

Okul Yöneticilerinin Duygularını Yönetme Yeterliklerine İlişkin Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Görüşleri*

The Perceptions of School Managers and Teachers' on School Managers' Emotion Management Competencies

Osman TİTREK¹
Mustafa BAYRAKÇI²,
Demet ZAFER³

Özet

Son yıllarda duygularını yönetme becerisi, okul yöneticilerinin sahip olması gereken en önemli sosyal ve duygusal yeterlikler arasında ifade edilmeye başlanmıştır. Bu nedenle okul yöneticilerinin duygularını yönetme yeterliklerinin öğretmen ve yönetici görüşlerine göre belirlenmesi bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Ayrıca bazı değişkenlere göre görüşler arasında anlamlı fark olup-olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma tarama modeli ile Sakarya, Kırıkkale ve Muş illerinde 826 öğretmen ve okul yönetici ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada Titrek'in (2004) geliştirdiği, Öğretim Üyelerinin İşyaşamında Duygusal Zekâ Yeterliklerini Kullanma Düzeylerini Belirleme Ölçeği'nin bir alt ölçeği olan "Duyguları Yönetme Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırmada birinci alt problemin analizinde aritmetik ortalama ve standart sapma; ikinci alt problemin analizinde ise t-test, tek yönlü varyans analizi ve Tukey b analizi kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre, okul yöneticilerinin "sorumlulukları yerine getirme, söz tutma ve etik davranışlarda bulunma yeterliklerinin yüksek düzeyde olumlu algılanırken, sakin olma, öfkeden kurtulma ve stresli durumlarda sakinleşme" gibi yeterliklerde ise bazı yetersizliklerin var olduğu belirlenmiştir. Ayrıca "cinsiyet, kıdem, okul türü, yöneticinin yönetim tarzı ve yöneticiye politik yakınlık" değişkenlerinde görüşlerin anlamlı olarak farklılaştığı saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Okul yöneticisi, duygu yönetimi, yönetici ve öğretmenlerin görüşleri.

* Bu makale, 14-15 Mayıs 2009 tarihlerinde Denizli Pamukkale Üniversitesi'nde gerçekleştirilen IV ncü Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi'nde bildiri olarak sunulan çalışmanın geliştirilmiş halidir.

¹Yrd.Doç.Dr, Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi ve Denetimi ABD, otitrek@sakarya.edu.tr, 02646131033/218

²Yrd.Doç.Dr, Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi ve Denetimi ABD, mbayrakci@sakarya.edu.tr, 02646131033/223

³Araş. Gör., Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi ve Denetimi ABD, dzafer@sakarya.edu.tr, 02646131033/215

Abstract

Emotion management skills are among most important social and emotional competencies that school managers must have in recent years. Therefore, the purpose of this study is to determine the emotion management competencies of school managers according to the perceptions of teachers and managers. The research was carried out in schools with the survey type with 826 teachers and managers studying in Sakarya, Kırkkale and Muş. In order to collect the data for the study, "Emotion Management Scale" which is a subscale of "The Scale of Academicians' Emotional Intelligence Competencie's Using Level in Profession Life" developed by Titrek (2004). In the analysis of the first sub-problem arithmetic mean and standard deviation; and for the second and third sub-problem t-test, one-way variance analysis and Tukey-b analysis were used. According to the findings of the study, school managers' competencies of "fulfilling their responsibilities, holding promises and presenting ethical behavior" are positively perceived at high level, on the other hand some deficiencies are identified in the competencies of "calming down, getting rid of anger and calming in stressful situations". In addition, it is found that the views are significant different according to the variables of "gender, seniority, type of school, the managers' management style and the political proximity and countryman".

Keywords: School manager, emotion management, perceptions of school manager's and teachers'.

Giriş

Duygu yönetimi, çağımızda giderek karmaşıklaşan, rutinleşen, formal ilişkiler çerçevesinde sınırlı hale gelen, bireyler açısından duygusal doyumsuzluk içeren örgüt içi ilişkilerde, önemli bir sosyal sermaye ve sinerji kaynağıdır (Töremen ve Çankaya, 2008:Özet). Özellikle bu sinerjiyi yaratması gereken yöneticilerdir. Genelde yöneticilerin, özelde de okul yöneticilerinin bilişsel zekâlarının yanında duygusal zekâlarının (DZ) da yüksek olması gerekliliğinin yönetsel etkililiği arttıracığına ilişkin görüşler tartışılmaktadır.

Duygusal zekâya ilişkin olarak çalışılan farklı değişkenlerden birisi de liderliktir (Charbonneau ve Nicol, 2002; Humphrey, 2002; Wolff, Pescosolido ve Druskat, 2002). Mayer ve Salovey (1990), Goleman (1995,1998), Bar On (2000) McShane ve Von Glinow (2005) vb birçok araştırmacı tarafından da DZ'nin bir boyutu olarak "duyguları yönetme" de tanımlanmış ve duygusal kontrol, açıklık, uyumluluk, başarı, insiyatif ve iyimserlik gibi duygusal yeterliklerin oluşturduğu bir beceri olarak tanımlanmıştır. Cooper ve Sawaf'ın (1997) DZ boyutlarıyla, Mayer ve Salovey'in (1993) ve Goleman'ın (1998) görüşleri kıyaslandığında ortak noktalarının bulunduğu anlaşılmaktadır. Örneğin her ikisinin de modelinde ikinci boyutu oluşturan *duygusal zindelik kavramı*; Mayer ve Salovey'e (1993) göre duyguların doğru algılanması, değerlendirilmesi ve ifade edilmesi anlamına gelen *duyguların yönetilmesi* iken; Goleman'a (1995) göre bireyin iç sesinin, dürtülerinin kontrol ve doğru yönlendirilmesidir.

Bir yönetici ya da liderin temel olarak; teknik, kavramsal ve kişilerarası iletişim yeteneği (Katz ve Kahn, 1978) olmak üzere üç tür yeteneğe sahip olması gerektiği; üst düzeylere çıkıldıkça yönetici teknik yetenekten ziyade insancıl ve kavramsal yeteneklerine, daha doğru bir ifadeyle liderlik yeteneğine olan ihtiyacı artmaktadır. Bennis (2001) liderlik yeteneğinin dışarıdan öğretilmeyeceğini, ancak kişinin kendi kendisine öğrenebileceğini savunmaktadır. Nitekim son yıllarda yapılan araştırmalar, etkili liderlik için çok önemli olan “kişisel ve sosyal yeterlikleri” belirlemiştir. Boyatzis (1982) ve Spencer (1993), Cooper ve Sawaf (2000) liderlik ile DZ ve özellikle duygusal yeterliklerden birisi olan “duyguları yönetme” yeterliği arasında yakın ilişki olduğunu öne sürmüşlerdir. Boyatzis (1982) ve Spencer (1993), eğitim yöneticileriyle ve diğer liderlerle ilgili olan bu çalışmaların pek çoğunu yeniden gözden geçirmişlerdir. Daha başarılı olan liderler orta derecede ya da ortanın altında başarı gösterenlerle kıyaslandığında, daha başarılı olanların sürekli olarak birkaç yeteneğinin ortaya çıktığını gördüler: Bunların ilki özgüven iken ikincisi ise duyguları yönetme yeterliğidir. Crawford (2007: 524) duyguların, insan deneyimlerinin tüm yönlerinin merkezi olduğunu belirtmiş, bir süreç olarak liderlik görüşleri ile onların okula dağıtılması ve okul yöneticilerinin duyguları arasında sinerji olduğunu ve bir lider olarak okul yöneticilerinin duyguları okulda yönetmesinin gerekli ve önemli olduğunu öne sürmüştür. Hatta duyguları yönetmeyi günümüzde okul liderliğinin ve kültürünün en çekirdek yeterliklerinin merkezinde olduğunu öne sürmüştür. Clark (2000) ve Palmer (1997) okul yöneticilerinin etkili liderler olabilmeleri için “olmak, bilmek ve yapmak” sözcükleriyle tanımlanan birtakım özelliklere sahip olmaları gerektiğini ve özellikle de “kendini bilmek ve kendini kontrol etmek” yeterliklerinin önemli olduğunu belirtmiştir (Özmen, 2002).

Goleman'a (1998:38) göre ise duyguları yönetme, insan doğasını bilmek (insanların ihtiyaçları ve istekleri, insanların stres karşısındaki durumları, vb.), özelliklerinin günümüzde gittikçe önem kazandığı belirtilebilir. Duygularını yönetme, işgörenin kendi iç halini, dürtülerini ve kaynaklarını düzenleyerek yönetme olarak tanımlanabilir. Kendimize çeki düzen verme ve yönetme beş tane yeterliliği içerir (Goleman, 2001:2):

1) *Kendini kontrol (özdenetim)*: Yıkıcı duyguları ve dürtüleri denetim altına almaktır. Kişinin dürtülerini ve içinden gelen olumsuz duyguları kontrol edebilmesidir. Kişinin duygusal tepkileriyle baş edebilme yeteneğidir.

2) *Güvenilirlik*: Doğruluk, dürüstlük ve etik değerlere bağlı olmaktır. Ahlaklı, dürüst ve tutarlı olmaktır. Doğruluk ve dürüstlük standartlarını korumaktır.

3) *Vicdanlı olma*: Kendimizi yönetmede sorumluluk göstermedir. Kişinin ortaya çıkan sonuçlarla ilgili sorumluluk üstlenmesi, başkalarını suçlama yerine kendini sorgulamasıdır. Bu özellik, içselleşmiş sorumluluk anlayışının temelini teşkil eder.

4) *Uyumlu olma*: Değişim göstermede esnek davranmadır. Değişiklikleri idare etmede esnek olmaktır.

5) *Yenilikçilik*: Gelişmeye zorlamak, başarıya yönelmek ve teşvik edici olma. Ayrıca bazı noktalardan farklı görülen ve olması gerektiği belirtilen gönüllü sözleşme de bu boyuta eklenebilir. Kişinin yeni bilgi, yaklaşım ve fikirlere karşı açık ve rahat olmasıdır.

Gronn (2003) ise duyguların, okul kültürünü karakterize ettiğini ve şekillendirdiğini öne sürmektedir. Dollard, Dormann, Boyd, Winefield ve Winefield, (2003:84) belirttiğine göre ise, kişilerle doğrudan ilişkili işler, öğretmenlik, hemşirelik ve sosyal çalışmalar vb, işlerde çalışanlar yüksek kalite hizmetten memnuniyetten doğrudan sorumlu olduğunu ve ayrıca Hochschild (1983) de okullardaki yöneticiler açısından stresle başa çıkmanın ve özellikle olumsuz duyguları yönetmenin önemli olduğunu öne sürmektedir. Ancak Türkiye’de alanyazın incelendiğinde, okul yöneticilerinin duygularını yönetme yeterlikleri üzerine yeterince araştırma yapılmadığı görülmektedir. Konunun sürekli duygusal zekânın bir boyutu olarak incelendiği görülmektedir.

Nitekim Titrek (2004) yılında eğitim fakültesi öğretim üyeleri üzerinde yaptığı araştırmada, kendilerini örgüt içi ilişkilerde duyguları yönetme yeterliklerinde oldukça yeterli algıladıkları sonucuna ulaşıırken; Aslan ve Özata (2008) Türkiye’nin yedi farklı ilindeki sağlık yöneticileri üzerinde yaptığı araştırmada, sağlık yöneticilerinin kişilerarası iletişim sorunlarının olduğu, bunun yanında kendi duygularının farkında olunması ve şefkat puanlarının düşük çıkması, tükenmişlik yaşadıklarını akla getirdiğini öne sürmektedir. Ancak konunun okul yöneticileri üzerinde araştırılmadığı görülmektedir. Arıcıoğlu (2002) ortak bir zekâ alanı oluşturarak kontrol edilebilir duyguların olumlu yönlerini paylaşmayı hedefleyen ve dış çevrenin katkısını kullanarak olumlu bir küme oluşturmayı amaçlayan duygusal zekânın, bu amacını yansıtmayı hedeflediği kurumsal bir ortam olan iş yerlerinde kullanılırken öncelikle seçilen yöneticilerin bu bağlamda değerlendirilmesi gerektiğini öne sürmektedir. Hâlbuki duyguları yönetme becerilerinin en gelişmiş olması gereken yönetici grubundan birisi de okul yöneticileri olduğu belirtilebilir. Bu nedenle bu araştırmanın problemi, okul yöneticilerinin duygularını yönetme yeterliklerinin düzeyini okul yöneticisi ve öğretmenlerin görüşlerine göre belirlemektir. Bu amaçla aşağıdaki alt problemlere yanıt aranacaktır.

1. Okul yöneticilerinin duyguları yönetme yeterliklerine ilişkin okullarda görev yapanların görüşleri nasıldır?
2. Okul yöneticilerinin duyguları yönetme yeterliklerine ilişkin okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşleri;
a) cinsiyet, b) görev yapılan il, c) eğitim durumu, d) okul türü,
e) okul yöneticisinin yönetim tarzı, değişkenlerine göre farklılaşmakta mıdır?
3. Okul yöneticilerinin duyguları yönetme yeterliklerine ilişkin okullarda görev yapan öğretmenlerin görüşleri;
a) okul yöneticisine politik görüş yakınlığı, b) okul yöneticisi ile hemşehri olup olmama, değişkenlerine göre farklılaşmakta mıdır?

Yöntem

Konu ve amaçlara uygunluğu nedeniyle araştırma, tarama modeliyle yapılmıştır. Konu ile ilgili alanyazın taranmış, daha sonra araştırmacı tarafından geliştirilen anket Türkiye’nin doğu, merkez ve

batı kısmında yer alan üç ilde okul yöneticileri ve öğretmenlere uygulanması sonucu elde edilen veriler araştırmada kullanılmıştır.

Araştırma Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini, 2008-2009 eğitim öğretim yılında Sakarya (6137), Kırıkkale (2525) ve Muş (1567) İlleri Merkez İlçelerindeki Resmi Okullarda görev yapmakta olan yaklaşık 10.229 öğretmen ve yönetici oluşturmaktadır. Araştırmanın bu Türkiye'deki var olan bilişsel ve kültürel bölge yapılanmasına ilişkin Titrek (2003) belirlediği araştırma sonuçlarına göre belirlenmiştir. Türkiye yedi coğrafi bölgeden oluşmasına karşın, araştırma bulgularına göre iki ya da üçlü bir yapılanmadan söz edilebilir. Bu yapılanmanın her birini temsil eden bir il yansızlık kuralına dayalı olarak seçilmiş, ancak batıdan uygulama kolaylığı nedeniyle Sakarya ili örnekleme dâhil edilmiştir. Araştırmanın evrenini oluşturan evrenden, tabakalı örneklem formülüne göre en az 370 öğretmen ve yöneticiye yansızlık kuralına göre ulaşılması gerekmektedir (Akt. Balcı, 1997:113). Buna dayalı olarak Sakarya'da (N= 343), Kırıkkale'de (N=215) ve Muş'ta (N=268) toplam 826 öğretmen ve yöneticiye ulaşılmıştır. Bunların 425'i erkek ve 401'i de kadın; 49'u okul yöneticisi iken, 777'si ise öğretmendir.

Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi ve Verilerin Analizi

Araştırmada Titrek (2004) tarafından geliştirilen Öğretim Üyelerinin İşyaşamında Duygusal Zekâ Yeterliliklerini Kullanma Becerilerinin Düzeyini Belirleme Ölçeğinin bir alt ölçeği olan Duyguları Yönetme Yeterlilikleri Ölçeği kullanılmıştır. Ayrıca mevcut verilerle de faktör analizi ve güvenilirlik analizlerine bakılmış ve ölçeğin bu uygulama verilerinde de tek faktörde 65,313 % ünü açıkladığı ve tüm faktör yük değerlerinin .50'nin üstünde olduğu için tek faktörlü olduğu belirlenmiştir. Ayrıca madde toplam korelasyonlarına da bakılmış ve en düşük maddenin toplam korelasyonunun .60 gibi yüksek korelasyon değerine sahip olduğu belirlenmiştir. Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısının da .9615 gibi yüksek güvenilirliğe sahip olduğu belirlenmiştir.

Elde edilen veriler SPSS 11.00 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Örgütsel zekâyâ ilişkin yeterlilikler ölçeği likert tipi beşli dereceleme türünde hazırlanmıştır. Ölçek hiçbir zaman (1), çok az (2), bazen (3), çoğunlukla (4), her zaman (5) seçeneklerinden oluşmuştur. Ölçekteki en düşük puan bir iken en yüksek puan beştir. Araştırmanın ilk probleminin analizinde aritmetik ortalama (\bar{X}) ve standart sapma (SS) değerlerine bakılmış; ikinci alt problemin analizinde ise t-test, tek yönlü varyans analizi ve Tukey b testleri kullanılmıştır. Araştırmada, anlamlılık düzeyi 0.05 olarak alınmıştır. Veriler analiz edilirken, "okul yöneticisine politik görüş yakınlığı ve okul yöneticisi ile hemşehri olup-olmama" değişkenlerine göre yalnız öğretmenler analize dâhil edilmiştir.

Bulgular

Bu boyutta araştırmanın alt problemlerine ilişkin analiz bulguları sunulmuştur. Önce alt problem 1 ile ilgili duyguları yönetme yeterliliklerinin düzeyi ve daha sonra ise alt problem 2 ile ilgili görüşler arası çeşitli değişkenlere göre fark olup olmadığını belirlemeye dönük analiz bulguları sunulmuştur.

Alt Problem 1. Okul yöneticilerinin duyguları yönetme yeterliklerine ilişkin okullarda görev yapanların görüşleri nasıldır?

Tablo 1. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Duyguları Yönetme Yeterliklerine İlişkin Görüşler

No	Duyguları Yönetmeye İlişkin Görüşler	(N=826)	\bar{x}	SS
1	Okul müdürü, iş yaşamında stresli durumda kolaylıkla sakinleşir.		3,27	1,094
2	Okul müdürü, kendini tedirgin eden bir olaydan sonraki baskı ortamında dahi öfke, haset, kin v.b. olumsuz duygulardan kurtulmayı başarır.		3,35	1,111
3	Okul müdürü, aksiliklere rağmen umudunu yitirmeden ve yılmadan yoluna devam eder.		3,61	1,029
4	Okul müdürü, dürüst ve açık karakterin, etik değerlerin gerektirdiği biçimde hareket eder.		3,64	1,060
5	Okul müdürü, etik olarak hareket etmeyenlere karşı koyar.		3,57	1,027
6	Okul müdürü, iş yaşamında özenli ve ilkeli olarak çalışmalarını gerçekleştirir.		3,68	1,020
7	Okul müdürü, sorumluluklarını yerine getirirken nesnel davranır.		3,55	1,031
8	Okul müdürü, iş yaşamında verdiği sözleri tutar.		3,70	1,000
9	Okul müdürü, iş yaşamındaki insanlarla ilişkilerinde vicdanının sesini önemser.		3,53	1,070
10	Okul müdürü, iş yaşamında insanların güvenini kazanmaya çabalar.		3,68	1,012
11	Okul müdürü, iş arkadaşlarına karşı davranışlarından dolayı gerektiğinde özür diler.		3,56	1,140
12	Okul müdürü, sorumluluklarının gereğine uygun hareket eder.		3,73	1,000
13	Okul müdürü, iş yaşamındaki insan ilişkilerinde esnek davranışlar gösterir.		3,58	1,000
14	Okul müdürü, değişik kaynaklardan yeni düşünceleri araştırmaya ilgi duyar.		3,55	1,062
15	Okul müdürü, problemlerin çözümünde yeni çözümler ortaya koyar.		3,60	1,067

Tablo 1'e göre, okul yöneticilerinin iş yaşamında duygularını yönetme yeterliklerine ilişkin olarak, aritmetik ortalama sonuçlarına göre kısmen ve çoğunlukla yönetme yeterliğine sahip olduğu belirtilebilir. Özellikle incelendiğinde okul yöneticilerinin en çok "sorumluluklarının gereğine uygun hareket etme ($\bar{X} = 3,73$), iş yaşamında verdiği sözleri tutma ($\bar{x} = 3,70$), iş yaşamında insanların güvenini kazanma ($\bar{x} = 3,68$) ve iş yaşamında özenli ve ilkeli olarak çalışmaları gerçekleştirmeye" en çok önem verdikleri belirtilebilir. En az düzeyde başarılı oldukları duyguları yönetme yeterlikleri ise "kendini tedirgin eden bir olaydan sonraki baskı ortamında dahi öfke, haset, kin v.b. olumsuz duygulardan kurtulmayı başarma ($\bar{x} = 3,35$) ve iş yaşamında stresli durumda kolaylıkla sakinleşme ($\bar{x} = 3,27$)" becerileri olarak belirtilebilir.

Alt Problem 2. Okul yöneticilerinin duyguları yönetme yeterliklerine ilişkin okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşleri;

- a) cinsiyet, b) görev yapılan il, c) eğitim durumu, d) okul türü,
e) okul yöneticisinin yönetim tarzı, değişkenlerine göre farklılaşmakta mıdır?

Tablo 2. Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin Görüşlerine İlişkin t - Testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	N	\bar{x}	SS	sd	t	P
Duyguları Yönetme	Erkek	422	54,48	13,104	806	1,676	,044
	Kadın	386	52,98	12,323	805,378		

P<.05

Tablo 2'deki cinsiyet değişkenine göre, okul yöneticilerinin duyguları yönetme yeterliklerine ilişkin olarak araştırmaya katılan erkek ve kadın okul yöneticisi ve öğretmenlerin görüşlerinin anlamlı olarak farklılaştığı belirlenmiştir (t=1,676; P<,044). Aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde, okul yöneticilerinin duyguları yönetme yeterliklerine ilişkin olarak, erkeklerin (\bar{x} = 54,48), kadınlardan (\bar{x} =52,98) daha olumlu görüşe sahip oldukları belirlenebilir.

Tablo 3. Görev Yapılan İl Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Duygularını Yönetme Yeterliklerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	İl	N	\bar{x}	SS	sd	F	P
Duyguları Yönetme	Sakarya	346	53,67	13,076	2 809 811	,083	,920
	Kırıkkale	199	54,05	12,817			
	Muş	267	53,59	12,268			
	Toplam	812	53,74	12,738			

P>0,05

Tablo 3'teki görev yapılan il değişkenine göre, araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde, Sakarya, Kırıkkale ve Muş illerinde görev yapanların görüşleri arasında anlamlı fark bulunamamıştır (F=,083; P=,920).

Tablo 4. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Duygularını Yönetme Yeterliklerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Eğitim Durumu	N	\bar{x}	SS	sd	F	P
Duyguları Yönetme	2 yıllık	59	51,66	13,33	3 801 804	,734	,532
	3 yıllık	14	56,00	15,52			
	4 yıllık	681	53,95	12,70			
	Lisansüstü	51	54,06	11,36			
	Toplam	805	53,83	12,71			

P>0,05

Tablo 4'teki eğitim durumu değişkenine göre, okul yöneticisi ve öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde, 2 yıllık, 3 yıllık, 4 yıllık ve lisansüstü mezuniyete sahip katılımcıların görüşleri arasında anlamlı fark bulunamamıştır (F=,734; P=,532).

Tablo 5. Kıdem Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Duygularını Yönetme Yeterliklerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Kıdem	N	\bar{X}	SS	sd	F	P (Tukey b)
Duyguları Yönetme	0-5 Yıl	367	54,92	11,817	4 797 801	2,379	,050 (1,4,5-2,3)
	6-10 Yıl	201	52,16	12,875			
	11-15 Yıl	108	52,11	14,108			
	16-20 Yıl	54	55,22	12,704			
	21 ve + Yıl	72	55,04	13,519			
	Toplam	802	53,88	12,671			

P<0,05

Tablo 5'teki okul yöneticilerinin duyguları yönetme yeterliklerine ilişkin olarak kıdem değişkenine göre araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerin görüşlerinin anlamlı olarak farklılaştığı belirlenmiştir (F=2,379; P<,050). Tukey b değerleri incelendiğinde, okul yöneticilerinin duyguları yönetme yeterliklerine ilişkin olarak, 0-5 yıl (\bar{X} = 54,92), 6-10 yıl (\bar{X} =52,16), 11-15 yıl (\bar{X} =52,11), 16-20 yıl (\bar{X} =55,04) ve 21 ve + yıl (\bar{X} =55,04) görev yapanların görüşleri arasında anlamlı fark olduğu belirlenmiştir. Bu bulgulara göre, kıdemi 1-5 yıl ve 16 yıl ve üstü olanlar ile 6-15 yıl arası olan katılımcıların görüşleri arasında anlamlı fark belirlenmiştir. Mesleğe yeni başlayanlar ve mesleki kıdemi yüksek olanlara göre okul yöneticileri duyguları yönetme de, mesleki kıdemi orta düzeyde olanlara göre daha olumlu düzeyde yönetme yeterliğine sahiptirler.

Tablo 6. Okul Türü Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Duygularını Yönetme Yeterliklerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Okul Türü	N	\bar{X}	SS	sd	F	P (Tukey b)
Duyguları Yönetme	İlköğretim Okulu	647	54,69	12,30	2 792 794	12,39	,000 (1-2-3)
	Genel Lise	86	51,38	13,83			
	Mesleki Lise	62	46,98	13,00			
	Toplam	795	53,73	12,71			

P<0,05

Tablo 6'daki okul yöneticilerinin duyguları yönetme yeterliklerine ilişkin olarak araştırmaya katılan okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşlerinin, okul türü değişkenine göre anlamlı olarak farklılaştığı belirlenmiştir (F=12,390; P<,000). Tukey b değerleri incelendiğinde, okul yöneticilerinin duyguları yönetme yeterliklerine ilişkin olarak, ilköğretim okulu (\bar{X} = 54,69), genel lise (\bar{X} =51,38) ve meslek lisesinde (\bar{X} =46,98) görev yapanların görüşleri arasında anlamlı fark olduğu belirlenmiştir. Bu bulgulara göre, ilköğretim okulu yöneticilerinin genel ve meslek lisesi yöneticilerinden, genel lise yöneticilerinin ise meslek lisesi yöneticilerinden daha başarılı oldukları belirtilebilir.

Tablo 7. Yönetim Tarzı Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Duygularını Yönetme Yeterliklerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Yönetim Tarzı	N	\bar{x}	SS	sd	F	P (Tukey b)
Duyguları Yönetme	Otoriter	147	42,99	12,12	2	119,913	,000
	Demokrat	501	58,26	11,13			
	Serbestçi	158	49,41	10,61	803		(1-2-3)
	Toplam	806	53,74	12,77	805		

P<0,05

Tablo 7'deki okul yöneticilerinin duyguları yönetme yeterliklerine ilişkin olarak araştırmaya katılanların, okul yöneticilerinin yönetim tarzına ilişkin nitelermelerine göre görüşlerinin anlamlı olarak farklılaştığı belirlenmiştir (F=119,913; P<,000). Tukey b değerleri incelendiğinde, okul yöneticilerinin duyguları yönetme yeterliklerine ilişkin olarak, demokrat (\bar{x} = 58,69) olarak nitelenen öğretmen ve yöneticilerin görüşlerinin; serbestçi (\bar{x} =49,41) ve otoriter (\bar{x} =51,38) olarak nitelenen; ayrıca serbestçi olarak nitelenenlerin de, otoriter olarak nitelenen okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşlerinden anlamlı olarak farklılaştığı belirlenmiştir. Bu bulgulara dayanarak, demokrat olarak algılanan okul yöneticilerinin, serbestçi ve otoriter olarak algılanan okul yöneticilerine göre duyguları yönetme yeterlik düzeyinin daha olumlu algılandığı belirtilebilir.

Alt Problem 3. Okul yöneticilerinin duyguları yönetme yeterliklerine ilişkin okullarda görev yapan öğretmenlerin görüşleri;

a) okul yöneticisine politik görüş yakınlığı, b) okul yöneticisi ile hemşehri olup olmama, değişkenlerine göre farklılaşmakta mıdır?

Tablo 8. Okul Yöneticisine Politik Görüş Yakınlığı Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin Görüşlerine İlişkin t - Testi Sonuçları

Boyutlar	Politik yakınlık	N	\bar{x}	SS	sd	t	P
Duyguları Yönetme	Evet	275	57,21	11,14	714	6,950	,000
	Hayır	441	50,83	13,13	650,437		

P<.05

Tablo 8'e göre okul yöneticilerinin duyguları yönetme yeterliklerine ilişkin olarak araştırmaya katılanların okul yöneticisine politik görüş yakınlığı değişkenine göre yakın olan ve olmayan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı fark olduğu belirlenmiştir (t=6,950; P<,000). Aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde, okul yöneticilerinin duyguları yönetme yeterliklerine ilişkin olarak, politik görüş yakınlığı değişkenine evet (\bar{x} = 57,21) yanıtı veren öğretmenlerin, politik görüş yakınlığı değişkenine hayır (\bar{x} =50,83) yanıtı veren öğretmenlerden daha olumlu görüşe sahip oldukları belirlenmiştir.

Tablo 9. Okul Yöneticisi İle Hemşehri Olup Olmama Politik Görüş Yakınlığı Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin Görüşlerine İlişkin t - Testi Sonuçları

Boyutlar	Hemşehri Olup Olmama	N	\bar{X}	SS	sd	t	P
Duyguları Yönetme	Evet	143	54,76	13,09	801	1,105	,270
	Hayır	630	53,43	12,68	203,753		

P>.05

Tablo 9'a göre okul yöneticilerinin duyguları yönetme yeterliklerine ilişkin olarak araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticisine hemşehri olup-olmama değişkenine göre, hemşehri olan ve olmayan öğretmenlerin görüşlerinin anlamlı olarak farklılaşmadığı belirlenmiştir (t=1,105; P<,270).

Sonuçlar

Bu araştırmanın amacı, Sakarya, Kırıkkale ve Muş illerindeki okul yöneticilerinin duygularını yönetme yeterliklerini yönetici ve öğretmen görüşlerine göre belirlemektir. Ayrıca okul yöneticilerinin duygularını yönetme yeterliklerine ilişkin olarak okul yöneticisi ve öğretmenlerin görüşlerine göre "cinsiyet, görev yapılan il, eğitim durumu, kıdem okul türü, yönetim tarzı" değişkenlerine göre ve ayrıca "okul yöneticisine politik görüş yakınlığı, okul yöneticisi ile hemşehri olup olmama" değişkenlerine göre de yalnız öğretmen görüşlerine göre anlamlı fark olup olmadığını belirlemektir.

Okul yöneticilerinin "iş yaşamında sorumluluklarının gereğine uygun hareket etme, verdiği sözleri tutma, insanların güvenini kazanma ve özenli ve ilkeli olarak çalışmalarını gerçekleştirmeye" en çok önem verdikleri belirtilebilir. Buna karşın "kendini tedirgin eden bir olaydan sonraki baskı ortamında dahi öfke, haset, kin v.b. olumsuz duygulardan kurtulmayı başarma ve iş yaşamında stresli durumda kolaylıkla sakinleşme" gibi olumsuz duygusal becerileri yönetme yeterliklerinde ise önemli eksikliklerin olduğu belirtilebilir. Gronn'un (2003), duygusal çabaların örgüt kültürünün bir parçası olduğunu belirtmesi ve Goleman'a (1995) göre de bu yeterliklerin "kendini kontrol" etme ile ilişkilendirilmesi, özellikle okulun örgüt kültüründe, okul yöneticilerinin öfkeyi ve stresi yönetmedeki yetersizliklerinin bazı örgütsel davranış problemlerinin kaynağını teşkil ettiği sonucuna varılabilir. Crawford'a (2007) göre okul yöneticilerine ilişkin halkın algısı, okul yönetiminin anahtar rollerinden birisidir. Olumsuz duyguları yönetme de ve kendini kontrol etmede sorunu olan yöneticilerin, liderlik algısının da olumsuz etkilenebileceği öne sürülebilir.

Araştırma bulgularına göre "görev yapılan il, eğitim durumu, okul yöneticisi ile hemşehri olup-olmama" değişkenleri görüşleri farklılaştırılmazken, "kıdem, okul türü, yönetim tarzı ve okul yöneticisine politik yakınlık" değişkenlerinde ise görüşler arasında anlamlı fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Türkiye'de yöneticilerin duygusal zekâ yeterliklerinin düzeyleri üzerine yeterli düzeyde araştırma yapılmamasına karşın, mevcut araştırmalardan olan Arıcıoğlu (2002), Aslan ve Özata (2008), Karlı, Gündüz, Titrek, Yaman (2002) bulgularına göre bazı DZ davranışlarında eksikliklerden söz edilebilir. Dağlı'nın (2000) öğretmen algılarına göre yaptığı araştırmada da, okul müdürlerinin iletişim becerileri "orta" düzeyde

yeterli bulunmuştur. Yine Arslantaş'ın (2002) öğretmen algılarına dayalı araştırmasında, öğretmenlerin birlikte çalıştıkları okul müdürlerinin iletişim becerilerinin “yeterli” olmadıkları bulgusuna ulaşmıştır. Bu veriler, araştırma deneklerinin iletişim sürecini kullanma yeterliği bakımından görece olarak yetersiz algılandığı, mevcut araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir. Tanrıöğen'nin (2000:7-17) “Eğitim Yöneticilerinin Yönetmelik Becerilerine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Algıları ve Beklentileri” adlı makalesinde, öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetmelik becerilerine ilişkin algılarının oldukça düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular, mevcut araştırma ile paralellik gösterdiği ve özellikle okul yöneticilerinin duyguları yönetme yeterliklerinden “öfke kontrolü, olumsuz olaylar karşısında sakin olma ve stresi yönetme ve olumsuz duygularla baş etme” gibi örgütsel davranışın genelini etkileyebilecek davranışlarda yetersiz algılandıkları sonucuna varılabilir.

Karslı, Gündüz ve Ural'ın (2000) yaptığı araştırma sonuçları da, DZ'nin eğitim yönetimi açısından önemli olduğunu, ancak Türkiye'nin siyasal, sosyal, ekonomik ve kültürel alanların yönetiminde olduğu gibi eğitim yönetiminde de duygusal zekâyı oluşturan faktörlere ve bunların içerdiği düşünce ve değerlere hemen hiç yer verilmediğini ortaya koymaktadır. Yeni eğitim yaklaşımlarının ortaya koyduğu; okullarda öğretmenlerden öğrencilere kazandırmaları beklenen ve öncelikle ise okulları yönetenlerin sahip olması gereken “güvenin giderek daha çok önem kazandığının farkında olma, geleneksel misyonu aşma, duyarsızlığın başarısızlık nedeni olduğunu bilme, farklılığı yaratıcı enerji olarak görme, liderliği bir konum veya yetenekten ziyade bir ilişki olarak görme, korkuyu önsezilerden ayırabilme gibi iş yaşamında yükselen değerlerin, günümüzdeki okul programlarında duyguları yönetme becerilerinin hem yeni kuşaklara, hem de mevcut okul yöneticilerine kazandırılması kaçınılmaz bir durumdur.

Anlamli farkın olduğu boyutlardan birisi de okul türü değişkenidir. Nitekim Titrek'in (2009) ve Titrek, Bayrakçı ve Zafer'in (2009) yaptığı araştırmalarda da okul türü değişkeni anlamli bir değişken olarak ortaya çıkmakta ve yine mevcut araştırmanın bulgularına paralel olarak, öğretmen görüşlerine göre genel eğitim veren liselerdeki öğrencilerin duyguları yönetme yeterlikleri, mesleki eğitim veren okullardaki öğrencilerden daha olumlu olduğunu belirlemiştir. Bu, Türkiye'de mesleki eğitim veren okulların örgütsel kültür ve ikliminin diğer okullardan daha olumsuz olduğu sonucuna yol açabilir. Okul yöneticilerinin, erkek öğretmenlerle daha olumlu ilişki kurduğu ifade edilebilir. Nitekim Titrek'in (2009) aynı araştırmasında cinsiyet değişkenine göre fark bulunmuştur. Anlamli farka göre erkeklerin kadınlardan daha olumlu algılaması dikkati çekmektedir. Yapılan pek çok araştırmada ise, kadınların DZ puanlarının erkeklere daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Van der Zee ve Wabeke 2004; Furnham ve Buchanan 2005). Yukarıdaki araştırmaların bulguları, mevcut araştırmanın bulguları ile uyumsuzken; Ergin'in (2000) çalışmasındaki bulgular ise mevcut araştırma bulguları ile uyumlu olarak duyguları yönetmede erkekler daha yüksek puan almışlardır.

Ayrıca kıdem, yönetim tarzı ve politik yakınlık değişkenlerine göre fark bulunması da, yönetim tarzına göre okul yöneticilerinden demokrat tavırlar beklediği ve yönetim tarzı demokrat olan okul yöneticilerinin duyguları anlama yeterliğinde, otokrat ve serbestçi yönetim tarzını benimseyen okul yöneticilerine göre daha olumlu algılandığı sonucuna varılabilir. Politik olarak kendine daha yakın

öğretmenlerle ilişkilerinde duygularını yönetme ve ilişkileri düzenlemede daha olumlu algılandığı sonucuna varılabilir. Bu sonucun etik değerlerle ters düştüğü belirtilebilir. Etik açıdan okul yöneticisinin, bütün çalışanlarına eşit mesafede olması beklenir. Nitekim Titrek ve diğ.'ne (2009) göre, politik görüş yakınlığı, yalnız okul yöneticilerinin duygularını yönetme yeterlikleri değil, aynı zamanda örgütsel vatandaşlık ve adalet davranışlarını da etkilediği belirlenmiştir. Öğretmenler, yöneticilerin kendi politik görüşlerine yakın oldukları örgütlerde daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri, yönetici ile hemşehri olup olmama değişkeninin ise örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilemediğini belirlemiştir. Sosyo-kültürel bir değişken olarak yönetici ile yakın politik görüşe sahip olma örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediği ifade edilebilir. Aslında politik görüş yakınlığı açısından anlamlı bir fark çıkması, okullardaki örgütsel davranışın adalet düzeyini de olumsuz etkileyeceği ifade edilebilir. Örgütsel adalet algısında oluşabilecek olumsuz algılama da, örgütsel kültürü ve örgüt içi iklimi olumsuz yönde etkileyebilir. Bu sonuçlar da okul yöneticilerinin duyguları yönetme yeterlikleri ile diğer örgütsel kültür ile ilgili davranışlar arasında ilişki olabileceği algısını da güçlendirmektedir.

Ayrıca öğretmen ve yöneticilerin kıdemi arttıkça da, okul yöneticilerinin duygularını daha olumlu olarak yönetme yeterliğine sahip oldukları belirtilebilir. Okul yöneticilerine demokratik yönetim uygulamaları ve etik değerler hususunda eğitilmeleri ile sürecin geliştirilmesi sağlanabilir. Araştırma bulgularına dayalı olarak ayrıca şu öneriler belirtilebilir:

- Okul yöneticiliği kurumsal bir yapı içinde ele alınmalı, mevcut yöneticilerin ve yönetici adaylarının teknik yeterliklerinin yanı sıra sosyal ve duygusal bakımdan da mesleğin gerektirdiği niteliklere sahip olabilmeleri için, özellikle duygularını nasıl yönetebileceğine ilişkin uygulamalı programlarla yetiştirilmelidirler.
- Okul yöneticilerinin seçiminde sosyal ve duygusal yeterliklerin de belirleneceği bir sistem oluşturulmalıdır.

Kaynaklar

- Arıcıoğlu, A. (2002). Yönetimsel başarının değerlendirilmesinde duygusal zekânın kullanımı: Öğrenci yurdu yöneticileri bağlamında bir araştırma. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ. B.F. Dergisi*, 4, 26-42.
- Arslandaş, İ. (2002). "Ortaöğretim okullarında iletişim". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.
- Aslan Ş. ve Özata, M. (2008). Sağlık yöneticilerinde duygusal zekâ boyutlarının Cooper Sawaf Haritası'yla araştırılması. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*. Ankara: 9 (2).
- Balcı, A. (1997). *Sosyal bilimlerde araştırma: Yöntem, teknik ve ilkeler*. Ankara: 72 TDFO Bilgisayar ve Yayıncılık.

- Bar-On R., Brown J.M., Kirkcaldy B.D. & Thomé E.P. (2000). Emotional expression and implications for occupational stress: An application of the emotional quotient inventory. *Personality and Individual Differences*. 28:1107-1118.
- Bennis W. (2001) *Bir lider olabilmek. (Çev: Utku Teksöz)*. II nci Basım. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: PegemA Yayınları, No:2.
- Charboneau, D., & Nicol, A.A.M. (2002). Emotional intelligence and leadership in adolescents. *Personality and Individual Differences*.33,1101-1113.
- Cooper, R. K., & Sawaf, A. (2000). *Liderlikte duygusal zekâ-Yönetimde ve organizasyonda duygusal zekâ*. (Çev.: Zelal Bedriye Ayman, Banu Sancar). Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Crawford, M. (2007). Emotional coherence in primary school headship. *Educational Management Administration & Leadership*. 35, 521-534.
- Dağlı, A. (2000). İlköğretim okullarında iletişim. *Çağdas Eğitim Dergisi*. Sayı:265, 37-42, Ankara.
- Dollard, M.F., Dormann, C., Boyd, C.M., Winefield, H.R. & Winefield, A.H. (2003). 'Unique aspects of stress in human service work's. *Australian Psychologist*, 38(2), 84-91.
- Ergin, E. E. (2000). *Üniversite öğrencilerinin sahip oldukları duygusal zekâ düzeyi ile 16 kişilik özelliği arasında ilişki üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Furnham A. & Buchanan T. (2005) Personality, gender and self-perceived intelligence. *Personality and Individual Differences*, 39, 543-555.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman D. (1998). *Working with emotional intelligence*. NewYork: Bantam Boks.
- Goleman, D. (2001). "An EI-based theory of performance." [http://www. eiconsortium.org/chapter three/DZ and performance](http://www.eiconsortium.org/chapter-three/DZ%20and%20performance).adresinden 16.07.2002 tarihinde indirilmiştir.
- Gronn, P. (2003) *The new work of new educational leaders: Changing leadership practice in an era of school reform*. London: Paul Chapman.
- Hochschild, A.R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Humphrey, R.H. (2002). The many faces of emotional leadership. *The Leadership Quarterly*. 13, 493-504.
- Karslı, M.D., H.B. Gündüz ve A. Ural, (2000). "Eğitim yönetiminde duygusal zekânın önemi ve duygusal zekâ açısından eğitim yönetiminin değerlendirilmesi," *IX. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi*. Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi, Erzurum, 27-30 Eylül.
- Karslı, M. D., Gündüz, H. B., Titrek, O.ve Yaman, E. (2002). "Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi programlarında duygusal zekâ yeterliklerinin kullanılabilirliği." *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*. Ankara: A. Ü. EBF Yayınları, No: 191, 16-17 Mayıs 2002.
- Konrad, S.& Hendl, C. (2002). *Duygularla güçlenmek (DZ)*. (Ed. R. Demir). İstanbul: Hayat Yayınları, No: 113.

- Lansner, E. G. (2000). Why you should care about your emotional intelligence. *Healthcare Executive*, 4, 6–11.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211.
- Mayer J. & Salovey P. (1993) The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence* 17(4), 433-442.
- McShane , S.L. & Von Glinow, M. A. (2005). *Organizational behavior*. 3 rd Edition, USA: New York.
- Nikolaou I. & Tsaousis I. (2002) Emotional intelligence in the workplace: Exploring its effects on occupational stress and organizational commitment. *International Journal of Organizational Analysis, Special Issue on Emotional Intelligence*. 10 (4), 327-342.
- Özmen, F. (2002). *Eğitimde okul ve sınıf*. Elazığ: Fırat Üniversitesi Kitabevi.
- Pescosolido, A.T., & Druskat, V.U. (2002). Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-management teams. *The Leadership Quarterly*,13, 505- 522.
- Stein S. J. & Book H. E. (2003). *DZ duygusal zekâ ve başarının sırrı*. (Çev.: Müjde Işık), Birinci Baskı, İstanbul:Özgür Yayınları.
- Tanrıoğen, A. (2000). Eğitim yöneticilerinin yönetsel becerileri. *Eğitim ve Bilim Dergisi*. 117, 7-17.
- Töremen, F. ve Çankaya, İ. (2008). Yönetimde etkili bir yaklaşım: Duygu yönetimi. http://www.keg.aku.edu.tr/yayinlar/2008/cilt1/sayi1/c1s1_3.pdfWolf,, adresinden 05.05.2009 tarihinde indirilmiştir.
- Titrek, O. (2003). İki basamaklı (1998) ve tek basamaklı (1999) üniversiteye giriş sınav sonuçlarının okul türlerinin başarılarına göre karşılaştırılması. *Eurasian Journal of Educational Research*, <http://www.ejer.com.tr/pdf/eng/800900521.pdf>, adresinden 22.05.2009 tarihinde indirilmiştir.
- Titrek, O. (2004). *Eğitim fakültesi öğretim üyelerinin duygusal zekâ yeterliklerini iş yaşamında kullanma ve akademik başarı düzeyleri arasındaki karşılaştırmalı bir araştırma*. Eğitim Yönetimi ve Denetimi ABD Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Titrek, O. (2009). Emotional intelligence (EQ) levels of the senior students in secondary education system in Turkey based on teacher's perceptions. *International Journal of Human Science* (Online), 6 (1).
- Titrek, O., Bayrakçı, M. ve Zafer, D. (2009). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin görüşleri. *Akademik Bakış*. 17, Temmuz-Ağustos- Eylül, 2009, Uluslararası hakemli sosyal bilimler e-dergisi, <http://www.akademikbakis.org> adresinden 10.12.2009 tarihinde indirilmiştir.
- Vander Zee K. & Wabeke R. (2004). Is trait emotional intelligence simply more than just a trait. *European Journal of Personality*, 18, 243–263.

Summary

Introduction

A manager or a leader should have three abilities like technical, conceptual and interpersonal communication (Katz & Kahn, 1978). At the upper positions, a manager needs humanist and conceptual abilities, especially leadership abilities, more than technical abilities. Recent researches identified "*personal and social competencies*" which are important for effective leadership. Boyatzis (1982), Spencer (1993), Cooper and Sawaf (2000) argued that there is a close relationship between leadership and EQ, especially "emotion management" which is one of the emotional competencies. Goleman (1998:38) defines emotion management as "*knowing human nature and managing employees by organizing their inner world, impulse and motivation*".

When the literature in Turkey is examined, very few researches have been done about the emotion management competencies of school managers. Titrek (2004) has conducted a research on the lecturers of Education Faculty and found that they identify themselves as very qualified about emotion management competencies. Aslan and Özata (2008) has conducted a study on health managers and found that they have interpersonal communication problems and they have a low level of awareness of their own emotions. However school managers' emotion management skills must be advanced when compared with other administrators. Thus, the problem of this study is to identify the levels of school administrators' emotion management skills and to identify whether they have a significant difference according to some variables. With this aim, answers are sought for the following research questions:

1. What are the perceptions of school employees' regarding the school managers' emotion management competencies?
2. Do the perceptions of school managers and teachers' regarding the school managers' emotion management competencies differentiate significantly according to the variables of;
a) gender b) city c) educational background d) school type e) management style of school manager's.
3. Do the perceptions of school employees' regarding the school managers' emotion management competencies differentiate significantly according to the variables of;
a) political proximity to the school manager,
b) being townsman with the school manager?

Method

In this research, survey method was used to determine school managers'emotion management competencies. From type of survey method, using relational survey method was preferred, and analyzing the comparison of relational survey method data was used. The literature has been searched and the instrument which has been developed by the researchers was applied to teachers who are working in three cities that in the east, west and center of Turkey. The sample should be a minimum of 370 according to the stratified sample formula (in Balci 1997:113). Based on this formula, the instrument was applied in three cities and totally 826 school teachers and school managers (343 of them from Sakarya, 215 from Kırıkkale and 268 from Muş). 425 of these were men and 401 were women.

"Emotion Management Competencies Scale" which is a sub-scale of "University Lecturers' Emotional Intelligence Competencies Scale in Profession Life" developed by Titrek (2004) was used for collecting data. The scale was composed of choices as never (1), rarely (2), sometimes (3), frequently (4), always (5). While the lowest mark in the scale was one, the highest mark was five. Moreover, factor analysis and reliability analysis were done again with the current data, and this analysis indicated that the instrument had one factor explaining 65,313 % of the total variance and all factor loadings were over .50. Cronbach Alpha reliability coefficient for the scale was .96. For analyzing data, SPSS 11.00 program was used. Mean (\bar{X}) and standard deviation (SS) for the first research problem; t-test, one-way Anova analysis and Tukey-b for the second research problem were used. Significance level for the research has been accepted as $P < .05$.

Findings

According to school managers, the items they give the most importance among the emotion management competencies are "acting according to the responsibilities ($\bar{X} = 3,73$), keeping promises in the work place ($\bar{X} = 3,70$), gaining others' confidence in the work life ($\bar{X} = 3,68$) and carrying out businesses attentively and principled". The items that the school administrators are less successful are "succession to getting rid of negative feelings like anger, envy and revenge in environments of suppression ($\bar{X} = 3,35$) and calming down easily in the stressful situations in work life ($\bar{X} = 3,27$)". Although the teachers' perceptions differ significantly according to the variables of gender, seniority, school type, the school manager's management style, political closeness to school manager; it has been determined that there is no significant difference among the teachers' views according to the province where they work, education status and being townsman with school manager.

Results, Conclusion and Suggestions

As a result of the study, school managers give importance most to " behaving appropriately to the necessities of responsibilities in work life, keeping the promises that he gives, gaining people's confidence and doing the work with great care and principle". In contrast to this, it can be indicated

that there are significant deficiencies in their proficiency of managing negative emotional abilities such as “succeeding to leave negative emotions as anger, jealousy, grudge etc. even in a pressure environment after an event that disturbs him and calming down easily in a stressful situation of worklife”.

Gronn (2003) argues that emotional efforts are a component of organizational culture. According to the findings of Arıcıoğlu (2002), Aslan & Özata (2008) and Karslı et. al. (2002), school managers have important emotional intelligence deficiencies. In emotion management competencies, literature suggest that there are important deficiencies in the competencies of “*anger management, coping with negative feelings, calming down and stres management*” which is parallel finding with the current study. Dağlı (2000), and Arslantaş (2002) found that school administrators are not competent in the communication with teachers in their research based on teachers’ perceptions. Following suggestions can be made according to the results of the current study:

- School management must be taken in an organizational structure, current managers and candidate managers must be loaded with social and emotional proficiency in addition to cognitive proficiencies and they must be trained with practical programmes especially as to how the emotions can be managed.
- A system, in which social and emotional proficiencies will be identified, must be formed in the election of school managers.