daha iyi bölgelerde bulunuyor olmasının öğretmenlerin yaşadığı olumlu duyguları arttırdığı söylenebilir.

İstanbul ilinde öğretmen ataması ve çalıştırılmasında güçlük derecesi bakımından en zayıf bölge kabul edilen 2/6'sı hizmet alanında bulunan okullarda görev yapan öğretmenlerin olumlu ve olumsuz duyguları hissetme sıklığının diğer iki bölgeye göre orta seviyede olduğunu, bu durumun fiziksel olarak zor şartlarda bulunan insanların duygusal olarak birbirlerine daha yakın olma ihtiyacı hissetmesinden ve içinde bulunduğu zor şartlarla baş edebilmek için doğal olarak savunma mekanizması geliştirmesinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Ayrıca öğretmenlerin olumlu ve olumsuz duyguları hissetme sıklığı arasında anlamlı, negatif yönde ve orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur, $r=-0,43$ ve $p<0,01$. İlişkinin negatif yönlü bulunması okullarda olumlu duyguların arttırılması ile olumsuz duyguların azaltılabileceğini göstermektedir. Okullarda pozitif bir örgüt iklimi oluşturularak, olumlu duyguların paylaşımının arttırılmasıyla olumsuz duyguların bertaraf edilebileceği düşünülmektedir.

Öğretmen Görüşleri Doğrultusunda Yönetim Süreçleri Açısından Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışlarına Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Yönetim süreçleri açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarına yönelik öğretmen görüşleri analiz edilmiş ve yönetim süreçleri açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranış düzeyleri ortalamasının ($\bar{X}=3,22$) "kısmen katılıyorum" derecesinde olduğu görülmüştür. Elde edilen veriler aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 1: Yönetim Süreçleri Açısından Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışlarına Yönelik Öğretmen Görüşleri

YÖNETİM SÜREÇLERİ	$\bar{X}$	ss
Karar Verme	3,38	0,78
Planlama	3,21	0,81
İletişim	3,30	0,81
Örgütlenme	3,24	0,79
Koordinasyon	2,99	0,80
Değerlendirme	3,23	0,89
Ortalama	3,22	0,81

Diğer örgütlerle kıyaslandığında çok farklı kişi ve grupların etkisi altında bulunan ve bu sebeple karmaşık ve yoğun duyguların yaşanabildiği eğitim örgütlerindeki duygu yönetimi davranışlarının beklenen düzeyde olmadığı söylenebilir. Bu durumun eğitim sistemindeki merkeziyetçi yapı ve eğitim yönetiminde kültürün de desteklediği otokratik yönetim anlayışından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Yöneticilerin duygu yönetimi davranışları yönetim süreçleri alt boyutlarında karşılaştırıldığında öğretmen görüşlerine göre en yüksek ortalamanın “karar verme” sürecinde ($\bar{X}=3,38$) olduğu görülmektedir. Alınan kararların uygulamada başarıya ulaşması açısından öğretmenlerin karar sürecinde duygularının önemsenmesi ve uygun biçimde yönetilmesi gerekli görülmektedir. En düşük ortalama ise yönetim süreçlerinden “koordinasyon (eşgüdümleme)” ($\bar{X}=2,99$) alt boyutunda hesaplanmıştır. Duygu yönetimi bağlamında koordinasyon sürecinin öğretmen görüşlerine göre en düşük ortalama içermesinin nedeni olarak eğitim örgütlerinde yapılan faaliyetlerde yöneticilerin öğretmenleri beklenildiği kadar bilgilendirmediği gösterilebilir.

Öğretmen görüşleri doğrultusunda yönetim süreçleri alt boyutları açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranış düzeyleri cinsiyet, branş ve kıdem değişkenleri bazında istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur; cinsiyet değişkeni bazında: karar verme $t_{(551)} = -0,28$ ve $p > 0,05$; planlama $t_{(551)} = -0,44$ ve $p > 0,05$; iletişim $t_{(551)} = -0,67$ ve $p > 0,05$; örgütlenme $t_{(551)} = -0,28$ ve $p > 0,05$; koordinasyon $t_{(551)} = -1,14$ ve $p > 0,05$; değerlendirme $t_{(503,03)} = 1,10$ ve $p > 0,05$; branş değişkeni bazında: karar verme $[F_{(4,548)} = 0,23$ ve $p > 0,05]$, planlama $[F_{(4,548)} = 0,21$ ve $p > 0,05]$, iletişim $[F_{(4,548)} = 0,50$ ve $p > 0,05]$, örgütlenme $[F_{(4,548)} = 0,42$ ve $p > 0,05]$, koordinasyon $[F_{(4,548)} = 0,23$ ve $p > 0,05]$, değerlendirme $[F_{(4,548)} = 0,23$ ve $p > 0,05]$; kıdem değişkeni bazında: karar verme $[F_{(4,548)} = 1,05$ ve $p > 0,05]$, planlama $[F_{(4,548)} = 1,39$ ve $p > 0,05]$, iletişim $[F_{(4,548)} = 1,13$ ve $p > 0,05]$, örgütlenme $[F_{(4,548)} = 1,08$ ve $p > 0,05]$, koordinasyon $[F_{(4,548)} = 2,32$ ve $p > 0,05]$, değerlendirme $[F_{(4,548)} = 1,27$ ve $p > 0,05]$. Bu verilerden hareketle resmi ortaöğretim kurumlarında kadın ve erkek öğretmenler için farklı uygulamaların mevcut olmadığı, yöneticilerinin kadın ve erkek öğretmenlere aynı mesafede durduğu ve görev, yetki, sorumluluk vb. paylaşım durumlarında kadın ve erkek öğretmenlere eşit düzeyde roller verdikleri, yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarının öğretmenlerin branşlarına ve kıdemlerine göre değişiklik göstermediği söylenebilir.

Yönetim süreçleri açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranış düzeylerinin görev yapılan okulun hizmet alanı değişkeni bazında anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için

istatistiksel testlerden parametrik bir test olan tek faktörlü (yönlü) varyans analizi (One-Way ANOVA) uygulanmış ve sonuçlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 6: Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranış Düzeylerine Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Yönetim Süreçleri Alt Boyutlarında Görev Yapılan Okulun Hizmet Alanı Değişkeni Bazında Dağılımı

Yönetim Süreçleri		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Karar Verme	Gruplar Arası	1,61	2	0,80	1,32	0,26
	Gruplar İçi	335,11	550	0,60		
	Toplam	336,73	552			
Planlama	Gruplar Arası	4,05	2	2,02	3,03	0,04*
	Gruplar İçi	366,70	550	0,66		
	Toplam	370,75	552			
İletişim	Gruplar Arası	8,16	2	4,08	6,28	0,00*
	Gruplar İçi	357,30	550	0,65		
	Toplam	365,46	552			
Örgütlenme	Gruplar Arası	0,79	2	0,39	0,62	0,53
	Gruplar İçi	351,31	550	0,63		
	Toplam	352,11	552			
Koordinasyon (Eşgüdümleme)	Gruplar Arası	5,77	2	2,88	4,55	0,01*
	Gruplar İçi	348,38	550	0,63		
	Toplam	354,15	552			
Değerlendirme	Gruplar Arası	6,45	2	3,22	4,11	0,01*
	Gruplar İçi	432,09	550	0,78		
	Toplam	438,54	552			

*p<0,05

Tablo 6 incelendiğinde planlama, iletişim, koordinasyon (eşgüdümleme) ve değerlendirme alt boyutlarında hizmet alanı değişkeni bazında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu görülmektedir; planlama [$F_{(2,550)}=3,03$ ve $p<0,05$], iletişim [$F_{(2,550)}=6,28$ ve $p<0,05$], koordinasyon (eşgüdümleme) [$F_{(2,550)}=4,55$ ve $p<0,05$], değerlendirme [$F_{(2,550)}=4,11$ ve $p<0,05$]. Gabriel testi sonuçlarında planlama ve koordinasyon (eşgüdümleme) alt boyutlarına yönelik olarak 2/4'ü hizmet alanında bulunan okullarda görev yapan öğretmenlerin grup ortalamaları ile 2/5'i hizmet alanında bulunan okullarda görev yapan öğretmenlerin grup ortalamaları arasında anlamlı fark olduğu görülmüştür. İletişim ve değerlendirme alt boyutları arasındaki grup farklılığına yönelik olarak varyanslar eşit olmadığı için Post-Hoc

testlerinden Games-Howell testi yapılmıştır. Games-Howell testi sonuçlarına göre iletişim ve değerlendirme alt boyutlarında görülen anlamlı farkın 2/4'ü hizmet alanında bulunan okullarda görev yapan öğretmenlerin grup ortalamaları ile 2/5'i hizmet alanında bulunan okullarda görev yapan öğretmenlerin grup ortalamaları arasında anlamlı farka rastlanmıştır. Diğer bir deyişle 2/4 hizmet alanında görev yapan öğretmenlerin görüşlerinin planlama, koordinasyon, iletişim ve değerlendirme alt boyutlarında daha olumlu olduğu söylenebilir. Bu verilerden yola çıkarak İstanbul İl'inde öğretmen ataması ve çalıştırılmasında güçlük derecesi bakımından en iyi bölge kabul edilen 2/4 hizmet alanında bulunan okullarda görev yapan yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarının çevre şartlarının da etkisiyle daha olumlu düzeyde olduğu söylenebilir.

Yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarına yönelik öğretmen görüşlerinin yönetim süreçleri arası ilişki gösterip göstermediği Pearson korelasyon katsayısı hesaplanarak analiz edilmiş, karar verme ve değerlendirme süreçleri arasında anlamlı, pozitif yönde ve orta düzeyde, diğer yönetim süreçleri arasında ise anlamlı, pozitif yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki bulunduğu görülmüştür. Yönetim süreçleri arasında en yüksek korelasyon planlama ve iletişim süreci arasında hesaplanmıştır, $r=0,86$ ve $p<0,01$. En düşük korelasyon karar verme ve değerlendirme süreci arasında bulunmuştur, $r=0,69$ ve $p<0,01$. Bu verilerden hareketle yönetim süreçlerinin birbirleriyle yüksek düzeyde ilişkili olduğu ve birbirini tamamladığı söylenebilir. Çoruk (2012) ve Karagöz (2008) tarafından yapılan çalışmalarda da yönetim süreçleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Öğretmenler görev yaptıkları kurumlarda olumlu duyguları genel olarak "sık" ($\bar{X}=3,67$) ve olumsuz duyguları genel olarak "az" ($\bar{X}=1,90$) düzeyinde hissettiklerini ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin olumsuz duyguları hissetme sıklığı kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermezken; 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin olumlu duyguları hissetme sıklığının 16-20 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin olumlu duyguları hissetme sıklığından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek olduğu bulunmuştur. Ayrıca öğretmenlerin olumlu ve olumsuz duyguları hissetme sıklığının görev yaptıkları okulların hizmet alanına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür. Farklılığının kaynağına yönelik yapılan testler sonucunda 2/4'ü hizmet alanında bulunan okullarda görev yapan öğretmenlerin olumlu duyguları hissetme sıklığının 2/5'i hizmet alanında bulunan okullarda görev yapan öğretmenlerin olumlu duyguları hissetme sıklığından yüksek; yine 2/4'ü hizmet alanında bulunan okullarda görev yapan öğretmenlerin olumsuz duyguları hissetme sıklığının 2/5'i hizmet alanında bulunan okullarda görev yapan öğretmenlerin olumsuz duyguları hissetme sıklığından düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda öğretmenlerin görev yaptıkları okulların öğretmen ataması ve çalıştırılmasında güçlük derecesi bakımından daha iyi bölgelerde bulunuyor olmasının öğretmenlerin daha çok olumlu duygular hissetmesine zemin hazırladığı düşünülmüştür. Yine öğretmenlerin olumlu ve olumsuz duyguları hissetme sıklığı arasında anlamlı, negatif yönde ve orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Diğer bir deyişle okullarda olumlu duyguların paylaşımının artırılması ile olumsuz duyguların azaltılabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda yönetim süreçleri açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranış düzeyleri ortalamasının "kısmen katılıyorum" derecesinde olduğu görülmüş; bu durum eğitim sistemindeki merkeziyetçi yapı ve eğitim yönetiminde kültürün de desteklediği otokratik yönetim anlayışı ile ilişkilendirilmiştir. Yönetim süreçleri alt boyutları bağlamında incelendiğinde en yüksek ortalama "karar verme"; en düşük ortalamanın "koordinasyon" alt boyutunda tespit edilmiştir. Buradan hareketle eğitim örgütlerindeki uygulamalarda yöneticilerin öğretmenleri beklenildiği kadar bilgilendirmediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca yönetim süreçlerinden planlama, iletişim, koordinasyon ve değerlendirme alt boyutlarında yöneticilerin duygu yönetimi davranış düzeyleri bağlamında

öğretmen görüşlerinin farklılaştığı görülmüştür. Farklılığın yönüne ilişkin yapılan testlerde 2/4'ü hizmet alanında bulunan okullarda görev yapan öğretmenlerin ortalamaları ile 2/5'i hizmet alanında bulunan okullarda görev yapan öğretmenlerin ortalamaları arasında anlamlı fark tespit edilmiş; İstanbul İli sınırlarında öğretmen ataması ve çalıştırılmasında güçlük derecesi bakımından en iyi kabul edilen 2/4 hizmet alanında görev yapan öğretmenlerin görüşlerinin planlama, iletişim, koordinasyon ve değerlendirme alt boyutlarında daha olumlu olduğu görülmüştür. Son olarak yönetim süreçleri alt boyutlarından karar verme ve değerlendirme süreçleri arasında anlamlı, pozitif yönde ve orta düzeyde, diğer yönetim süreçleri arasında ise anlamlı, pozitif yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki bulunduğu görülmüştür. Bu verilerden yola çıkarak yönetim süreçlerinin birbirleriyle yüksek düzeyde ilişkili olduğu ve birbirini tamamladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitim örgütlerinde iletişimin daha çok informal yollarla sağlandığı (Bursalioğlu, 2013) düşünüldüğünde, yöneticilerin duygu yönetimi stratejileri bağlamında okullardaki informal ilişkileri güçlendirecek, öğretmenlerin ve diğer personelin kendilerini ve yaptıkları işi değerli görmelerini sağlayacak örgüt içi ve dışı etkinliklere daha fazla yer vermeleri gerektiği düşünülmektedir. 16-20 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin olumlu duyguları hissetme sıklığının diğer kıdem derecelerine göre düşük bulunması bu dönemdeki öğretmenler için okullarda ek uygulamalara ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Özellikle belirtilen kıdem aralığındaki öğretmenlerin motivasyonlarının artırılması için örgüt içi ve dışı etkinliklere katılımları desteklenmelidir.

Gooty ve diğ. (2014) araştırmalarında rutin olarak duyguların yaşandığı işler için daha yüksek yetenek temelli duygusal zekâya sahip kişilerin işe alınarak örgütlerde duyguların etkili biçimde yönetilebileceğini ve böylece görev performansının artırılabilceğini bulmuşlardır. Bu bağlamda okul yöneticilerinin seçiminde aranan kriterler içerisinde duygusal zekâ yeterliklerinin de eklenmesi ve göreve yeni başlayan okul müdürleri için etkili ve gerçekçi yetiştirme fırsatları sunan mentorluk uygulamaları geliştirilmelidir (Kocabaş ve Yirci, 2011).

Okullarda olumlu duyguları hissetme sıklığının ve yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarını olumlu bulma düzeyinin 2/4'ü hizmet alanında bulunan okullarda görev yapan öğretmenlerin lehine olduğu görülmüştür. Buradan hareketle diğer hizmet alanlarında (2/5 ve 2/6) bulunan okulların da öğretmen ataması ve çalıştırılması bakımından şartlarının iyileştirilmesi sağlanmalıdır.

KAYNAKÇA

- Ashkanasy, N. M. (2003). Emotions in Organizations: A multi-level Perspective. *Research in Multi-Level Issues*. C/S. 2: 9-54.
- Ashkanasy, N. M. and Daus C. S. (2002). Emotion in the workplace: The new challenge for managers. *Academy of Management Executive*. C/S. 16 (1): 76-86.
- Ashkanasy, N. M. and Humphrey, R. H. (2011). Current emotion research in organizational behavior. *Emotion Review*. C/S. 3 (2): 214-224.
- Barutçugil, İ. (2004). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bursalioğlu, Z. (2013). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cooper, R. K. and Sawaf, A. (2003). *Liderlikte Duygusal Zeka*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Cropanzano, R.; Dasborough, M. T. and Weiss, H. M. (2017). Affective events and the development of leader-member exchange. *Academy of Management Review*. C/S. 42 (2): 233-258.
- Çoruk, A. (2012). *Yönetim Süreçleri Açısından Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışları*. Doktora Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Çoruk, A. ve Akçay, R. C. (2012). *Yönetim Süreçleri Açısından Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışları Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması*. *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*. C/S. 33: 81-94.
- Erdoğan, İ. (2015). *Eğitimde Değişim Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.

- Fisher, C. D. and Ashkanasy, N. M. (2000). The Emerging Role Of Emotions in Work Life: An Inroduction. *Journal of Organizational Behavior*. C/S. 21 (2): 123-129.
- Gençöz, T. (2000). Pozitif ve negatif duygu ölçeği: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Türk Psikoloji Dergisi*. C/S. 15 (46): 19-26.
- Goleman, D. (2006). *İşbaşında Duygusal Zekâ*. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Gooty, J.; Gavin M. B.; Ashkanasy, N. M. and Thomas, J. S. (2014). The Wisdom of Letting Go and Performance: The Moderating Role of Emotional Intelligence and Discreate Emotions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. C/S. 87: 392-413.
- Hizmet Alanları ve Hizmet Puanları Çizelgesi. (2017). T.C. Millî Eğitim Bakanlığı Tebliğler Dergisi. C/S. 80 (2713): 106-1377.
- Kocabaş, İ. ve Yirci R. (2011). *Öğretmen ve Yönetici Yetiştirmede Mentorluk, Mentorluğun Eğitimde Kullanılması*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Langelier, C. A. (2009). *Duygu Yönetimi Beceri Çalışma Kitabı*. (Çev. R. Çecen). Ankara: Pegem Akademi.
- Millî Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği (2015). Resmî Gazete, 29329, 17 Nisan.
- Şişman, M. (2014). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Taymaz, H. (2011). *Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Titrek, O. (2013). *IQ'dan EQ'ya Duyguları Zekice Yönetme*. Ankara: Pegem Akademi.
- Watson, D.; Clark, L. A. and Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*. C/S. 54 (6): 1063-1070.
- Weiss, H. M. and Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of The Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work. *Research in Organizational Behavior*. C/S. 18: 1-74.