

yaz 2002

OKUL MÜDÜRLERİNİN DUYGUSAL ZEKÂ DÜZEYLERİ İLE ÇATIŞMALARI ÇÖZÜMLEME STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ^(*)

Yrd. Doç. Dr. Kenan ATAY

Atatürk Üniversitesi, K.K. Eğitim Fakültesi EBB.

Bu araştırmanın amacı ilköğretim okulu müdürlerinin duygusal zekâ düzeyleri ile çatışmaları çözümüleme stratejileri arasında ilişkiyi incelemektir. Çalışma grubu Erzurum il merkezinde görev yapan 71 ilköğretim okulu müdüründen oluşmaktadır. Veri toplama aracı olarak çatışmaları Çözümüleme Stratejileri Ölçeği ve Duygusal Zekâ Ölçeği kullanılmıştır. Duygusal zeka boyutları ile çatışma çözümüleme stratejileri arasındaki ilişki sıfır düzenli korelasyon katsayısı kullanılarak incelenmiştir. Araştırma bulguları; okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerinin beklenenin ve olması gerekenin altında olduğunu, duygusal zekâ alt boyutları yönünden bakıldığında okul yöneticilerinin en yüksek puana özbilinç, en düşük puana sempati boyutunda sahip olduklarını ortaya koymuştur. Duygusal zekâ alt boyutları ile çatışmaları çözümüleme stratejileri arasında anlamlı ilişkiler gözlenmiştir.

Anahtar sözcükler: duygusal zeka, çatışma çözümüleme stratejileri, ilköğretim okulu müdürleri

^(*) Bu makalenin değerlendirilmesi sürecinde, Dr. Kenan ATAY aramızdan ayrılmıştır. Bu makale editörler tarafından değerlendirilerek, çalışmalarıyla Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisine ve Eğitim Yönetimi alanına önemli katkılarda bulunmuş olan Dr. ATAY'ın anısına yayınlanmıştır.

summer 2002

RELATIONSHIP BETWEEN SCHOOL PRINCIPAL'S EMOTIONAL INTELLIGENCE AND CONFLICT RESOLUTION STRATEGIES

Kenan ATAY, Asst. Prof.

Atatürk University, K.K. School of Education

The purpose of this study is to examine relationship between school principal's emotional intelligence and conflict resolution strategies. Subjects were 71 elementary school principals in the province of Erzurum. Data were collected via Conflict Resolution Strategies Scale and Emotional Intelligence Scale. Zero order correlation coefficients were computed to examine relationships between conflict resolution strategies and subscales of emotional intelligence. Findings demonstrated that principals scored relatively low on emotional intelligence scale, especially on empathy and emotional management subscales. Significant positive associations were observed between conflict resolution strategies and emotional intelligence subscales.

Keywords: *Emotional intelligence, conflict resolution strategies, elementary school principals*

Son yıllarda gündemden düşmeyen duygusal zekâ (Emotional Intelligence) kavramı, giderek farklı alanlarda yeni açılımlar yaratmaktadır. Bu alandaki çalışmalar, duygusal zekânın ölçülmesi; ilgili yeteneklerin yaşamın değişik alanlarına nasıl uygulanabileceği ve sonuçları, bunlara bağlı olarak da duygusal zekânın nasıl geliştirilebileceği gibi boyutlarda yoğun bir şekilde sürdürülmektedir. Bu çalışmaların yöneldiği alanların başında iş yaşamı ve yöneticilik ile eğitim gelmektedir (Yeşilyaprak, 2001:139).

Yapılan son araştırmalar, insan zekasının gerçek ölçütü IQ olsa bile, hayat başarısı konusunda belirleyici olanın, kişilerin duygusal zekâları (EQ) olduğunu düşündürmektedir. Duygusal zekâ, kişinin görünen bütün davranışlarını yönlendiren ihtiyaç, dürtü ve gerçek değerlerini temsil etmekte ve insanlarla olan ilişkilerinin ve iş yaşamındaki başarısının belirleyicisi olmaktadır (Baltaş, 2000:65). Duygusal zekâ, kendini ve başkalarını motive edebilmek için, serinkanlılık, gayret, sebat ve yetenek gibi duygusal kalitenin bir kompozisyonudur (Konrad & Hendl, 1997: 12).

Duygusal zeka kavramının ilk önce Gardner (1983), uyum becerilerinden meydana gelme, bununla birlikte kişinin duygularının ve kabiliyetlerinin farkında olma, bunları hayatına yön vermede bir kaynak olarak kullanma olarak tanımladı.

Duygusal zekâ kişinin kendi duygularını anlaması, bunlar arasında seçim yapabilmesi, başkalarının duyguları için empati göstermesi ve kendi duygularını hayatına yön vermede, yaşam düzeyini yükseltme yönünde kullanabilmesi şeklinde de tanımlanmıştır (Mayer & Salovey, 1993: 434-442). Bu tanımlamada kavram, başarı için önemli görülen empati, duyguları ifade etme ve anlama, mizacını kontrol etme, bağımsızlık, uyum sağlayabilme, kişiler arası sorunları çözme, sebat, sevecenlik, nezaket saygı gibi duygusal nitelikleri betimlemek için kullanılmıştır (Yeşilyaprak, 2001:140). Daha sonra 1995'te Goleman Duygusal Zekâ adlı çalışmasında, insan zihninin duyguları nasıl işlemekten geçirdiğini açıklamaya çalışmış, kişilerin gelecekteki başarılarının tahmin edilmesinde, IQ ve standart testlerle ölçülen beyin gücünün, kişinin duygusal özelliklerinden ya da karakterinden daha az belirleyici olacağını vurgulayarak, duygusal zekâyı "kendini harekete geçirebilme, aksiliklere rağmen yoluna devam edebilme, dürtüleri kontrol ederek doyumunu erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntıların düşünmeyi engellemesine izin vermeme, kendini başkalarının yerine koyabilme ve unut besleme" şeklinde tanımlamıştır (Goleman, 1998).

Son olarak, duygusal zekâ problem çözmede duygusal bilgiyi kullanma kabiliyetidir. Duygusal bilgiyi yani duygulardaki sallantıları kullanmak insan hayatındaki kalıp çözümlerden insanı kurtarabilir ve problem çözmede kapsamlı alternatifleri görmeye yardım edebilir. Kuvvetli olarak duygularının farkında olma daha öncelikli, önemli

bir soruna gösterilen bir özeni, yeniden değerlendirmek için insanlara yardım eder. Örneğin Salovey ve Mayer sahip olduğu farklı kişisel deneyimleri yoluyla kişiler arası ilişkilerinde derin bir anlayış geliştirmek için önemsiz iş problemlerine aldırmayan bir bayanın bir satış elemanından uğradığı haksızlık nedeniyle işten ayrıldığını aktarıyor. Duygusal durumlar herhangi bir güçle karşılaşıldığında bile ısrarla kişiyi harekete geçirebilir. Bazı bireyler olumlu duygularını, güç bir işi başarmak için kendi kabiliyetlerine güvenerek teşvik eder. Bazıların da, olumsuz bir sonuçla karşılaşmış kaygılandıklarında ekstra bir güç ve performansını güdülemesi için teşvik edici bir unsur gerekebilir (Yılmaz ve Ergin, 2000: 227).

Salovey, Gardner'in kişisel zekâ yetenekleri kavramını da kendi temel duygusal zekâ tanımının içine katarak, bu yetenekleri beş ana başlık altında toplamaktadır (Goleman,1998: 61-62):

1. Özbilinç. Kendini tanıma- bir duyguyu oluşurken fark edebilme-duygusal zekânın temelidir. Duyguların her an farkında olma yeteneği psikolojik sezgi ve kendini anlamak bakımından şarttır. Gerçek duygularımızı fark edememek bizi onların insafına bırakır. Duygularını tanıyan kişiler, hayatlarını daha iyi idare ederler.
2. Duyguları idare edebilmek. Duyguları uygun biçimde idare yeteneği, özbilinç temeli üstünde gelişir. Kendini yatıştırma, yoğun kaygılardan, karamsarlıktan, alınganlıktan kurtulma yeteneği ve bu temel duygusal beceride başarısız olma bu kategoride ele alınıyor. Bu yeteneği zayıf olan kişiler sürekli huzursuzlukla mücadele ederken, kuvvetli olanlar ise hayatın tatsız sürprizleri ve terslikleriyle karşılaştıktan sonra kendilerini daha kolay toparlayabilmektedir.
3. Kendini harekete geçirmek. Duyguları bir amaç doğrultusunda toparlayabilmek, dikkat edebilme, kendini harekete geçirebilme, kendine hâkim olabilme ve yaratıcılık için gereklidir. Duygusal özdenetim -doyumunu erteleyebilme ve fevri davranışları zaptedebilme- her başarının altında yatan özelliktir. Tıkanıp kalmamak (akış haline girebilme) her tür yüksek performansı mümkün kılar. Bu beceriye sahip olan kişiler, yaptıkları her işte daha üretken ve etkili olabilmektedir.
4. Başkalarının duygularını anlamak.Duygusal özbilinç temeli üzerinde gelişen diğer bir yetenek olan empati, insanlarla ilişkide temel beceridir. Empatik kişiler başkalarının neye ihtiyacı olduğunu, ne istediğini gösteren belli belirsiz sosyal sinyallere karşı daha duyarlıdır. Bu da onları insan bakımıyla ilgili mesleklerde, öğretmenlik ve yöneticilikte başarılı kılar.

5. İlişkileri yürütebilmek. İlişki sanatı, büyük ölçüde, başkalarının duygularını idare etme becerisidir. Bu beceriler popüler olmanın, liderliğin, kişiler arası etkililiğin altında yatan unsurlardır. Bu becerilerini çok geliştirmiş kişiler, insanlarla sürtüşmesiz bir etkileşim sürdürmeye dayalı her alanda başarılı olur ve parlak bir sosyal yaşam sürdürürler.

Duygular çatışmanın ayrılmaz bir ögesidir. Duygusal tepkiler çatışmayı başlatan kıvılcımlar olabileceği gibi, çatışmanın çözümünde ya da yoğunlaşmasında da etkin bir rol oynarlar. Çatışmada gösterilen suçlama, gizleme, bastırma ve kızgınlık tepkileri refleks niteliğinde birer davranıştır. Bu tepkiler çoğu zaman bilinçli ve isteğe bağlı değildir. Çoğunlukla personelin bu tepkilerin farkına varma, tepkileri tanılama ve yapıcı bir biçimde ifade etme becerileri zayıftır. Ancak, bu beceriler geliştirilebilir ve belirli bir ölçüde de olsa duygular kontrol altına alınabilir (Karip, 1999: 27).

İnsanların çoğu, bir çatışmada, mantıklı tepkiler yerine duygusal tepkiler verirler. Duygusal tepkilerden yola çıkan bir değerlendirme ise çoğunlukla kişiye zarar verir. Çünkü duygusal değerlendirme, verilere dayanmak yerine izlenimlere dayanır. Bir çatışma sırasında duygusal tepki vermek yerine, mantıksal tepki vermek için kişinin kendi duygularının ve bunun nedenlerinin farkında olması gerekir. Kendiyle ilgili farkındalığın temeli, kişinin insanlar arası ortamlarda yaşadığı duyguların farkında olmasıdır (Mayer & Gaschke, 1998).

Bir örgütte çatışma bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal etkinliklerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir (Eren, 1993: 363). March ve Simon ise çatışmayı standart karar verme mekanizmalarında bir bozulma ve bunun sonucunda birey ya da grubun bir eylem seçeneğini seçmekte güçlüğüne uğraması şeklinde tanımlamaktadırlar (March ve Simon, 1958).

Örgütte birimler, bölümler, görevler ve işgörenler arasında çatışmayı ortadan kaldırmak olanaksızdır (Başaran, 1992:262). Leavitt, Dill ve Eyring gibi yazarlar, örgütlerde çatışmanın doğal olarak bulunduğunu, fakat bunun istenilen bir düzeyde tutulması, örgütsel çatışmadan kaynaklanan gerilimin azaltılmasında yöneticinin etkin rol oynaması gerektiğini vurgulamaktadırlar (Aydın, 1991: 32).

Toplumsal ve örgütsel davranış üzerinde yapılan araştırmaların büyük bir çoğunluğunun, çatışmaları çözmeyi, çatışmaların örgüt üyelerinin psikolojik sağlığı ve örgütlerin işleyişinin verimliliği üzerindeki olumsuz etkilerini azaltıcı öneriler getirmeyi amaçladığı görülmektedir (Robbins, 1974: 47).

kenan atay

Bir yöneticinin sorumluluklarından biri, başkaları arasındaki çatışmaların çözümüne yardım etmek ise, yönetici (1) kendi çözümünü uygulamak için onları zorlayabilir ya da mecbur bırakabilir, (2) çatışmayla yüz yüze gelmekten kaçınabilir, (3) tarafları anlaşmaları ya da taviz vermeleri için cesaretlendirebilir, (4) kafasındaki bir çözümü uygulamaları için her iki tarafı da ikna etmek isteyebilir, (5) kafasında ideal bir çözüm ya da çatışma çözme stratejisi olmadığı durumlarda, tarafların çatışmayı en iyi biçimde çözmelerine yardım edebilir (Schemel, 1997:45).

Diğer kurumlarda olduğu gibi okullar da çatışmalar kaçınılmazdır. Okul yöneticisinin amacı, kaçınılmaz olan çatışmayı okul amaçlarına yöneltmektir (Açıkalın, 1994: 108).

AMAÇ

Bu araştırmanın temel amacı ilköğretim okulu müdürlerinin duygusal zekâ düzeyleri ile çatışmaları çözümü stratejileri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını saptamaktır.

Araştırmanın bu temel amacını gerçekleştirmek için aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1. İlköğretim okulu müdürlerinin duygusal zekâ düzeyleri duygusal zekâ alt boyutları (özbilinç, duyguları yönetmek, motivasyon, empati, sosyal ilişkiler) yönünden nasıl bir dağılım göstermektedir?
2. İlköğretim okulu müdürlerinin izledikleri çatışmaları çözümü stratejileri (kaçınma, mecbur etme, anlaşma, taviz verme, destekleme) ile duygusal zekâ alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?

YÖNTEM

Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini, araştırmanın yapıldığı tarihte (2001) Erzurum il merkezinde bulunan 71 ilköğretim okulu müdürü oluşturmuştur.

Araştırma verilerini toplamada, Weisinger (1998) tarafından geliştirilen duygusal Zekâ Ölçeği ile, Schemel (1997: 47) tarafından geliştirilen ve araştırmacı tarafından "Okul Müdürlerinin Çatışmaları Çözümleme Stratejilerine İlişkin Öğretmen Okul Müdürü ve Denetmen Algıları" konulu araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan, Çatışmaları Çözümleme Stratejileri Ölçeğinden yararlanılmıştır (Atay, 2001: 21). Duygusal Zekâ Ölçeği 5 alt yetenek alanında duygusal zekâ kapsamına giren toplam 45 maddeyi (yeteneği) içermektedir. Deneklerin duygusal zekâ düzeylerini ölçmek için, kendilerini her bir madde açısından (1) çok yetersiz ve (7) çok yeterli olmak üzere 1'den 7'ye dek uzanan bir ölçek üzerinde değerlendirmeleri istenmiştir. Duygusal zekânın kapsamına giren yetenek alanlarını temsil eden madde numaralarına göre puanları toplanıp, o alt ölçekteki madde sayısına bölünerek ortalama puanları hesaplanmıştır. Çatışmaları Çözümleme Stratejileri Ölçeği ise, her biri (A) ve (B) seçenekleri şeklinde düzenlenmiş toplam 45 maddeyi kapsamaktadır. Deneklerden her maddede çatışmaları çözümlerken izlediği yolu (A) ve (B) seçeneklerinden birini seçerek belirtmeleri istenmiştir. Daha sonra belirtilen seçenek puanlama cetveline (Schemel, 2001: 35) işlenmiş puanlama cetvelindeki stratejilere (kaçınma, mecbur etme, anlaşma, taviz verme, destekleme, ikna etme) denk gelen seçenekler toplamı deneklerin o stratejiye ilişkin toplam puanını oluşturmuştur.

Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Verilerin çözümlenmesinde her bir alt boyut ve strateji için ortalama puanlar hesaplanmış ve tüm işlemler bu puanlar üzerinden yapılmıştır. Duygusal zekâ alt boyutları ile çatışmaları çözümleme stratejileri arasındaki ilişkinin incelenmesi için de sıfır düzenli korelasyon katsayısı hesaplanmıştır.

BULGULAR

İlköğretim Okulu Müdürlerinin Duygusal Zekâ Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular

İlköğretim okulu müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerinin duygusal zekâ alt boyutlarına dağılımına ilişkin ortalamalar incelendiğinde (Tablo 1) en yüksek puanın öz bilinç boyutunda (\bar{x} = 37.95) en düşük puanın ise empati boyutunda (\bar{x} = 21.97) olduğu görülmektedir. Öz bilinç bireyin duygusal

bilincini, yani kendi duygularını tanıma, anlayabilme; duygular, düşünceler ve tepkiler arasındaki ilişkiyi bilme ve performansına, ilişkilerine etkilerini tanımlayabilmesiyle başlıyor. Daha sonra kendi öz değerlendirmesini yaparak güçlü ve zayıf yanlarını tanımasını kapsıyor (Argun, 2001: 11). Ruh hallerinin farkında olan kişiler kendi sınırlarından emin, psikolojik açıdan sağlıklı, yerinde ve hayata olumlu gözle bakabilen insanlardır (Goleman, 1998: 66). İkili insan ilişkilerinin temelini oluşturan empati ise başkalarının duygularını hissedebilme, onların bakış açısıyla düşünebilme ve onların endişelerine ilgi duyma (Argun, 2001: 14) algılayabilme becerisidir. Başkalarının ne hissettiğini kaydedememek duygusal zekâ bakımından büyük bir eksiklik, insan olmak anlamında da trajik bir başarısızlıktır. Çünkü ilginç, şefkatin kökü olan duygusal ahenk, empati yeteneğinden kaynaklanmaktadır (Goleman, 1998 :126). Tablo 1' deki bulgular diğer boyutlar yönünden incelendiğinde, ilköğretim okulu müdürlerinin duyguları yönetme boyutunda $\bar{x} = 28.66$, motivasyon boyutunda $\bar{x} = 31.18$, sosyal ilişkiler boyutunda ise $\bar{x} = 29.47$ düzeyinde zeka puanına sahip oldukları görülmektedir. Duyguları yönetme Goleman'ın analizinde kişilerin kendilerini kontrol etmelerine olanak sağladığı için en önemli yetenek olarak adlandırılmaktadır. Duyguların, özellikle olumsuz duyguların kontrolü yöneticiyi fevri davranmaktan alıkoyar. Bu da bütünlük, tutarlılık ve güvenilirlik gibi liderliğin üç temel özelliğini sergilemelerini olanaklı kılar. Motivasyon, kişinin amaçlarına ulaşmak için duygularını, sosyal beceriler ise başka insanların davranışlarını kendi doğrultusunda yönlendirebilmesidir.

Çatışmaları Çözümleme Stratejilerine İlişkin Bulgular

Tablo 1 incelendiğinde, okul müdürlerinin çatışmaları çözümlerken öncelikle anlaşma ($\bar{x} = 9.990$) ve kaçınma ($\bar{x} = 7.890$) stratejilerini izledikleri anlaşılmaktadır. Anlaşma stratejisi, eğer insanlar konunun ya da sorunun herkese ait olduğunu kabul ederlerse işe yarar (Schemel, 1997 :55). Bu stratejide, birey bazı isteklerinden vazgeçerken karşısındakinin bazı isteklerini de kabul eder. Burada, temel ilke, karşılıklı olarak bazı isteklerden vazgeçmeye dayandırılmıştır. Bireyler karşılıklı olarak vazgeçebilecekleri ve vazgeçemeyecekleri isteklerin taramasını yaparak çözüm ararlar (Özer, 1997: 44). Kaçınma stratejisi ise, çatışmayı görmezlikten gelmektir. Pasif bir stratejidir ve var olan durumun sürmesine izin verir (Schemel, 1997: 53). Tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önem düşük olduğu durumlarda çatışmadan kaçınma stratejisi kullanılır. Bu strateji, genellikle, kenara çekilme, ilgilenmeme, ihmal etme, kadere

birakma ya da olumsuz hiçbir şey duymak istememe gibi tutumlarla ortaya çıkar (Solmuş, 2001: 40). Bunun sonucu olarak, çatışmanın çözümü ile ilgili kararlar gecikir ve taraflar sürekli bir tatminsizlik içinde kalırlar. Tablo 1 'deki bulgulardan ilköğretim okulu müdürlerinin çatışmaları çözümlerken izlediği diğer stratejilerin sırasıyla destekleme ($\bar{x} = 7.150$), mecbur etme ($\bar{x} = 6.620$) ve taviz verme ($\bar{x} = 5.660$) stratejileri olduğu anlaşılmaktadır. İlköğretim okulu müdürlerinin çatışmaları çözümlenme stratejisine ilişkin bulgular, araştırmacı tarafından 1999 yılında yapılan benzer bir araştırmanın bulgularıyla paralellik göstermektedir.

Tablo 1.Okul Müdürlerinin Duygusal Zekâ ve Çatışma Çözümleme Stratejileri Puan Ortalamaları

Duygusal zekâ alt boyutları	\bar{x}	S	Strateji	\bar{x}	S
Özbilinç	37.95	1.647	Kaçınma	7.890	1.644
Duyguları Yönetmek	28.66	3.431	Mecbur Etme	6.620	2.252
Motivasyon	31.18	1.757	Anlaşma	9.990	.939
Empati	21.97	2.337	Taviz Verme	5.660	2.611
Sosyal İlişkiler	29.47	2.862	Destekleme	7.150	2.769

Duygusal Zekâ Alt Boyutları ile Çatışmaları Çözümleme Stratejileri Arasındaki İlişki

Tablo 2'deki bulgular incelendiğinde duygusal zekâ alt boyutlarından özbilinç ile kaçınma ($r = .71$), anlaşma ($r = .69$) ve destekleme ($r = .83$) stratejileri arasında pozitif yönde yüksek bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Yine Tablo 2' deki bulgulardan, duyguları yönetmek alt boyutu ile, anlaşma ($r = .88$) ve destekleme ($r = .56$), motivasyon alt boyutu ile kaçınma ($r = .57$), anlaşma ($r = .76$) ve destekleme ($r = .64$), empati alt boyutu ile mecbur etme ($r = .73$), anlaşma ($r = .73$) taviz verme ($r = .65$) ve destekleme ($r = .66$), sosyal ilişkiler alt boyutu ile kaçınma ($r = .54$) ve destekleme ($r = .72$) stratejileri arasında güçlü ve olumlu yönde bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır. Buradan ilköğretim okulu müdürlerinin özbilinç puanı yükseldikçe kaçınma, anlaşma ve destekleme, duyguları yönetmek puanı yükseldikçe anlaşma ve destekleme, motivasyon puanı yükseldikçe kaçınma anlaşma ve destekleme, empati puanı yükseldikçe mecbur etme, anlaşma, taviz verme ve destekleme sosyal ilişkiler puanı yükseldikçe kaçınma ve destekleme stratejilerini kullanma eğiliminin artacağı anlaşılmaktadır.

Tablo 2. Duygusal Zekâ Alt Boyutları İle Çatışmaları Çözümleme Stratejileri Arasındaki İlişki

Duygusal zekâ (EQ) alt boyutları	Çatışmaları çözümleme stratejileri				
	Kaçınma	Mecbur etme	Anlaşma	Taviz verme	Destekleme
Özbilinç	.71*	.44 *	.69*	.21*	.83*
Duyguları yönetmek	.31*	.47*	.88*	.13*	.56*
Motivasyon	.57*	.32*	.76*	.15*	.64*
Empati	.12*	.73*	.73*	.65*	.66*
Sosyal ilişkiler	.54*	.36*	.45*	.19*	.72*

*p ≤ 0.05

SONUÇ VE ÖNERİLER

Okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeylerinin duygusal zekâ alt boyutlarına dağılımına bakıldığında her bir boyut için zekâ düzeyinin beklenenin ve olması gerekenin altında olduğu görülmektedir. Oysa duygusal güçlerini gerektiği gibi kullanmasını bilen, yani duygusal zekâları yüksek okul yöneticileri, düşünme, planlama, uzun vadeli bir işin tasarımı, problemlerin çözümü konusunda daha başarılı olacaklardır. Kendini harekete geçirebilen, aksiliklere rağmen okulun amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda yoluna devam edebilen, dürtülerini kontrol ederek doyumunu erteleyebilen, ruh halini düzenleyebilen, sıkıntılarının düşünmesine engel olmasına izin vermeyen, kendini başkalarının yerine koyabilen başkalarının duygularını paylaşabilen kısaca duygusal yetkinliğe ulaşmış okul yöneticileri aynı amacı gerçekleştirmek doğrultusunda birlikte çalıştığı öğretmen ve diğer personelle daha ahenkli ilişkiler kurabilecek, çatışmaların çözümüne katkı sunabilecektir. Çünkü okul, ilişkilerin çok yakın, içten ve candan olduğu ya da olması gereken bir örgüttür. Duygusal güçlerini gerektiği gibi kullanmasını bilen okul yöneticileri Aristo'nun yıllar önce fark ettiği gibi "doğru kişiye, doğru ölçüde, doğru zamanda, doğru nedenle ve doğru şekilde kızabilmek" gibi önemli bir beceriye de sahip olacaktır.

Goleman'ın bahsettiği duygusal yetkinliğin, sadece çocukluk döneminde kazanılması gereken bir beceri değil öğrenilebilir olduğu tezinden hareketle ilköğretim okulu müdürlerinin sağlıklı bir duygusal repertuar oluşturmalarını sağlayacak, duygusal zekâ denilen temel yaşam becerisi yönünde onları daha yetkin kılacak, özbilinç, özdenetim ve empatiyle dinleme, çatışmaları çözme

kenan atay

ve işbirliği gibi temel yöneticilik becerilerini kapsayan yetiştirme programları düzenlenmelidir. Ayrıca eğitimin değişik tür ve kademelerinde benzer araştırmalar yapılmalı, okul müdürlerinin duygusal yetkinlik düzeyi bireysel değişkenleri yönünden incelenmelidir.

“Kendini başkalarının yerine koyma ve onların neler hissettiğini anlamaya çalışma” becerisi başka bir anlatımla “empatik anlayış” bir okul müdürünün sahip olması gereken temel becerilerden biridir. Bireysel bir tutum ve nitelik olan “empati”, bir bireyin, karşısındaki kişinin ruhsal durumunu, duygularını, ihtiyaçlarını, tavır ve yaşantılarını vb. “onun açısından görebilme, duyabilme ve algılayabilme niteliğidir (Özgüven, 2000,:101). Çalışma yaşamı içinde sorunların ortaya çıkması büyük ölçüde “empatik anlayış” eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Kendi duygularını algılamadaki yetersizlik, hislerini ifade etmede yaşanan beceriksizlik, duygularını yönlendirebilme ve başkalarının duygularını paylaşmada görülen bariz eksiklikler çalışma yaşamındaki bir çok soruna kaynaklık etmektedir.Okul ortamında yönetici öğretmene göstereceği empatik anlayış yolu ile öğretmenin daha verimli olmasını sağlayabilir. Okul yöneticisi iletişim bakımından dinleme, insanlara karşı olumlu tutum, rahat iletişim kurma gibi beceriler ve liderlik özelliklerine sahip olmalıdır.

Öte yandan araştırmacı tarafından 1999 yılında yapılan benzer bir araştırma,ilköğretim okulu sınıf ve branş öğretmenlerinin beklentilerinin, okul müdürlerinin çatışmaları çözümlerken daha çok destekleme stratejisi izlemeleri yönünde olduğunu ortaya koymuştur. Buradan öğretmenlerin; okul müdürlerinden, çatışmaları çözümlerken, sorunu kendi başlarına çözmeyi ya da diğerlerine sorunu nasıl çözeceklerini önermek yerine, başkalarının konuşmalarına, duygularını paylaşmalarına ve değerlerini ortaya koymalarına yardımcı olmalarını bekledikleri anlaşılmaktadır. Tablo 2’de görüldüğü gibi, okul müdürlerinin duygusal zekâ alt boyutları ile çatışmaları çözümlenme stratejilerinden destekleme arasında pozitif yönde yüksek bir ilişki bulunmuştur.Buradan,öğretmen beklentilerinin karşılanmasının, yani okul müdürlerinin çatışmaları çözümlerken destekleme stratejisini izlemelerinin onların duygusal zekâ alt boyutları olan özbilinç, duyguları yönetmek, motivasyon, empati ve sosyal ilişkiler yönünden geliştirilmeleri gerektiği sonucuna varılabilir.Böylece okul yöneticileri iş arkadaşları ile sağlıklı ilişkiler kurabilen, ekip çalışmasına yatkın, duygusal olgunluk düzeyi yüksek, çatışmaları yapıcı bir süreç haline dönüştürebilen kişiler olarak okul amaçlarını gerçekleştirmede daha yüksek bir performans düzeyine ulaşacaklardır.

kenan atay

KAYNAKÇA

- Açıklan, A. (1994). **Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği**. Ankara: PEGEM Yay.
- Argun, T. (2001). İnsanların İçindeki Tutsak Enerjiyi Ateşleyin. **Excellence Dergisi**, Yıl 4, Sayı 46. İstanbul.
- Atay, K. (2001). Okul Müdürlerinin Çatışmaları Çözümleme Stratejilerine İlişkin Öğretmen Okul Müdürü ve Denetmen Algıları. **Eğitim Yönetimi Dergisi**, Sayı, 25, ss.21-35, Ankara.
- Aydın M. (1991). **Eğitim Yönetimi**. Hatipoğlu Yayınevi, Ankara.
- Baltaş, A. (2000). **Ekip Çalışması ve Liderlik**. Remzi Kitapevi, İstanbul.
- Başaran, İ.E. (1992). **Yönetimde İnsan İlişkileri**. Gül Yayınevi, Ankara.
- Gardner, H. (1983). **Frames of Mind**. Basic Books. New York.
- Goleman, D. (1998). **Duygusal Zeka: Neden IQ'dan daha önemlidir?** Varlık Yayınları, İstanbul.
- Robbins, R.S. (1974). **Managing Organizational Conflict**. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs. New Jersey.
- Karip, E. **Çatışma Yönetimi**. PEGEM Yayıncılık, Ankara, 1999.
- Konrad, S., Hendl, C. **Duygularla Güçlenmek**. (Çev. Meral Taştan).Hayat Yayıncılık, Başarı Dizisi:26, İstanbul, 1997.
- Özgüven, E. İ. (2000). **Ailede İletişim ve Yaşam**. PEREM Yayınları, Ankara.
- Özer, A. K. (1997). **Gerçekçi Yönetişim**. Varlık Yayınları, İstanbul.
- Schemel, R. (1997). **Yönetim Eğitimi Araştırmaları**. (Çev. Sevgi Ayşe Öztürk),Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara.
- Solmuş, T. (2001). Örgütlerde Kişilerarası - Gruplararası Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi. **Türk Psikoloji Bülteni**. Cilt 7, Sayı 20, Ankara.
- Mayer, J.D. , Salovey, P. (1993). **The Intelligence of Emotional Intelligence**. *Intelligence*, 17,434-442.
- Mayer,J.D., & Gaschke, Y. N. (1998) The Experience and Metaexperince of Mood. **Jurnal of Personality and Social Psychology**. 55, 102-111.
- Yeşilyaprak, B. (2001). Duygusal Zekâ ve Eğitim Açısından Doğurguları. **Eğitim Yönetimi Dergisi**. Sayı 25, ss. 139-146, Ankara.
- Yılmaz, H., Ergin E. (2000). **Üniversite Öğrencilerinin Duygusal Zekâ Düzeyi İle 16 Kişilik Özelliği Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma**. VIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi (1-3 Eylül 1999)'nde Sunulan Bildiri, Trabzon.