

# Okul Müdürlerinin Duygusal Zekâsına İlişkin Öğretmen Görüşleri\*

Semiha ŞAHİN<sup>1\*</sup>  Tuğçe KAÇAR<sup>2</sup> 

<sup>1</sup> Dokuz Eylül Üniversitesi, Türkiye

<sup>2</sup> Bağımsız Araştırmacı, Türkiye

## Makale Bilgisi

### Makale Geçmişi

Geliş Tarihi: 24.07.2024

Kabul Tarihi: 23.09.2024

Yayın Tarihi: 31.12.2024

### Anahtar Kelimeler:

Duygu,  
Duygusal zekâ,  
Öğretmen,  
Okul müdürü.

## ÖZET

Duyguların ve ilişkilerin yönetimi, duyguları güdüleme, anlama ve ifade edebilme bileşenlerini içeren duygusal zekânın, okulun yönetiminden sorumlu yüksek duygusal zekâyâ sahip olan müdürlerin okulu daha iyi yönetebilecekleri düşünülmektedir. Okul müdürlerinin duygusal zekâsına ilişkin öğretmenlerin görüşlerinin ele alındığı bu çalışmada okul müdürlerinin duygusal zekâsının incelenmesi amaçlanmıştır. Nitel araştırma yöntemin kullanıldığı çalışmada, modellerinden biri olan “olgu bilim (fenomenoloji) tekniği” kullanılmıştır. Araştırma çalışma grubunu 2021-2022 öğretim yılı İzmir ilinin Buca, Karabağlar, Konak, Çiğli, Gaziemir ve Urla ilçelerinde devlet ve özel okullarda görev yapmakta olan 13 öğretmen oluşturmuştur. Çalışmanın nitel veri toplama sürecinde “amaçlı ve maksimum çeşitlilik örneklem yöntemi” kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan “Okul Müdürlerinin Duygusal Zekâsı Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu” ile toplanan verilerin analizinde “içerik analizi” kullanılmıştır. İçerik analizinde katılımcıların görüşleri birbiriyle ilişkilendirilerek ortak tema, kategori ve kodlar altında analiz edilerek bulgular sunulmuştur. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre okul müdürleri kendilerini dürüst bir şekilde değerlendiren, empati gösteren, motivasyon artırmaya yönelik davranışlar gösteren, duygularını yönetebilen, etkili ilişki yönetim becerilerine sahip oldukları belirtilmiştir. Ancak öğretmenlerden bazılarının görüşlerine göre okul müdürlerinin sosyal ilişkileri yönetmede yetersiz kaldıkları, olumsuz duygularını yansıttıkları, öğretmenlerin duygularını anlamada eksiklik gösterdikleri ifade edilmiştir. Buna istinaden okul müdürlerinin etkili iletişim becerilerini geliştirebilme, olumlu duygularını yansıtabilme ve öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini anlama noktasında hizmet içi eğitim seminerleriyle farkındalık kazandırılarak duygusal zekâ becerilerini okul yönetiminde kullanmalarına ilişkin etkinlikler düzenlenmelidir.

## Views of Teachers on the Emotional Intelligence of School Principals

### Article Info

#### Article History

Received: 24.07.2024

Accepted: 23.09.2024

Published: 31.12.2024

#### Keywords:

Emotional,  
Emotional intelligence,  
Teacher,  
School principal.

### ABSTRACT

Emotional intelligence includes components of the emotion and relationship management, and motivating, understanding and expressing emotions, and it is thought that principals with high emotional intelligence who are responsible for the management of the school can manage the school better. The aim of this study, examining the views of teachers on the emotional intelligence of school principals, is to examine the emotional intelligence of school principals. In the study, in which qualitative research method was used, “phenomenology technique”, one of its models, was used. The sample group consisted of 13 teachers working in public and private schools in Buca, Karabağlar, Konak, Çiğli, Gaziemir, and Urla districts of İzmir province in the academic year 2021-2022. In the qualitative data collection process of the study, “purposeful and maximum variation sampling methods” were



used. “Content analysis” was used to analyze the data collected with the ‘Semi-structured Interview Form on Emotional Intelligence of School Principals’ used in the study. In content analysis, the participants’ views were associated with each other and analyzed under common themes, categories and codes and the findings were presented. The results of the study indicated that school principals evaluated themselves honestly, showed empathy, displayed behaviors to increase motivation, managed their emotions, and had effective relationship management skills. However, according to the views of some of the teachers, it was stated that school principals were inadequate in managing social relations, reflected their negative emotions, and showed a lack of understanding of teachers’ emotions. Accordingly, activities should be organized for school principals to use their emotional intelligence skills in school management by raising awareness through in-service training seminars in developing effective communication skills, reflecting their positive emotions and understanding teachers’ emotions and thoughts.

---

**To cite this article:**

Şahin, S. & Kaçar, T. (2024). Okul Müdürlerinin Duygusal Zekâsına İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Necmettin Erbakan Üniversitesi Ereğli Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(2), 780-797.  
<https://doi.org/10.51119/ereegf.2024.107>

---

\*Bu çalışma, 11-15 Mayıs 2022 tarihleri arasında düzenlenen 13. Uluslararası Eğitim Yönetimi Forumu (EYFOR-XIII) kongresinde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

\***Sorumlu Yazar:** Tuğçe KAÇAR, [tugcem57@hotmail.com](mailto:tugcem57@hotmail.com)

---

## GİRİŞ

Yönetim kuramlarında insan ilişkileri yaklaşımı ile ortaya çıkan çalışanların bütünsel varlığını kabul etme eğilimi 1980'lerden sonra daha da güçlenmiştir. Çoklu zekâ teorisine ithafen 1995'de gündeme gelen duygusal zekâ kavramı duygu yönetiminin örgütlerdeki önemini giderek artırmıştır. Söz konusu olan okullarda ise daha da bir önem kazanmaktadır. Okulun dokusu gereği yönetici ve öğretmenlerin duygusal zekâ düzeyi ile duygu yönetimi becerisi spesifik yere sahiptir çünkü, okulun özünü oluşturan öğrenciler de bu önemde artı paya sahiptir.

Duygusal zekâ kavramı Goleman tarafından 1995 yılında geliştirilmiştir. Goleman (2019) duygusal zekâyı “öz farkındalık”, “duyguları idare edebilmek”, “motivasyon”, “empati” ve “sosyal beceriler” olmak üzere beş alt boyuttan oluştuğu belirtmiştir. Kets de Vries (2007, s.47) duygusal zekânın üç bileşenden oluştuğunu ileri sürmektedir. Bu bileşenler: “Kendi duygularımızı bilir hale gelmek”, “bu duyguları yönetmeyi öğrenmek”, “başkalarının duygularını fark etmeyi ve onlarla ilgilenmeyi öğrenmek” olarak sıralamıştır. Duygusal zekâ, “duyguların sözlü ve sözsüz olarak değerlendirilmesini ve ifade edilmesini, insanların hem kendi duygularını hem de başkalarının duygularının düzenlenmesini ve duyguları problemleri çözmeye kullanılmasını içerir” (Mayer ve Salovey, 1993, s.433). Weisinger (1998, s.12) duygusal zekâyı, “duygularınızdan kendi davranışlarınızı yönlendirmek için yararlanarak olumlu sonuçlar elde etmeye çalışmak, yani duyguların akıllıca kullanımı” olarak tanımlamıştır. Bradberry ve Greaves (2006) duygusal zekâyı “kişisel ve sosyal yeterlik” olmak üzere iki ana yeterlik olarak incelemiştir. “Kişisel yeterlik”, daha çok kişiye odaklanır, ancak “sosyal yeterlik” diğer insanlar ile olan ilişkiler ve davranışlar üzerine yoğunlaşır.

İnsanların kendi güçlü yönlerini bilmeleri ve duygularının farkında olmaları bu kişilerin öz farkındalığının yüksek olduğu ifade edilmektedir (Koçyiğit, 2016). Yurtkoru ve Taştan (2018, s.7) öz bilinci, “bireylerin duygu, düşünce ve davranışlarında etkili olmaktadır. İnsanların çevresine yönelik ilgi, dikkat ve farkındalığı” olarak ifade etmektedir. “Öz yönetim becerileri, öz farkındalık yetisine bağlıdır. Duyguları anlamının sonucunda elde edilen bilgileri kullanarak esnek kalınmasını ve olumlu davranışlar sergilenmesini sağlar” (Bradberry ve Graves, 2006, s.49). Öz denetim, “yönetimde oldukça etkilidir. Yöneticilerin güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olmaları ve kendilerini geliştirmeye yönelik çaba göstermeleridir” (Kapusuzoğlu, 2006, s.146). Motivasyon “kişinin tüm engellere, başarısızlıklara karşın başarıya odaklanabilme ve hedefine ulaşmak üzere değişimi kabullenebilme becerisini ifade etmektedir” (Alparlan ve Tunç, 2009, s.152). Empati, “kişinin kendi resminden çıkmadan başkasının resmine girebilmesidir” (Yıldırım, 2015, s.43). İlişkileri yürütmek, “ilişki sanatı başkalarının duygularını idare etme becerisidir” (Bridge, 2003, s.15). Bariso (2021, s.20) “duygusal zekâ becerilerini geliştirmek demek doğuştan gelen becerilerinizi, eğilimlerinizi, güçlü ve zayıf yönlerinizi tespit etmek” anlamına geldiğini belirtmiştir.

İnsanların davranışlarında duygular vardır. Duygusal yönden zeki olan insanlar, kendi duyguları tarafından yönetilmek yerine, düşüncelerini duygularını kontrol etmek için kullanırlar (Tripathy, 2018). Bu arada duygusal zekâ, bilişsel zekâdan ayrı düşünülemez, çünkü “duygusal zekâyı etkili bir şekilde kullanabilmek için bilişsel zekâ ile duygusal zekâyı eşgüdümlü olarak kullanmak gerekmektedir. Sadece bilişsel zekâ ya da sadece duygusal zekâ kendi başına başarılı olmada veya mutlu olmada yeterli olmamaktadır” (Koçyiğit, 2016, s.220). Ancak, bilişsel zekâdan farklı olarak esnek ve gelişime açık olduğundan duygusal zekâ zaman içinde gelişime uğrayabilir. İnsanlar diğer kişilerle başarılı ilişkiler kurmadan da zekâlarını kullanarak iyi sonuçlar alırlar ancak sosyal yeterliklerini kullanmada başarısız olanlar hiçbir zaman kendi potansiyellerini tam anlamıyla kullanamazlar (Bradberry ve Graves, 2006).

Duygusal zekânın önemi anlaşılmadan önce insanların hayatında sadece bilişsel zekânın etkili olduğu düşünülmekteydi ancak duygusal zekâsı yüksek olan insanların iş ve sosyal hayatta daha başarılı ve uyumlu olduklarının tespit edilmesi ve insanların hayatında duygusal zekânın bilişsel zekâdan daha önemli olduğu yapılan çalışmalarla belirlenmiştir (Koçyiğit, 2016). Buna göre duygusal zekâ yeteneği gelişmiş insanlar hayatlarını mutlu ve başarılı olarak geçirirler. Çünkü bu kişiler kendilerinin güçlü ve zayıf yönlerinin iyi bilirler. Herhangi bir sorun ile karşılaştıklarında zihinlerini çok iyi yöneterek zorlukların üstesinden gelebilirler (Yıldırım, 2015). “Duygusal zekâyâ sahip olmak demek, bazen bireyin kaçındığı istenmeyen gerçeklerle karşı karşıya gelebilmeyi de gerektirir. Bireyin stresini azaltacak yöntemleri uygulamadan önce, negatif duyguların farkında olması ve bunları açık bir şekilde ifade etmesi gereklidir” (Aysel, 2006, s.86). Sosyal bir grubun parçası olmak için insanların ilişkilerini etkin yönlendirmesi gerekir. Bir liderin görevi, etkilemek, desteklemek, ilham vermek, engelleri kaldırmak ve ilişkiler ve organizasyonun yapısını ve önceliklerini insan ilişkileriyle birlikte yönlendirmekten ibarettir (Taylor, 2023).

Duygusal tepkileri nasıl idare ettikleri liderlik özelliklerini oldukça fazla etkileyebilmektedir. Başarılı bir liderlik, kendine güven ve sakinlikten daha çoğuna gereksinim duymaktadır (Babaoğlan, 2010, s.123). Duygularını yönetebilmek “bireyin sosyal ve mesleki yaşantısında kuracağı ilişkilerin daha sağlıklı olmasına yardımcı olacaktır. Sahip olunan duyguların yönetilmesi bireye karşılaştığı zor durumlarda düşünsel zekâsını kullanma yetisini elde tutmasında ve duyguların yoğun olarak yaşandığı iş yaşamında durumu kontrol edebilme becerisi kazandıracaktır” (Pelit vd., s.89). Duygusal zekâyâ sahip olan lider “inandırıcı, birleştirici, motive edici ve ilham vericidir. Kendi tavırlarını, bunların diğer insanlar üzerindeki etkilerini anlar ve gerek kendi gerekse diğer insanların duygularını yönlendirebilir” (Recepoğlu, 2012, s.151).

Etkili liderlerin ayırt edici özelliklerinden biri, duygularını daha yumuşak ifade edebilme yeteneği olduğu halde eğitim liderleri hayli gergin ortamlarda çalışmaktadırlar (Babaoğlan, 2010). Duyguları göz ardı eden bir yönetim sistemi, çalışanların psikolojik sorunlar, uyum güçlükleri, çatışmalar ve yabancılaşma yaşamalarına yol açabilir. Son dönemlerde yaşanan sürekli değişimlere uyum sağlamak, duyguları bir kenara bırakmakla mümkün değildir. Çünkü duygular, akıl yürütmede, doğru kararlar alma, uyum sağlama ve etkili iletişim kurmada büyük öneme sahiptir (Arslan vd., 2013). Bu nedenle duygusal zekâ becerilerini kullanan okul müdürlerinin duygularını kullanma, kendisini doğru ifade edebilme, duygularını yönetme, çalışanlarıyla etkili iletişim kurma, onları güdüleme ve çalışanlarına empatiyle yaklaşarak daha başarılı olabilecekleri düşünülmektedir.

Alan yazın incelendiğinde öğretmen ve yönetici görüşlerine göre okul müdürlerinin duygusal zekâsına yönelik değerlendirmelerine bakıldığında Öztekin (2006), Ergin (2008), Recepoğlu (2012), Pilis ve Özbaş (2016), Başar (2022), Pretorius ve Plaatjies (2023), Bilgivar ve Topal (2023) ve Hsieh vd. (2024) ve Kaçar (2024) araştırmaların olduğu görülmüştür. Bu araştırmalardan Öztekin (2006) yöneticilerin duygusal zekâ becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerini yeterli bulurken, öğretmen ve yönetici yardımcılarını daha az yeterli bulmuştur. Pilis ve Özbaş (2016) araştırmasında yöneticilerin duygusal zekâ becerilerini kullanmalarına ilişkin “çoğu zaman” ve “bazen” şeklinde görüşleri bulunmaktadır. Başar (2022) öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin sahip olduğu duygusal zekâ becerilerinin “sık sık” düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Pretorius ve Plaatjies (2023) okul liderliği için duygusal zekâ becerisi olarak “öz farkındalığın” öneminin araştırıldığı çalışmada duygusal zekâ becerisi olarak öz farkındalığın okul müdürleri için eğitimsel zorlukları yönetme ve başa çıkmada olumlu ve anlamlı sonuçlar verdiğini, müdürler için öz farkındalığın gerekli olduğu belirlenmiştir. Bilgivar ve Topal (2023) araştırmasında okul yöneticilerinin duygusal zekâ ve örgütsel sinerji algılarının yüksek düzeyde olduğu; okul müdürlerinin duygusal zekâsının örgütsel sinerjiyi pozitif yönde ve düşük düzeyde yordadığı tespit edilmiştir. Hsieh vd. (2024) araştırmasında duygusal zekânın eğitsel liderlikteki önemini vurguladıkları, müdürlerin duygusal zekâ gelişimine katkı

yapmanın öğretmenlerin potansiyellerinin gerçekleştirmelerine katkı sağlayıp olumlu okul kültürünü besleyeceği belirtilmiştir. Kaçar (2024) araştırmasında okul müdürlerinin ve öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin duygusal zekâ becerilerini çoğunlukla olarak “olumlu duygularını yansıttıkları”, “duyguları yönettikleri”, “kendisini ve başkalarını motive ettikleri”, “empati gösterdikleri” ve “sosyal ilişkileri geliştirmeye çalıştıkları” belirlenmiştir.

Yukarıdaki araştırmalarda yöneticilerin okul yönetiminde duygusal zekâyı ne düzeyde kullandıkları, duygusal zekânın alt boyutlarından biri olan öz farkındalığın önemi, duygusal zekânın örgütsel sinerjiye, örgüt kültürüne ne düzeyde katkı sağladığı, eğitsel liderlikte önemi gibi konular incelenmiştir. Bu araştırmalardan elde edilen sonuçlarda müdürlerin duygusal zekâ becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerini yeterli bulunması açısından müdürlerin duygusal zekâsını geliştirmesine katkı sağlayacak ve duygusal zekâ becerilerini okul yönetiminde ne düzeyde kullandıklarına ilişkin daha fazla araştırmaların yapılmasına ihtiyaç vardır. Öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda okul müdürlerinin duygusal zekâ becerilerinin nasıl olduğuna ilişkin incelenen bu araştırmada “öz farkındalık veya öz bilinç”, “duyguları anlama”, “duyguları yönetme”, “sosyal ilişkileri geliştirme veya sosyal beceriler” ve “motivasyon” gibi duygusal zekânın bileşenleri açısından derinlemesine incelenmiştir. Alan yazında öğretmenlerin görüşlerine göre müdürlerin duygusal zekâ becerilerinin incelendiği az sayıda nitel araştırmaya (Kaçar, 2024; Pretorius ve Plaatjies, 2023) rastlanılmıştır. Bu bakımdan öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda duygusal zekânın bütün bileşenlerinin derinlemesine incelendiği sayısal olmayan verilerin kullanıldığı müdürlerin veya yöneticilerin duygusal zekâ becerilerini okul yönetiminde kullanıp kullanmadıklarına ilişkin daha fazla nitel araştırmaya ihtiyaç bulunmaktadır. Dolayısıyla bu araştırmanın alan yazındaki bir boşluğu dolduracağı düşünülmektedir. Bu nedenle araştırmada okul müdürlerinin duygusal zekâ becerilerinin öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki araştırma sorularına cevap aranmıştır:

- 1.Okul müdürlerinin kendilerini dürüst bir şekilde değerlendirmelerine ilişkin öğretmen görüşleri nelerdir?
- 2.Okul müdürlerinin duygularını yönetmelerine ilişkin öğretmen görüşleri nelerdir?
- 3.Okul müdürlerinin öğretmenlerin ve kendilerinin motivasyonlarını sağlamalarına ilişkin öğretmen görüşleri nelerdir?
- 4.Okul müdürlerinin öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini anlamalarına ilişkin öğretmen görüşleri nelerdir?
- 5.Okul müdürlerinin, okulda sosyal ilişkileri geliştirmeye ilişkin öğretmen görüşleri nelerdir?

## YÖNTEM

### Araştırmanın Modeli

Araştırmada nitel araştırma modellerinden biri olan “olgu bilim (fenomenoloji) tekniği” kullanılmıştır. “Fenomenolojik araştırmalar, bireylerin yaşanmış deneyimlerini ve fenomenle ilgili nasıl hem öznel hem de diğer insanlarla ortak olan nesnel deneyimlere sahip olduklarını açıklar” (Creswell, 2020, s.80). Fenomenolojik araştırmaların amacı, “katılımcıların yaşanmış deneyimlerinden oluşturulan (bir şeyin onlar için ne anlama geldiğini) kişisel manaları anlamak için onların dünya görüşlerine dair bir bakış açısı elde etmektir” (Burke Johnson ve Christensen, 2004, s.592). Araştırmada olgu bilim deseni, okul müdürlerinin duygusal zekâsına ilişkin öğretmen görüşlerini ortaya çıkarmak için seçilmiştir.

### **Araştırmanın Çalışma Grubu**

Araştırmanın çalışma grubu, “amaçlı örnekleme” yöntemlerinden “maksimum çeşitlilik örnekleme” ile belirlenmiştir. “Maksimum çeşitlilik örneklemede amaç, çeşitlilik gösteren durumlar arasında herhangi ortak ya da paylaşılan olguların olup olmadığını bulmaya çalışmak ve bu çeşitliliğe göre problemin farklı boyutlarını ortaya koymaktır” (Yıldırım ve Şimşek, 2018, s.119). Araştırmanın çalışma grubunu oluşturan öğretmenlerin maksimum çeşitlilik özelliği; görev yaptığı okul kademelerinin, okul türlerinin ve branşlarının farklı olmasıdır. Buna göre araştırmanın çalışma grubunu 2021-2022 öğretim yılı İzmir ili (Buca, Karabağlar, Konak, Çiğli, Gaziemir, Urla) ilçelerinde görev yapmakta olan 13 gönüllü öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma grubunu oluşturan katılımcılar Ö1, Ö2,..., Ö13 şeklinde belirtilmiştir. Katılımcıların demografik özellikleri Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1**  
*Katılımcıların Demografik Özellikleri*

<b>Demografik Özellikler</b>		<b>Katılımcı Kodları</b>	<b>Frekans (f)</b>
Cinsiyet	Erkek	Ö1,Ö2,Ö6,Ö8,Ö12,Ö13	6
	Kadın	Ö3,Ö4,Ö5,Ö7,Ö9,Ö10,Ö11	7
Medeni durum	Bekâr	Ö1,Ö3,Ö4,Ö5,Ö7,Ö12	6
	Evli	Ö2,Ö6,Ö8,Ö9,Ö10,Ö11,Ö13	7
Okul müdürüyle çalışma süresi	0-1 yıl arası	Ö6,Ö9	2
	2-5 yıl arası	Ö1,Ö3,Ö4,Ö5,Ö7,Ö8,Ö11,Ö12,Ö13	9
	6 yıl ve üzeri	Ö2,Ö10	2
Görev yapılan okul kademesi	İlkokul	Ö1,Ö2,Ö4,Ö12	4
	Ortaokul	Ö8,Ö9,Ö10,Ö11,Ö13	5
	Lise	Ö3,Ö5,Ö6,Ö7	4
Görev yapılan okul türü	Devlet okulu	Ö2,Ö3,Ö4,Ö8,Ö9,Ö11,Ö12	7
	Özel okul	Ö1,Ö5,Ö6,Ö7,Ö10,Ö13	6
Branş	Yabancı dil	Ö1,Ö3,Ö8,Ö11	4
	Güzel sanatlar	Ö2	1
	Özel eğitim	Ö4	1
	Sınıf öğretmeni	Ö12	1
	Sözel	Ö7,Ö9,Ö10	3
	Sayısal	Ö5,Ö6,Ö13	3
<b>Toplam</b>			<b>13</b>

Tablo 1’e göre katılımcıların cinsiyetlerine göre; 6’sı erkek ve 7’si kadındır. Medeni durumlarına göre; 6’sı bekâr ve 7’si evlidir. Okul müdürüyle çalışma süresine göre; 2’si 0-1 yıl arası, 9’u 2-5 yıl arası ve 2’si 6 yıl ve üzeridir. Görev yapılan okul kademesine göre; 4’ü ilkokul, 5’i ortaokul ve 4’ü lisedir. Görev yapılan okul türüne göre; 7’si devlet okulu ve 6’sı özel okuldur. Branşlarına göre; 4’ü yabancı dil, 1’i güzel sanatlar, 1’i özel eğitim, 1’i sınıf öğretmeni, 3’ü sözel alan ve 3’ü sayısal alandır.



## Veri Toplama Süreci ve Araçları

Araştırmanın verilerinin toplama süreci araştırmacı tarafından öğretmenlerle telefonla görüşülerek notlar alınmıştır. Görüşme yapılan öğretmenlerden yalnızca biri görüşme sorularının cevaplarını yazılı olarak vermeyi tercih etmiştir. Araştırmanın veri toplama aracı olarak okul müdürlerinin duygusal zekâsına ilişkin öğretmen görüşlerinin belirlenmesi ile ilgili alan yazın taraması yapılmış ve 6 alan uzmanının (Eğitim bilimleri, İstatistik, Türkçe-Sosyal) görüşleri alınarak gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Alan uzmanları tarafından yapılan incelemeler sonucunda gerekli kısımlar düzeltilmiş, yanlış ifadeler ve maddelerden bazı sonda uyumsuz sorular görüşme formundan çıkartılmıştır. Bu bağlamda veri toplama aracı olarak araştırmanın çalışma grubunun demografik özelliklerini (cinsiyet, medeni durum, okul müdürüyle çalışma süresi, görev yapılan okul kademesi, görev yapılan okul türü ve branş) belirlemeye yönelik 6 soru ve okul müdürlerinin duygusal zekâsına ilişkin öğretmenlerin görüşlerinin belirlenmesine yönelik 5 yarı yapılandırılmış açık uçlu sorudan oluşan görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler, “hem sabit seçenekli cevaplama hem de ilgili alanda derinlemesine gidebilmeyi birleştirir” (Büyüköztürk vd., 2018, s.159). Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formu ile “okul müdürlerinin duygusal zekâsına ilişkin öğretmen görüşleri nelerdir?” sorusuna yanıt aranmıştır. Öğretmenlere yöneltilen araştırma sorularında Daniel Goleman’ın duygusal zekâ boyutları “öz farkındalık”, “duyguları yönetme”, “motivasyon”, “empati”, “sosyal beceriler” temel alınmıştır. Bu bağlamda okul müdürlerinin kendilerini dürüst bir şekilde nasıl değerlendirdiklerine, duygularını nasıl yönettiklerine, öğretmenlerin ve kendilerinin motivasyonlarını nasıl sağladıklarına, öğretmenlerin duygularını nasıl anladıklarına ve sosyal ilişkileri nasıl geliştirdiklerine ilişkin öğretmenlerin görüşleri sorulmuştur.

## Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen verilerin analizinde “içerik analizi” kullanılmıştır. Nitel çalışmalarda “veri analizi için verilerin hazırlanmasını (yani transkriptte olduğu gibi metin verilerinin veya fotoğraflarda olduğu gibi görsel verilerin) verileri kodlamayı ve kodların bir araya getirmesiyle temalara indirgemeyi ve son olarak veriyi şekiller, tablolar veya bir tartışma halinde sunmayı içermektedir” (Creswell, 2020, s.182). Nitel veri analizinde, verileri “birleştirme” ve “ayırma” yöntemleri ile kodlama yapılır. Bütün paragrafın ana fikrini özetleyerek sınıflandırmasını içeren birleştirici kodlama, verinin satır satır analiz edilmesinden çok, veriye bir bütün olarak yaklaşıldığı için bütüncül kodlama olarak da isimlendirilir. Ayırıcı kodlamada ise verileri kodlanabilir daha küçük parçalara bölme yöntemidir (Saldaña, 2019). Buna göre araştırmada katılımcılardan elde edilen görüşler ayırıcı bir yaklaşımla ele alınarak, görüşme ifadeleri satır satır analiz edilerek kodlama yapılmaya çalışılmıştır. Elde edilen veriler, çalışmanın amaçları doğrultusunda tema, kategori ve kodlar tanımlanarak analiz edilmiştir. Bu aşamalar aşağıda açıklanmıştır:

Nitel araştırma verileri dört aşamada analiz edilir; *Verilerin kodlanması* aşamasında, araştırmacı, “elde edilen bilgileri inceleyerek, kendi içinde anlamlı bölümlere ayırarak kodlama yapar.” *Temaların bulunması* aşamasında, “temaların bulunması için önce kodlar bir araya getirilerek incelenir ve kodlar arasında ortak yönler bulunmaya çalışılır, kodlar belirli kategoriler altında toplayabilen temaların bulunması gerekmektedir.” *Verilerin kodlara ve temalara göre düzenlenmesi ve tanımlanması* aşamasında, “ilk iki aşamada oluşturulan sistem üçüncü aşamada bu sisteme göre elde edilen verileri düzenler ve belirli olgulara göre verileri tanımlamak ve yorumlamak mümkün olabilir.” *Bulguların yorumlanması* aşamasında, “araştırmacı topladığı verilere anlam kazandırmak, bulgular arasındaki ilişkileri açıklamak, neden sonuç ilişkileri kurmak, bulgulardan sonuçlar çıkarmak ve sonuçların önemine ilişkin açıklamalar yapmaktadır” (Yıldırım ve Şimşek, 2018, s.243-251). Buna göre araştırmada öğretmenlerle yapılan görüşme notları Word programına aktarılmıştır. Aktarılan görüşme verileri analiz edilirken el ile kodlama yapılmıştır. Öğretmenlerin ifadeleri birbiriyle

ilişkilendirilerek ortak tema, kategori ve kodlar altında oluşturulmaya çalışılmıştır. Bir araya getirilen kodlar, kategori altında sınıflandırılarak temalar bulunmuştur. Verilerin raporlanması sürecinde öğretmenlere kod numarası (Ö1, Ö2...) verilerek katılımcıların bilgileri gizli tutulmuştur. Ayrıca öğretmenlerin doğrudan alıntılarına yer verilmiş ve elde edilen bulgulardan sonuçlar çıkarılmıştır.

### **Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliği**

Araştırmada görüşme yapılacak öğretmenlerle önceden iletişime geçilerek randevu alınmış, araştırmacı tarafından telefonla görüşme yapılarak araştırma verileri toplanılmıştır. Araştırmanın güvenilirliğini sağlamak için öğretmenlerle görüşme yapılmadan önce araştırmanın gönüllülük esasına dayalı olduğu, araştırmanın ne amaçla yapılacağı, görüşmelerden elde edilecek bilgilerin tamamen araştırmada kullanılacağı, araştırmaya katılmama veya çekilme hakkı olduğu, öğretmenlerin isim ve okul bilgileri gibi kişisel bilgilerin paylaşılmayacağı açıklanarak öğretmenlerin sözlü onayı alınmıştır.

Araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliğini sağlamak için Lincoln ve Guba (1985), önerdiği yöntemlerde araştırmacıların “iç geçerlik” yerine “inandırıcılık”, “dış geçerlik” yerine “aktarılabirlik”, “iç güvenirlilik” yerine “tutarlık” ve “dış güvenirlilik” yerine “teyit edilebilirlik” kullanmayı tercih etmektedirler (Akt., Yıldırım ve Şimşek, 2018, s. 276). *İnandırıcılık* aşamasında, alan uzmanları tarafından görüşme soruları incelenmiş, gerekli kısımlar düzeltilmiş veya görüşme formundan çıkartılmıştır. Açık uçlu olarak sorulan sorular yansız bir yaklaşımla öğretmenlere sorular sorulmuştur. *Aktarılabirlik* aşamasında, öğretmenlerin doğrudan görüşlerine yer verilmiştir. *Tutarlılık* aşamasında, görüşme formları hazırlanırken alan uzmanlarının değerlendirmelerine sunulmuştur. *Teyit edilebilirlik* aşamasında, araştırmacı tarafından ulaşılan tema ve kodlar iki alan uzmanının değerlendirmesine başvurularak teyit edilmiştir.

### **BULGULAR**

Araştırmanın birinci sorusu “Okul müdürlerinin kendilerini dürüst bir şekilde değerlendirmelerine ilişkin öğretmen görüşleri nelerdir?” şeklinde belirlenmiştir. Öğretmenlerin okul müdürlerinin kendilerini dürüst bir şekilde değerlendirmelerine ilişkin görüşlerine ait bulgular Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2**

*Okul Müdürlerinin Kendilerini Değerlendirmelerine İlişkin Öğretmen Görüşleri*

<b>Tema</b>	<b>Kategori</b>	<b>Kod</b>	<b>Frekans (f)</b>
Okul müdürlerinin dürüstlük açısından değerlendirilmesi	Kişisel yeterlik	Öz bilinç	7
		Öz bilinç eksikliği	3
		Özdenetim eksikliği	2
	Sosyal yeterlik	Etkili ilişki yönetimi	5
		Etkisiz ilişki yönetimi	5
		Empati	3
		Toplam	25

Tablo 2’ye göre öğretmenlerin okul müdürlerinin dürüstlük açısından değerlendirmeleri hakkındaki görüşleri iki kategori olarak değerlendirilmiştir. Bu kategoriler; “Kişisel yeterlik” ve “sosyal yeterlik”dir. Oluşturulan kişisel yeterlik kategorisinden en sık “öz bilinç”, sosyal yeterlik kategorisinden “etkili ilişki yönetimi” ve “etkisiz ilişki yönetimi” kodları elde edilmiştir. Katılımcı cevaplarından bazı örnekler aşağıda yer verilmiştir:

*“Okul müdürümüz, eleştiriye açık, ben dilini çok iyi kullanan, pozitif yaklaşımı olan...biridir. Özellikle ben dilini çok iyi kullanır. Her zaman bize ‘duygularınızı çok iyi anlıyorum’ der. Aşırı*



derecede özgüveni yüksektir. Yönetici olmasına rağmen öğretmenlere duygu ve düşüncelerini her zaman ifade eder” (Öz bilinç; Empati; Etkili ilişki yönetimi) (Ö3).

“Müdürümüz...mesafeli ve öğretmenlerle duygusal bir bağ kurmayan bir yöneticidir. Öğretmenlerle olan bağ ve iletişimi güçlü olmadığı için de kendisini nasıl değerlendirdiği konusunda herhangi bir ipucu vermez. Açıkçası güçlü ve zayıf yönlerini, olumlu veya olumsuz duygularını kısacası kendisini değerlendirdiğini düşünmüyorum...” (Öz bilinç eksikliği; Etkisiz ilişki yönetimi) (Ö11).

“Müdürümüz hatalarını kabul eder, iyileştirmeye açıktır. Öz eleştiri de yapar ancak kimi zaman iyi işler yaptığı için egosu da bununla paralel olarak gelişir. Egosuna yenik düştüğü ve yanlış değerlendirmeler yaptığı olur bazen ama yine de bizlerin önerilerini dikkate alır” (Öz bilinç; Özdenetim eksikliği; Etkili ilişki yönetimi) (Ö10).

Araştırmanın ikinci sorusu “Okul müdürlerinin duygularını yönetmelerine ilişkin öğretmen görüşleri nelerdir?” şeklinde belirlenmiştir. Okul müdürlerinin duygularını yönetmelerine ilişkin öğretmen görüşlerine ait bulgular Tablo 3’de verilmiştir.

**Tablo 3**

*Okul Müdürlerinin Duygularını Yönetme Durumuna İlişkin Öğretmen Görüşleri*

Tema	Kategori	Kod	Frekans (f)
Okul müdürlerinin duygularını yönetme durumu	Duyguları etkili yönetme	Öz bilinç	6
		Stres yönetimi	7
	Duyguları yönetmede eksiklik	Stres yönetimi eksikliği	5
		Özdenetim eksikliği	5
		Öz bilinç eksikliği	2
	Toplam	25	

Tablo 3’e göre öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin duygularını yönetme durumu hakkındaki ifadeleri iki kategoride değerlendirilmiştir. Bu kategoriler; “Duyguları etkili yönetme durumu” ve “duyguları yönetmede eksiklik durumudur.” Duyguları etkili yönetme durumu kategorisinden “öz bilinç” ve “stres yönetimi” kodları elde edilirken, duyguları yönetmede eksiklik durumu kategorisinden en sık “stres yönetimi eksikliği” ve “özdenetim eksikliği” kodları elde edilmiştir. Katılımcı cevaplarından bazı örneklere aşağıda yer verilmiştir:

“Okul müdürümüz zaman zaman aniden öfkelenebilir ancak öfkesi kısa sürede geçer. Kırdığı öğretmenlerin gönlünü hemen alır... Bunu hem sözel hem yazılı olarak yapar. Her zaman bizlere teşekkür eder. Kimseyi kırmak istemez...” (Öz bilinç; Stres yönetimi) (Ö3).

“Müdürümüz mutlu olduğunda problem yaşamıyoruz. Ancak öfkeli olduğunda sorun yaşıyoruz. Zaman zaman öfke patlaması yaşadığı oldu. Öğretmenlerden de ona karşı negatif bir duygu yansıdığına hemen öfkeleniyor” (Stres yönetimi eksikliği; Öz bilinç eksikliği; Özdenetim eksikliği) (Ö8).

Araştırmanın üçüncü sorusu “Okul müdürlerinin öğretmenlerin ve kendilerinin motivasyonlarını sağlamalarına ilişkin öğretmen görüşleri nelerdir?” şeklinde belirlenmiştir. Okul müdürlerinin öğretmenlerin ve kendilerinin motivasyonlarını sağlamalarına ilişkin öğretmen görüşlerine ait bulgular Tablo 4’de verilmiştir.

**Tablo 4**

*Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Öğretmenlerin ve Kendilerinin Motivasyonlarını Artırmaya Yönelik Davranışları*

<b>Tema</b>	<b>Kategori</b>	<b>Kod</b>	<b>Frekans (f)</b>
Motivasyonunu artırmaya yönelik davranışlar	Motivasyon artırmaya yönelik davranış gösterilmesi	Motivasyon becerileri	8
		İlişki yönetimine yönelik etkinlikler	4
		Özdenetim	2
	Motivasyon artırmaya yönelik davranış gösterilmemesi	Motivasyon eksikliği	3
Toplam			17

Tablo 4'e göre okul müdürlerinin hem kendisinin hem de öğretmenlerin motivasyonunu artırmaya yönelik davranışları hakkındaki öğretmen görüşleri iki kategori olarak değerlendirilmiştir. Bu kategoriler; "Motivasyon artırmaya yönelik davranış gösterilmesi" ve "motivasyon artırmaya yönelik davranış gösterilmemesidir." Motivasyon artırmaya yönelik davranış gösterilmesi kategorisinden en sık "motivasyon becerileri" kodu elde edilirken motivasyon artırmaya yönelik davranış gösterilmemesi kategorisinden "motivasyon eksikliği" kodu elde edilmiştir. Katılımcı cevaplarından bazı örneklerle aşağıda yer verilmiştir:

*"Mesela öğretmenler günü için bir yemek düzenledi... Öncesinde konferans salonunda birlikte bir konuşma yaptık. Bizlere teşekkür etti... Övgülerde bulundu. Öğrencilerin başarısından dolayı bizleri takdir ettiğini ifade etti... Kendi motivasyonu için karamsar değildir tam tersi pozitif, iyimser, üretici, pes etmeyen birisi" (İlişki yönetimine yönelik etkinlikler; Motivasyon becerileri) (Ö9).*

*"Kendisinin motivasyonunu artırıcı herhangi bir şey görmedim ve öğretmenleri de motive etmek için ekstra gayret içinde değil. Örneğin, okulumuzda öğretmenlerin bariz bir başarısı var ancak onu bile geçiştiriyor..." (Motivasyon eksikliği) (Ö8).*

Araştırmanın dördüncü sorusu "Okul müdürlerinin öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini anlamalarına ilişkin öğretmen görüşleri nelerdir?" şeklinde belirlenmiştir. Okul müdürlerinin öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini anlamalarına ilişkin öğretmen görüşlerine ait bulgular Tablo 5'de verilmiştir.

**Tablo 5**

*Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Öğretmenlerin Duygu ve Düşüncelerini Anlama Biçimi*

<b>Tema</b>	<b>Kategori</b>	<b>Kod</b>	<b>Frekans (f)</b>
Duygu ve düşüncelerini anlama biçimi	Etkisiz duygu ve düşüncelerini anlama	Empati eksikliği	5
		Etkili duygu ve düşüncelerini anlama	8
	Etkili duygu ve düşüncelerini anlama	Uyumluluk	5
Toplam			18

Tablo 5'e göre katılımcıların okul müdürlerinin öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini anlama biçimi hakkındaki görüşleri iki kategori olarak değerlendirilmiştir. Bu kategoriler; "Etkisiz duygu ve düşünceleri anlama biçimi" ve "etkili duygu ve düşünceleri anlama biçimidir." Etkisiz duygu ve düşünceleri anlama biçimi kategorisinden elde edilen kod "empati eksikliği" iken, etkili duygu ve düşünceleri anlama biçimi kategorisinden elde edilen kod "empati göstermek" ve "uyumluluktur." Katılımcı cevaplarından bazı örneklerle aşağıda yer verilmiştir:

“...Örneğin ben bir konuya çok sinirlenmişim. Müdürün bana karşı ters bir tavrı olmasını beklerken o, ‘öğretmenim seni çok iyi anlıyorum, duygularını hissediyorum, empati kurmaya çalışıyorum’ dedi. Bu beni çok rahatlattı... Kendisi bizi anlıyor, yanımızda olduğunu hissettiriyor ve bu size güven veriyor” (Empati göstermek; Uyumluluk) (Ö12).

“Okulla ilgili bazı şeyleri müdüre anlatmaya çalışıyoruz. O da gerçekten anladığı için mi yoksa sorundan kaçtığı için mi fikir değişikliğine gidiyor bunu anlamıyorum. Ayrıca diyelim ki öğretmenin özel sorunları var. Buna karşı müdürümüz esneklik göstermiyor” (Empati eksikliği) (Ö8).

Araştırmanın beşinci sorusu “Okul müdürlerinin, okulda sosyal ilişkileri geliştirmeye ilişkin öğretmen görüşleri nelerdir?” şeklinde belirlenmiştir. Okul müdürlerinin okulda sosyal ilişkileri geliştirmeye yönelik uygulamaları hakkındaki öğretmen görüşlerine ait bulgular Tablo 6’da verilmiştir.

**Tablo 6**

*Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Sosyal İlişkileri Geliştirmeye Yönelik Uygulamaları*

Tema	Kategori	Kod	Frekans (f)
Okulda sosyal ilişkileri geliştirmeye yönelik uygulamalar		Etkinlikler düzenlemesi	10
	İlişki yönetimi	Kriz yönetimi	3
		Diğerlerini etkileme	1
	İlişki yönetimi eksikliği	Adil olmamak	2
		Sosyal yeterlik eksikliği	1
	Toplam	17	

Tablo 6’ya göre okul müdürlerinin öğretmenlerin sosyal ilişkilerini geliştirmeye yönelik uygulamaları hakkındaki öğretmen görüşleri iki kategori olarak değerlendirilmiştir. Bu kategoriler; “İlişki yönetimi” ve “ilişki yönetimi eksikliğidir.” İlişki yönetimi kategorisinden en sık elde edilen kod “etkinlikler düzenlemesi” iken, ilişki yönetimi eksikliği kategorisinden elde edilen kodlar “adil olmamak” ve “sosyal yeterlik eksikliğidir.” Katılımcıların cevaplarından bazı örneklere aşağıda yer verilmiştir:

“Öğretmenleri ve diğer çalışanları tanımak için sohbetler eder. Özel günleri kutlar. Toplantıda öğretmenler arasındaki çatışmaları etkileyici bir şekilde çözdüğü zamanlar oluyor”(İlişki yönetimine yönelik etkinlikler düzenlemek; Kriz yönetimi) (Ö1).

“Sosyal ilişkilerinde aşırı müdahil davranmaz. İnsanlarla ilişkileriniz iyi olduğunda idareye yansıyor. Örneğin müdürümüz öğretmenler odasında huzursuzluk istemez. Bir öğretmen diğer öğretmeni rahatsız edemez” (Diğerlerini etkileme; Kriz yönetimi) (Ö5).

“...Sosyal ilişkiler konusunda pek başarılı değildir... Oldukça mesafelidir. Öğretmenlerin birbiriyle olan ilişkilerini geliştirmek için de pek bir şey yapmaz” (Sosyal yeterlik eksikliği) (Ö11).

## TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Okul müdürlerinin duygusal zekâsının öğretmen görüşlerine göre “öz bilinç”, “duyguları yönetme”, “motivasyon”, “empati” ve “sosyal ilişkiler” yönünden incelenmiştir. Araştırmada okul müdürlerinin kendilerini değerlendirmelerine ilişkin öğretmen görüşleri; “kişisel yeterlik” ve “sosyal yeterlik” olmak üzere iki ana kategori çerçevesinde birleşmektedir. Araştırmada öğretmenler, okul müdürlerinin kendilerini dürüst bir şekilde ifade ettiklerini, eleştiriye açık, empati gösteren, hatalarını kabullenen ve iletişim becerilerini kullanmada etkin olduklarını ifade etmişlerdir. “Öz bilinç eksikliği” olan müdürlerin ise kendilerini ifade etmekte sıkıntı yaşadıkları ve iletişimlerinin yetersiz oldukları

belirtmiştir. Pretorius ve Plaatjies (2023) araştırmalarında “öz farkındalığın” okul müdürleri için gerekli olduğunu ve müdürlerin zorluklarla baş etmede “öz farkındalığın” önemli sonuçlar verdiğini ortaya çıkarmışlardır. Hartung (2020) öz farkındalık becerisinin liderin davranışı üzerinde güçlü bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar araştırmanın sonuçlarıyla örtüşmektedir. Pilis ve Özbaş (2016) müdürlerin olumlu duygularını öğretmenlere yansıttıkları belirlenmiştir. Bu sonuç araştırmanın bulgularını kısmen desteklemektedir. Çünkü araştırmada öğretmenlerin bir bölümü okul müdürlerinin güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olmadığını, duygularını her zaman yönetemediğini, öğretmenlerle güçlü bir iletişime sahip olmadıklarını belirtmişlerdir.

Araştırmada okul müdürlerinin duygularını yönetme durumu hakkındaki öğretmen görüşleri doğrultusunda elde edilen temalar “duyguları etkili yönetme” ve “duyguları yönetmede eksiklik” olmak üzere iki kategori etrafında birleşmektedir. Duyguları yönetme süreci, “duyguların farkında olmak, duyguları tanımak ve yönlendirebilmek, duygulara uyum sağlayabilmek yetilerine sahip olmayı ve bunları etkili kullanabilme süreci içerisinde bireyin duygusal olgunluğu” olarak kabul edilmektedir (Töremen ve Çankaya, 2008, s.34). Araştırmada öğretmenler, okul müdürlerinin kendi duygularını çoğunlukla yönetebildiklerini ancak duygularını yönetemedikleri zamanlarda ise olumsuz duygularını yansıttıklarını ifade etmişlerdir. Araştırma sonuçlarıyla örtüşen çalışma Titrek vd. (2009) okul yöneticilerinin duygularını yönetme yeterliklerine ilişkin okul yöneticisi ve öğretmen görüşleri üzerine yapılan araştırmada yöneticilerin iş yaşamında duygularını yönetme yeterliklerine ilişkin olarak kısmen ve çoğunlukla yönetme yeterliliğine sahip olduklarını tespit edilmiştir. Bu sonuç araştırmanın bulgularıyla örtüşmektedir.

Araştırmada müdürlerin okulda kendi motivasyonları ve öğretmenlerin motivasyonunu artırmaya yönelik davranışları incelendiğinde “motivasyon becerileri” ve “ilişki yönetimine yönelik etkinlikler” konusunda en sık görüş birliğine varılmıştır. Ayrıca motivasyon artırmaya yönelik davranış gösterilmemesi kategorisinde “motivasyon eksikliği” olduğu belirlenmiştir. Araştırmada öğretmenler, çoğunlukla okul müdürlerinin kendisinin ve öğretmenlerin motivasyonlarını artırmak için çeşitli etkinlikler düzenlediğini, motivasyon artırmaya yönelik davranışlar gösterdiklerini belirtmişlerdir. Yıldırım’ın (2011) okul müdürlerinin motivasyonları üzerine yaptığı araştırmada en sık dışsal motivasyon teması “yapılan işlerin takdir edilmesidir.” Bu araştırmada da öğretmenler okul müdürlerinin kendilerini takdir ve teşekkür ettiklerini bunu gerek sözel olarak gerekse çeşitli ödüllere motive ettiklerini belirtmeleri araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Helvacı ve Başın (2013) araştırmalarında yöneticilerin öğretmenlerle dostça iletişim kurarak ve güler yüzlü olarak onları motive ettikleri görülmüştür. Bu araştırmadaki müdürlerin öğretmenlerle iletişim kurarken olumlu bir bakış açısıyla motivasyon becerileri sergilemesi bakımından araştırma sonuçlarıyla örtüştüğü söylenebilir.

Araştırmada okul müdürlerinin öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini anlamaları hakkındaki görüşleri değerlendirildiğinde “etkili ve etkisiz duygu ve düşünceleri anlama biçimi” olarak iki kategori altında birleşmektedir. Araştırmada öğretmenlerin çoğunluğu okul müdürlerinin kendilerine empati duygusuyla yaklaştıklarını, duygularını anladıklarını ifade etmişler, bazı öğretmenler ise müdürlerin öğretmenlerin duygularını anlamadıklarını belirtmişlerdir. Küçük Güngörmez ve Polatcan’ın (2020, s.4437) okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşlerini incelediği araştırmanın nitel sonuçlarında bazı öğretmenlerin müdürlerin “kendilerini anladığı ve onlarla empatik ilişki kurmada zorlanmadığını düşünürken, bazı öğretmenler ise müdürlerin kendilerini dinlendiğini fakat kendilerini başkalarının yerine koymada yetersiz olduğunu” belirtmiştir. Bu sonuç araştırmanın bulgularıyla örtüşmektedir. Ekinci vd. (2012) araştırmasında yöneticilerin öğretmenlerin mesleki sorunlarına empatik yaklaşımları yeterli düzeyde bulunmamıştır. Bu araştırmadaki öğretmenlerin görüşlerinde bazı müdürlerin empati eksikliği göstermesine karşın bazı müdürlerin de öğretmenlerin duygularına anladıklarını istinaden araştırma sonuçlarını kısmen

desteklediği söylenebilir.

Araştırmada okul müdürlerinin öğretmenlerin sosyal ilişkilerini geliştirmeye yönelik uygulamaları hakkındaki öğretmenlerin görüşleri değerlendirildiğinde “ilişki yönetimi” ve “ilişki yönetimi eksikliği” olmak üzere iki kategori olarak belirlenmiştir. Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürleri ilişkileri yönetirken çoğunlukla etkinlikler düzenleyerek sosyal ilişkileri güçlendirmeye çalıştıklarını belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin sosyal ilişkileri veya becerileri üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde Yıldız’ın (2012) araştırmasında okul yöneticilerinin sosyal beceri düzeylerinin orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Atay’ın (2002) araştırmasında okul müdürlerinin çatışmaları çözümlerken öncelikle anlaşma ve kaçınma stratejilerini kullandıkları tespit edilmiştir. Bu araştırmada ilişki yönetimi kategorisinden elde edilen “kriz yönetimi” kodunda müdürlerin kişilerarası sorunları çözmeye çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır. Çınar (2010) araştırmasında öğretmenler okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiğini olumlu olarak değerlendirdiklerini ancak çevreyle bütünleşmeleri açısından orta olarak değerlendirilmiştir. Dolayısıyla araştırmanın sonuçlarını kısmen desteklediği söylenebilir. Akan ve Mehrdad (2019) araştırmasında öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin iletişim becerilerinin iyi düzeyde bulunduğu görülmüştür. Bu sonuç araştırmanın bulgularını desteklemektedir. Khasanah vd. (2023) araştırmalarında yöneticilerin sosyal becerilerinin okul kültürü üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğu, sosyal becerilerin müdürlerin okul performansını etkilediği belirlenmiştir. Uzun ve Ayık (2016) araştırmasında okul müdürlerinin iletişim becerilerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuçlar bu araştırmadaki öğretmenlerin ifadeleri doğrultusunda okul müdürlerinin çoğunluğunun okulda sosyal ilişkileri yönetme yeterliliğine sahip olduklarından dolayı araştırmanın bulgularını destekler niteliktedir.

Araştırma sonuçlarından elde edilen öğretmenlerden bazılarının olumsuz ifadelerinde okul müdürlerinin “sosyal ilişkileri yönetmede yetersiz kaldıkları”, “olumsuz duygularını yansıttıkları”, “öğretmenlerin duygularını anlamada eksiklik” gösterdiklerine istinaden okul müdürlerinin “iletişim becerilerini geliştirebilme”, “olumlu duygularını yansıtabilme” ve “öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini anlama” noktasında hizmet içi eğitim seminerleriyle farkındalık kazandırılarak duygusal zekâ becerilerini okul yönetiminde kullanmalarına ilişkin etkinlikler düzenlenmelidir. Müdürlerin öğretmenlerle sosyal ilişkilerini geliştirici okul etkinliklerine ve duygusal zekâ becerilerini geliştirecek çalışmalara okullarda yer verilmelidir. Araştırmada bazı öğretmenlerin olumsuz ifadeleri doğrultusunda müdürler sosyal ilişki, empati, motivasyon ve duygu yönetimi eksikliği gösteriyor ve bu beceriler geliştirilemiyorsa bunun nedenlerinin araştırılması önerilmektedir.

### **Ethical approval**

İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Araştırma ve Yayın Etik Kurulundan (22.02.2022 tarihli 2 sayılı karar) etik açıdan uygun olduğuna ilişkin yazı alınmıştır.

### **Conflict of Interest**

Yazarlar bu çalışmada, çıkar çatışması bulunmadığını beyan etmektedir.

## REFERANSLAR

- Akan, D. ve Mehrdad, A. (2019). Okul müdürlerinin iletişim becerilerinin öğretmen algılarına göre incelenmesi. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 9 (1), 287-300. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/nevsosbilen/issue/46568/546185>
- Alparslan, A.M. ve Tunç, H. (2009). Mobbing olgusu ve mobbing davranışında duygusal zekâ etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 1 (1), 146-159. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/vizyoner/issue/23026/246203>
- Arslan, R. Mazan, İ. ve Aydın, E. (2013). Yönetimde değişen duygu zekâ ilişkisi ve yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerine ilişkin bir araştırma. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (3), 99-116. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/usaksosbil/issue/21641/232613>
- Atay, K. (2002) Okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeyleri ile çatışmaları çözümleme stratejileri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (31), 344-355. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kuey/issue/10366/126880>
- Aysel, L. (2006). *Liderlik ve duygusal zekâ* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Kocaeli Üniversitesi.
- Babaoğlu, E. (2010). Okul yöneticilerinde duygusal zekâ. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11,(1), 119-136. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kefad/issue/59507/855657>
- Bariso, J. (2021). *EQ uygulamalı duygusal zekâ: Gerçek hayat için duygusal zekâ rehberi* (H. Beyazıt, Çev.). (2.Baskı). Sola Unitas.
- Başar, S. (2022). *Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Siirt Üniversitesi.
- Bilgivar O. O. ve Topal, E. (2023). Investigation of the effect of school managers' perceptions of emotional intelligence on school synergy level. *SDU International Journal of Educational Studies*, 10 (2), 113-131. <https://doi.org/10.33710/sduijes.1369381>
- Bradberry, T. ve Greaves, J. (2006). *Duygusal zekânızı keşfedin* (S. Kubilay, Çev). Truva Yayınları. (Orijinal eserin basım tarihi: 2005).
- Bridge, B. (2003). *Duyguların eğitimi*. Beyaz Yayınları.
- Burke Johnson, R. ve Christensen, L. (2004). *Educational research: Quantitative, qualitative, and mixed approaches*. SAGE Publications, Inc.
- Büyüköztürk, Ş. Kılıç Çakmak, E. Akgün, Ö. E. Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2018). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Pegem Akademi.
- Creswell, J.W. (2020). *Nitel araştırma yöntemleri*. (M. Bütün ve S.B. Demir, Çev.). (5. Baskı). Siyasal Yayın. (Orijinal eserin basım tarihi: 2013).
- Çınar, O. (2010). Okul Müdürlerinin İletişim Sürecindeki Etkililiği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26, 1-10. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/dpusbe/issue/4768/65590>
- Ekinci, A., Bindak, R. ve Yıldırım, M.C. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki sorunlarına empatik yaklaşımlarının ikili karşılaştırmalar metodu ile incelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (3), 759-776. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/jss/issue/24238/256937>
- Ergin, D. (2008). *Okul yönetiminde duygusal zekâ ve dönüşümsel liderliğe ilişkin öğretmen algıları* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Kocaeli Üniversitesi.



- Goleman, D. (2019). *Duygusal zekâ ve liderlik*. Optimist Yayınları.
- Hartung, P. (2020). The impact of self-awareness on leadership behavior. *Journal of Applied Leadership and Management*, 81 1-21. <https://hdl.handle.net/10419/251923>
- Helvacı, M.A. ve Başın, H. (2013). Okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyon yaklaşımları (Uşak ili örneği). *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (44), 300-322. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/esosder/issue/6158/82775>
- Hsieh, C. C., Li, H. C., Liang, J. K. ve Chiu, Y. C. (2024). Empowering teachers through principals' emotional intelligence: Unlocking the potential of organizational citizenship behavior in Taiwan's elementary schools. *Acta Psychologica*, 243, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104142>
- Kaçar, T. (2024). *Okul Müdürlerinin Girişimci Liderlik Yaklaşımları ile Duygusal Zekâları Arasındaki İlişki: Karma Yöntem Çalışması* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Kapusuzoğlu, Ş. (2006). Yönetimde özdenetim. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 6 (1), 141-156. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/aibuefd/issue/1513/18360>
- Khasanah, F., Zainuddin, M., Ramli, A., Susanto, P.C. ve Sesario, R. (2023). The Analysis Role of Social Skills and Principal's Performance on School's Culture of Private Islamic School. *Journal on Education*, 5 (4), 12980- 12985. <https://jonedu.org/index.php/joe/article/view/2290>
- Kets de Vries, M. (2007). *Liderliğin gizemi*. (Z. Dicleli, Cev.). MESS Yayın (Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası). (Orijinal eserin basım tarihi: 2006).
- Koçyiğit, M. (2016). *Etkili iletişim ve duygusal zekâ*. Eğitim Yayınevi.
- Küçük Güngörmez, T. ve Polatcan, M. (2020). Ortaöğretim okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşleri: Karma bir araştırma. *Turkish Studies-Education*, 15 (6), 4427-4444. <https://dx.doi.org/10.47423/TurkishStudies.44170>
- Mayer, J. D. ve Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17, 433 442. [https://doi.org/10.1016/0160-2896\(93\)90010-3](https://doi.org/10.1016/0160-2896(93)90010-3)
- Öztekin, A. (2006). *Ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin duygusal zekâ becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerinin değerlendirilmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Balıkesir Üniversitesi.
- Pelit, E., Karaçor, M. ve Kılıç, İ. (2018). Duygusal zekânın iletişim becerilerine etkisi: turizm öğrencileri üzerinde bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20 (1), 85-107. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/deusosbil/issue/36903/279686>
- Pilis, A. ve Özbaş, S. (2016). Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin duygusal zekâ becerilerinin değerlendirilmesi. *Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (2), 150-162. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/aicusbed/issue/24307/257606>
- Pretorius, A. ve Plaattjes, B. (2023). Self-awareness as a key emotional intelligent skill for secondary school principals' leadership toolkit. *Research in Educational Policy and Management*, 5 (2), 52-74. <https://doi.org/10.46303/repam.2023.9>
- Recepoğlu, E. (2012). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Milli Eğitim Dergisi*, 194, 149-165. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/milliegitim/issue/36174/406749>

- Saldaña, J. (2019). *Nitel araştırmacılar için kodlama el kitabı* (3. Baskıdan Çeviri). (Çev. A. Tüfekçi Akcan ve S.N. Şad). Pegem Akademi.
- Taylor, A. (2023). *Duygusal zekâ*. (S. Üçer, Çev.). Sola Unitas. (Orijinal eserin basım tarihi: 2021).
- Titrek, O. Bayrakçı, M. ve Zafer, D. (2009). Okul yöneticilerinin duygularını yönetme yeterliliklerine ilişkin okul yöneticisi ve öğretmenlerin görüşleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9 (18), 55-73. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/maeuefd/issue/19392/205924>
- Töremen, F. ve Çankaya, İ. (2008). Yönetimde etkili bir yaklaşım: Duygu yönetimi. *Kuramsal Eğitimbilim*, 1 (1), 33-47. [www.keg.aku.edu.tr](http://www.keg.aku.edu.tr)
- Tripathy, M. (2018). *Emotional intelligence: an overview*. LAP LAMBERT Academic Publishing.
- Uzun, T. ve Ayık, A. (2016). Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Öğretmenlerin Genel ve Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12 (2), 672-688. <http://dx.doi.org/10.17860/efd.87017>
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, B. (2015). *Duygusal zekâ* (38. Basım). Destek Yayınları.
- Yıldırım, N. (2011). Okul müdürlerinin motivasyonları üzerine nitel bir inceleme. *AİBÜ, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11 (1), 2011, 71-85. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/16835>
- Yıldız, K. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin sosyal beceri düzeyleri ve düşünme stilleri. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14 (2), 49-64. <https://www.acarindex.com/pdfs/644143>
- Weisinger, H. (1998). *İş yaşamında duygusal zekâ*. (N. Süleymangil, Çev.). MNS Yayıncılık.
- Yurtkoru, S. ve Taştan, S. B. (2018). Öz-Bilinç algısının olumlu gelecek beklentisine etkisi: Pozitif psikoloji ve kaynak odaklı yaklaşım arka planı ile bir değerlendirme. *İşletme Bilimi Dergisi*, 6 (2), 1-24. <https://doi.org/10.22139/jobs.421835>

## EXTENDED ABSTRACT

**Introduction:** School principals who use their emotional intelligence skills are considered to be more successful by using their emotions, expressing themselves correctly, managing their emotions, communicating effectively with their employees, motivating them, and approaching their employees with empathy. It is necessary to conduct studies that use non-numerical data based on the opinions of teachers on the extent to which school principals use their emotional intelligence skills in school administration. This study, which examined the emotional intelligence skills of school principals based on the opinions of teachers, aimed to bring out the emotional intelligence skills of school principals based on the opinions of teachers in terms of the components of emotional intelligence such as “self-awareness or self-consciousness”, “understanding emotions”, “managing emotions”, “developing social relationships or social skills”, and “motivation.” For this purpose, answers to the following research questions were sought:

1. What are the opinions of teachers about the honest self-evaluation of school principals?
2. What are the opinions of teachers about how school principals manage their emotions?
3. What are the opinions of teachers about how school principals motivate teachers and themselves?
4. What are the opinions of teachers about how school principals understand teachers’ emotions and thoughts?
5. What are the opinions of teachers about how school principals develop social relations at school?

**Method:** In this study, the “phenomenology technique” one of the qualitative research models was used. The sample group of the study consisted of 13 volunteer teachers who worked in the districts of Izmir province (Buca, Karabağlar, Konak, Çiğli, Gazıemir, Urla) during the academic year 2021-2022. An interview form consisting of 6 questions to identify the demographic characteristics of the sample group (gender, marital status, duration of working with the school principal, school level, school type, and branch) and 5 semi-structured open-ended questions to determine the opinions of teachers on the emotional intelligence of school principals were used as a data collection tool. The semi-structured interview form was used to seek answers to the question, “What are the opinions of teachers about the emotional intelligence of school principals?” The “content analysis” was done to analyse the data of the study. The opinions of the participants in the study were handled with a differentiating approach, and the interview statements were analysed line by line and then tried to be encoded.

**Findings:** The opinions of the teachers about the evaluations of school principals for honesty were analysed in two categories. These categories were “personal competence” and “social competence.” The most frequently generated code from the personal competence category was “self-consciousness”, and the codes generated from the social competence category were “effective relationship management” and “ineffective relationship management.” According to the opinions of the teachers, their statements about the school principals’ management of their emotions were analysed in two categories. These categories were “effective management of emotions” and “lack of managing emotions.” While the codes generated from the category of effective management of emotions were “self-consciousness” and “stress management”, the most frequently generated codes from the category of lack of managing emotions were “lack of stress management” and “lack of self-control.” The opinions of the teachers about the behaviours of the school principals towards raising the motivation of both themselves and the teachers were analysed in two categories. These categories are “displaying behaviours to raise motivation” and “failing to display behaviours to raise motivation.” While the most frequently generated code from the category of displaying behaviours to raise motivation was ‘motivation skills’, the code ‘lack of motivation’ was generated from the category of failing to display behaviours to raise motivation. The opinions of the participants about how school principals understand teachers’ emotions and thoughts were analysed in two categories. These categories were “ineffective ways of understanding emotions and thoughts” and “effective ways of understanding emotions and thoughts.” While the code generated from the category of ineffective way of understanding emotions and thoughts was “lack of empathy”, the code generated from the category of effective way of understanding emotions and thoughts was “showing empathy” and “adaptability.” The opinions of the teachers about the practices of the school principals to improve the social relations of the teachers were analysed in two categories. These categories were “relationship management” and “lack of relationship management.” While the most frequently generated code from the category of relationship

management was ‘organising activities’, the codes generated from the category of lack of relationship management were “unfairness” and “lack of social competence.”

**Discussion and Conclusion:** The emotional intelligence of school principals was analysed in terms of “self-consciousness”, “managing emotions”, “motivation”, “empathy” and “social relations” according to the opinions of teachers. The teachers stated that school principals expressed themselves honestly, were open to criticism, and empathetic, acknowledged their mistakes and were effective in using communication skills. On the other hand, it was stated that school principals with a “lack of self-consciousness” had difficulties in expressing themselves and lacked good communication skills. The teachers stated that school principals can mostly manage their own emotions, but when they were unable to manage them, they reflected their negative emotions. The teachers stated that school principals mostly organised several activities to raise their and teachers’ motivation and displayed behaviours to raise motivation. Most of the teachers stated that school principals approached them with a sense of empathy and understood their emotions, but some teachers stated that principals were not able to understand their emotions. The teachers stated that school principals mostly tried to reinforce social relations by organising activities while managing relationships.

**Recommendation:** Based on the negative statements of some of the teachers in the study results that school principals “were incapable of managing social relations”, “reflected their negative emotions”, “lacked understanding of teachers’ emotions”, activities should be organised for school principals to use their emotional intelligence skills in school administration by raising awareness through in-service training seminars on “developing communication skills”, “reflecting positive emotions” and “understanding teachers’ emotions and thoughts.” School activities to improve principals’ social relations with teachers and their emotional intelligence skills should be implemented in schools. Based on the negative statements of some teachers in the study, if principals lack social relations, empathy, motivation, and emotion management and these skills have not been improved, it is recommended to investigate the causes thereof.