

Okul Yöneticilerinin Duygusal Zekâ Algılarının Okul Sinerji Düzeyine Etkisinin İncelenmesi

Investigation of the Effect of School Managers' Perceptions of Emotional Intelligence on School Synergy Level

Orkun Osman Bilgivar¹, Ergün Topal^{2@}

ARTICLE INFORMATION:

Received: 01/10/2023
Accepted: 25/10/2023
Published: 26/10/2023
DOI: 10.33710/sduijes.1369381

AUTHOR(S) INFORMATION:

1: İstanbul Sabahattin Zaim
University
ORCID: 0000-0001-7002-6191

2: Ministry of Education
ORCID: 0009-0008-5088-3266

@CORRESPONDING AUTHOR:

Ergün TOPAL
Ministry of Education
erguntobal@gmail.com

TO CITE THIS ARTICLE:

Bilgivar O. O. & 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

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin duygusal zekâ algılarının okul sinerji düzeyine etkisinin incelenmesi olarak belirlenmiştir. Araştırma ilişkisel tarama modeline göre gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örneklemini İstanbul ili Pendik ilçesinde 2021-2022 Eğitim Öğretim yılında görevli olan 303 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini kolayda örnekleme yöntemine göre belirlenmiştir. Veri toplanma aşamasında kişisel bilgiler için Demografik Değişkenler Formu, yöneticilerin duygusal zekâ algılarını belirlemek amacıyla Duygusal Zekâ Ölçeği ve örgütsel sinerji algılarının belirlenmesinde Örgütsel Sinerji Ölçeği kullanılmıştır. Verilerin analizi aşamasında; tanımlayıcı istatistikler, değişkenlerin aralarındaki etkiyi tespit etmek amacıyla Pearson korelasyon testi ve regresyon analizi yapılmıştır. Ulaşılan bulgulara göre; “okul yöneticilerinin duygusal zekâ ve örgütsel sinerji algılarının yüksek düzeyde” olduğu tespit edilmiştir. Yapılan analizler neticesinde okul müdürlerinin duygusal zekâ algıları ile örgütsel sinerji algıları arasında kurulan model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş ve duygusal zekânın örgütsel sinerjiyi pozitif yönde ve düşük düzeyde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Duygusal zekâ, Sinerji, Örgütsel sinerji, Okul yöneticisi*

ABSTRACT

The purpose of this research was determined as Examination of the Effect of School Administrators' Emotional Intelligence Perceptions on School Synergy Level. The research was carried out according to the relational survey model. The sample of the study consists of 303 school administrators who are assigned according to the convenience sampling method in the city of Pendik in the province of Istanbul in the 2021-2022 academic year. Demographic Variables Form, Emotional Intelligence Scale and Organizational Synergy Scale were used to collect data. Analysis; descriptive statistics, Pearson correlation test and regression analysis were performed to determine the effect between the variables. As a result of the research; It has been determined that school administrators' emotional intelligence and organizational synergy perceptions are high. The model established between school principals' perceptions of emotional intelligence and organizational synergy was found to be statistically significant and it was concluded that emotional intelligence predicted organizational synergy positively and at a low level.

Keywords: *Emotional intelligence, Synergy, Organizational synergy, School administrator*

JOURNAL INFORMATION:

SDU International Journal of Educational Studies (SDU IJES) is published biannual as an international scholarly, peer-reviewed online journal. In this journal, research articles which reflect the survey with the results and translations that can be considered as a high scientific quality, scientific observation and review articles are published. Teachers, students and scientists who conduct research to the field (e.g. articles on pure sciences or social sciences, mathematics and technology) and in relevant sections of field education (e.g. articles on science education, social science education, mathematics education and technology education) in the education faculties are target group. In this journal, the target group can benefit from qualified scientific studies are published. The publication languages are English and Turkish. Articles submitted the journal should not have been published anywhere else or submitted for publication. Authors have undertaken full responsibility of article's content and consequences. SDU IJES has all of the copyrights of articles submitted to be published.

GİRİŞ

Dünyadaki en iyi eğitimi almak, sınırsız sayıda harika fikirler üretmek, analitik ve keskin bir zihne sahip olmak insanı büyük bir lider yapmak için yeterli değildir. Bu özelliklerin tamamı duygusal zekâ olmadan bir anlam ifade etmemektedir (Goleman, 2020). Lider ya da yöneticilerin yapılan işlerden fayda sağlaması; kendisinin ya da etrafındaki bireylerin duygularını anlaması, duyguların anlaşılmasında farkındalık oluşturması ile mümkündür (Harvard Business Review, 2021).

Bireylerin performans ve başarıları örgütleri başarıya ulaştıran unsurlardandır (Gümüş ve Bezgin, 2012). Bireysel başarı ve performans ise yöneticilerin çalışanlara değer vermeleri, onlarla sağlıklı bir iletişim kurmaları, istek ve sorunlarını dikkate almaları ve çözüm üretmeleri ile teşvik edilebilir. (Çetintaş, 2016). Duygusal zekâ, duygu yüklü sorunların çözüme kavuşturulması ve davranışların düzenlenmesi amacıyla kişilerin kendi durumlarını ve başkalarının duygusal hallerini tanıması, kullanması, anlaması ve yönetebilmesi ile ilgili süreçleri içinde barındırır (Salovey, Brackett ve Mayer, 2004).

Sinerji oluşturmak için grup üyeleri arasında karşılıklı güven ve dayanışma ilişkisi kurmak, açık iletişim kurmak, karşılıklı anlayış, bireysel farklılıkları iyi kullanmak, etkin liderlik ve takım ruhu gereklidir. (Balcı, 1995). Bir organizasyonda sinerji yaratılacaksa, tüm üyeler tarafından paylaşılan organizasyonel hedeflerin olması gerekir. (Akpolat ve Levent, 2018). Örgütsel sinerji etkin bir yönetimle birlikte gönüllü olarak çalışan, iş birliği yapan, karşılıklı açık bir iletişim tarzı kullanan ve yaratıcı bakış açılarını ortaya çıkarmak için olumlu tartışma dili kullanan üyeler aracılığıyla gerçekleştirilebilir (Metin, 2011). Sinerji sayesinde ortak bir çalışma ortamı oluşturulmaktadır. Bu ortak çalışma ortamında eğitim kurumlarının yönetici ve öğretmenleri arasında kurulan aktif etkileşim, kurumun performansını ve verimliliğini artıracaktır.

Duygusal zekâ Türkçe'ye duygusal zekâ olarak geçen İngilizce'de Emotional Intelligence-EI veya Emotional Quotient-EQ olarak kullanılan bir zekâ kavramıdır (Doğan ve Şahin, 2007). Kişinin kendi duygularını anlayarak başkalarının duygularını izlemesi, bunların arasında ayırım yapabilmesi, düşünceleri ile eylemlerini yönetmede bilgiyi kullanabilmesi; engellere, zıtlıklara rağmen yolundan vazgeçmemesi, dürtülerini kontrol ederek bir an önce tatmine odaklanmaması, ruh halini düzenleyebilmesi, düşüncelerini sıkıntılara feda etmemesi, kendini başkalarının yerine koyabilmesi ve umudunu kaybetmemesidir (Goleman, 2021; Salovey ve Mayer, 1990).

Duygusal ve sosyal açıdan zeki olan bireyler kendini etkili bir şekilde anlayıp ifade edebilen, başkalarını anlayan ve onlarla ilişki kurabilen; günlük talepler, zorluklar ve stresle başarılı bir şekilde başa çıkabilen kimselerdir (Bar-On, 2006). Duygusal zekâ insanlarla iyi iletişim kurmak ve bu ilişkiyi sürdürmek, onların duygularını anlamaya ve fark etmeye dayalı bir süreç olarak açıklanmaktadır (Şenel, 2008).

Duygusal zekâ, Goleman'ın sayesinde birden fazla model ile açıklanabilir durumdadır. Hangi modelde olursa olsun temelde duyguların bir süreç içerisinde yönetilmesi esastır. Goleman tarafından geliştirilen modelin unsurları; öz bilinç, empati, öz yönetim (denetim), sosyal yetenek ve motivasyondur (Somuncuoğlu, 2005). *Öz bilinç*; bireyin kendisini daha yakından tanıması, yapabileceklerini ve değerlerini bilerek hareket etmesi anlamına gelmektedir (Beceren, 2002). Yüksek öz bilince sahip olan kişilerin kendileri hakkında daha çok bilgiye hâkim oldukları görülmektedir. Fenigstein'e (1979) göre öz bilinç: Bireyin kendini başkalarının açısından gözlemleyebilmesini ve değerlendirebilmesini sağlayan sosyal nesne olarak ifade edilmiştir (Alkal, Akça ve Korkmaz, 2019). Kendi duygularının farkında olmayan kişiler sürekli olumsuzluklarla mücadele ederken kendi duygularının farkında olan kişiler yani öz bilinç sahibi kişiler ise olumsuzluklar karşısında kendilerini daha kolay bir şekilde toparlayabilmektedirler.

Öz yönetim unsuru kişinin işlerini yaparken hem kendine hem de çevresindekilere rahatsızlık vermemesi, sahip olduğu duyguların işini kolaylaştırması olarak tanımlanmaktadır (Çolakoğlu ve Örnek, 2016).

Kendini yönetme, kişinin sorunlar karşısında duygularını kontrol edebilmesi olarak ifade edilmektedir (Maboçoğlu, 2006). *Motivasyon* ise Keser'e göre içten gelen bir güç ile istenilen hedefe ulaşma azmi olarak ifade edilmiştir (Keser, 2006). Kişileri belli bir amaca ulaştırmak için devamlı bir şekilde gösterilen çabalar bütünüdür (Mümin, 1995). Bireyleri harekete geçiren arzu, korku ve gereksinimleridir. Bu duygular insanı güdüleyen kuvvetlerdir. Öyleyse, insanın davranışlarını güdüleyen ve harekete geçiren, bireyin sahip olduğu arzu, inanç, korku ve gereksinimleridir (Öztürk ve Dünder, 2003). Motivasyon güdülenme ve isteklendirme, şeklinde ifade edilmektedir (TDK, 2005). Bu güdülenme dış ve iç faktörlerden oluşabilmektedir. Motivasyonunu yüksek tutan kişilerin başarılı olduğu görülmektedir. Birey duygularını tanır ise bunu motivasyonunu oluştururken kullanabilir. *Empati*; kişinin kendisini başkasının yerine koyması olarak tanımlanmaktadır (Ersoy ve Köşger, 2016). Empati yeteneğini Cüceloğlu, bireyin kendisini duygusal anlamda, karşıdaki insanın yerine koyup, duygu ve düşüncelerini doğru bir şekilde anlaması olarak ifade etmiştir (Cüceloğlu, 2014). Empati, sosyal hayattaki ilişkilerimizi belirleyen ve onların sağlıklı bir şekilde yürütülmesini sağlayan etkidir. Empati becerisi, sosyal hayatın dokusunu ve sürdürülebilirliğini sağlayan önemli bir unsurdur. *Sosyal yetenek*, toplumun içinde bulunduğu durumlar göz önüne alınarak bilginin sosyal amaç doğrultusunda kullanılmasıdır (Ford, 1982). Kişinin, başka bireylerin davranışlarını yönlendirme becerisine toplumsal beceri denir (Tuyan ve Serindağ, 2019).

Sosyal becerileri yüksek bireyler, ilişkileri yürütebilecek sosyal zekâya ve grupları yönlendirebilecek, onları organize edebilecek becerilere sahip kişilerdir. Çevresiyle ilişkilerinde kendini ve diğer insanları yeniden tanıması bireyin duygularında da bir çok değişikliğe yol açabilir. Bu durumda kendini tanıyan, duygusal zekâ becerileri yüksek bireyler çevresiyle yaşadığı etkileşimlerde, karşılaştığı problemlerin çözümünde daha aktif olacaktır.

Duygusal zekânın aşamaları iyimserlik, duyguların kullanılması ve duyguların değerlendirilmesidir. *İyimserlik/ Ruh Halinin Düzenlenmesi*: Tiger (1979) iyimserlikle ilgili insanın sosyal olarak arzu ettiği, kendi yararına ve zevkini gözeterek sosyal veya maddi gelecekle ilgili beklentilerine ilişkin bir ruh hali veya tutum, ifadelerini kullanmaktadır. İnsanın olasılıkların kendi lehine olduğunu kabul etmesi, umutlu olup ne olursa olsun işlerin yolunda gideceğine inanmasıdır (Orr, 2007). Gelecekteki beklentiler dikkate alındığında iyimser insanların çaba gösterdiği kötümser olanların ise engellerle karşılaştığında vazgeçtiği görülmektedir (Carver & Scheier, 2014). Olumsuz koşullarla sürekli yüzleşen bireyler gelecek için olumlu amaçlar geliştirmek, yaşamla anlamlı bir bağ kurmak, acılarla mücadele edip kendini toparlayabilmek için iyimserlikten faydalanır (Avşaroğlu ve Okutan, 2018). Elbette iyimserlik, bireyi günlük hayatta karşılaştığı tüm problemlerden korumayacaktır. Ancak bireyi hem fiziksel hem de ruhsal anlamda sağlığının korunmasında etkili olacaktır (Seligman, 2006). Bireyler iyimserlik/ruh halinin düzenlenmesi aşamasında duygularını gözden geçirir. Bu aşamada yaşanan olumsuzluklara rağmen ruh hali düzenlenerek geleceğe yönelik olumlu izlenimler oluşturulur.

Duyguların Kullanılması: Duyguları, yapıcı faaliyetlere ve kişisel aktivitelere kanalize ederek onlardan faydalanma yeteneğidir. Duygularını kullanmada yetenekli olan bir kişi, olumlu duygulara sahip olma eğilimindedir. Bu boyutta yetenekli olanlar, işyerinde ve özel yaşamlarında gösterdikleri yüksek performansı kolaylaştırmak için duygularını kullanırlar (Atilla, Çarıkçı ve ve Erdem, 2013). Duyguların kullanılması boyutu, duygunun kullanım yönteminin düşünme sürecine ve problem çözme becerisine yardım ederek bilişi nasıl etkilediğini içerir (Caruso ve Salovey, 2004). Duygularını kullanırken iyimser yaklaşanlar olumsuzlukların telafi edilmesine gayret eder. Kötümser yaklaşanlar ise sorunların içinde boğulur ve sorunların giderilmesi yönünde bir girişimde bulunmazlar (Gençoğlu, 2012). Sosyal hayatın içinde olan bireyin duygularını doğru kullanabilmesi, bireyin karşılaştığı günlük problemlerin çözümünde önemli rol oynayacaktır. Duygularını doğru kullanabilen bireylerin çevresi ile ilişkilerinde daha etkili olacağı beklenmektedir.

Duyguların Değerlendirilmesi: Duygular yoluyla elde edilen bilginin kararların oluşumunda ve verilmesinde etkili olduğu andır (Mayer ve Salovey, 1997). Duygusal tepkinin düzenlenmesinde, bir

tepkinin diğ erinden ayırt edilmesinde ve duyguları oluşturan çeşitli sistemlerin senkronize edilmesinde rol oynar (Yih vd., 2018). Birey kendi duygularıyla beraber başkalarının duygularını da değerlendirirken empati kurar. Böylece diğ er insanların duygularını fark edebilir, kendi duygularını da açıklayabilir (Day ve Carroll, 2004). Etrafındakilerin verdiğ i yüz ifadeleri gibi sözel olmayan mesajların yanı sıra davranışlarının neden olabileceğ i duygusal tepkilerin de değerlendirildiğ i bir süreçtir (Kaya, Kanık ve Alkın, 2016). Bu aşamada birey tüm duygusal süreçleri ve fiziksel tepkileri gözden geçirecek kendi duygularını yeniden değerlendirir. Bu değerlendirme ile birlikte duyguların yeniden düzenlenmesi de mümkün olmaktadır.

Sinerji kelimesi kavram olarak synergie kelimesinden türemiş Fransızca bir kavramdır. Kavram Fransızca'da birlikte çalışmak anlamında kullanılmaktadır (Harris, 2004). Farklı sözlüklerde; varlık ve birçok sistem ya da şirketin bir araya gelip işbirliğ i yaparak sağlayacağı ortak başarı, enerji ve güç şeklinde tanımlanmaktadır (Özdemir, 2016). Türk Dil Kurumu ise kavramı; nihai bir amaca yönelik katkı sağlayabilecek birkaç unsurun etkileşimi neticesinde elde edilen müşterek güç, istek ya da görev anlamları ile birlikte kullanmaktadır (TDK, 2005).

Sinerji; ortak bir sonuca yönelik, katkı sağlayacak aktörlerin birlikte yaptığ i çalışmaların bağımsız yapılan çalışmalara nazaran daha güçlü bir etki oluşturmalarıdır (Bucholz ve Roth, 1987). Kavramı Cüceloğ lu da bütün olanın aslında parçaların toplamından daha da büyük olması, şeklinde tanımlamıştır. Buna göre bütünün meydana geldiğ i parçaların arasındaki ilişkiler, parçaların işlevinden bağımsız olarak bir anlam taşımakta ve bütünü anlamlı kılmaktadır (Cüceloğ lu, 2014). Benzer şekilde Covey, sinerjisiz bir yaşamı, var olan potansiyelin kullanılmayıp geliştirilemeyen bir trajedisi ve israfı olarak kabul etmektedir. Sinerji geçmiş bütün alışkanlıkların görkemli bir yansıması olarak karşılıklı bağımlı gerçekliklerde ortaya çıkmaktadır. Bu durum ekip çalışması ve takım ruhu ile güçlenmektedir. Sonuçta diğ er insanlarla birleşme ve yaratıcılığın ortaya çıkması olarak kabul edilmektedir (Covey, 1998)

Literatürde sinerji türleri farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırma kurumların amaçlarına, faaliyet alanlarına ve konularına göre farklılık gösterebilmektedir. Genel olarak sinerji türleri; bireysel, grupsal ve örgütsel sinerji olarak sınıflandırılmaktadır (Can, 1999).

İnsanlar yaşadıkları her süreçte sayısız örgütle etkileşimde bulunur. Örgütler insana bireysel yeteneklerinin sınırlı olması sebebiyle başarmakta zorlandığ i birçok engeli aşma olanağ ı sağlar (Akat, Budak ve Budak, 1994). Sinerji, insanların enerjilerinin birleşmesi olarak tanımlanmaktadır. Var olan enerjiden daha yüksek bir enerji oluşturacak bir yönetimin de olması gerekir. Bu bağlamda yönetici ve liderlerin kurumlarında sinerji meydana getirebilmeleri için, empati yaparak karşısındakilerin düşüncelerine saygı duyarak kendi düşünce ve duygularını söyleyebilme yeteneklerine sahip olmaları gerekir. Çünkü sinerji daha çok içte oluşmakta (Özden,1997) ve sonuç olarak karşılıklı bir içtenlik ve etkileşim ile sinerji ortaya çıkmaktadır (Covey, 1998). Örgütsel sinerji söz konusu olduğunda örgütlerde çalışanlar karşılıklı öğrenmeye daha açık ve sevgileri de daha güçlü bir şekilde ortaya çıkmaktadır (Töremen ve Karakuş, 2007). Alan yazında örgütlerde sinerjiyi ortaya çıkaracak esas unsurlar; karşılıklı anlayışa/uzlaşmaya dayanan davranış ve tutumlar sergileme, örgüt çalışanları arasındaki iletişim kanallarını açık tutma, kuruluşlarda çalışan bireyler arasında karşılıklı güven oluşturma, örgüt çalışanlarının arasında karşılıklı destek ortamı oluşturulmasına zemin hazırlama, örgüt yönetiminde bireylerarası farklılıklara dikkat edilerek etkin bir yönetim sergileme, takıma özgü özelliklerin iş ortamına yansıtılması, ekip üyelerini yönlendirecek davranış ve tutum içinde olan liderlik düşüncesi şeklinde sıralanmaktadır (Balcı, 1995). Anlaşılacağı üzere sinerji, örgütü oluşturan bireyler arasında karşılıklı güven ve anlayışa bağ lı bir iletişim kurulması ve yönetsel olarak da bu örgütsel ortamın desteklenmesi ile oluşmaktadır. Ayrıca yönetsel olarak bireyler arası farklılıkları yönetecek şekilde bir liderlik özelliğ i ile desteklenmektedir.

Örgütte sinerji oluşturulabilmesi için etkileşim ve takdir etme, bütünleşme, strateji, güncelleme ve güçlenme aşamaları takip edilmelidir. *Etkileşim* iki taraflıdır. Bireyler etkileşim içindeyken başkalarını etkiledikleri gibi kendilerini de etkiler (Çevik, 2019). Etkileşim bir eylemle başlar. Bu eylem elbette tek

tarafli değildir. Harekete geçen tarafın bir birey ya da herhangi bir şeyle kurduğu iletişim ve ortaya çıkan sonuçlardır (Olca, 2019). Örgütsel sinerjiyi oluşturmanın ilk adımında karşılıklı bir iletişim ve etkileşim oluşturulur. Bu iletişim ve etkileşimin de örgüt yönetimi tarafından desteklenmesi ve teşvik edilmesi gerekir. Bu destek ve teşvik örgüt yeleri arasında dengeli bir Şekilde oluşturularak örgüt üyelerinin kendilerini ifade etmeleri ile devam eder. Örgütü oluşturun bireyler arasında tam bir fikir ve anlaşma olmak zorunda değildir. Zira rgt çalışanları arasındaki farklılıklar örgütsel sinerji oluşturulması ve geliştirilmesi için olduķa önemlidir (Akpolat ve Levent, 2018). *Bütünleşme*, yönetsel olarak örgütsel ve bireysel amaçların bütünleştirilmesi anlamına gelmektedir. Bu bağlamda rgt oluşturun tüm ögelerin bireysel ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek Şekilde uyumlulaştırılması gerekir. Bu süreçte özellikle örgütlerdeki görev ve sorumluluklar yeniden gözden geçirilerek örgütsel bütünleşme sürecinin etkinliğini artırmak mümkün olabilmektedir (Uçar ve Duygulu, 2016). *Strateji*, bir örgütün performansını uzun vadede belirlenen seviyenin üzerine çıkarabilmek için yapılan planlama ve bu planın eyleme geçirilmesi (zer, 2015). Bu aşamada bireysel ve örgütsel amaçları dengeleyecek ve bütünleşmeyi sağlayacak uyum ve denge oluşturmaya yönelik davranış ve eylemler belirlenir. Bu davranış ve eylemler stratejik düşünce biçimi ile oluşturulmaya çalışılır. Bu bağlamda yaratıcı düşünce ve fikirlere öncelik verilerek örgütün amaçları ile rgt oluşturun bireylerin amaçları bütünleştirilmeye çalışılır. Bu bütünleştirme için rgt oluşturun bütün tarafların düşünce ve önerilerine başvurularak katılım sağlanmaya çalışılır (Akpolat ve Levent, 2018). *Güncelleme ve güçlenme*, Güncelleme ve güçlenme örgüt üyelerinin kararlara katılımının sağlanması, örgüt yönetiminde katılımcıların düşüncelerinin de paylaşılması ve yeniliklere açık bir evre oluşturularak tüm birimlerin gelişiminin sağlanması yoluyla çalışanların, dolayısıyla örgütün güçlendirilmesidir (Kyzy, 2020).

Sinerjik rgtlerde rekabetin yerini iş ve güç birliği almıştır. Çalışanlar arasında bilgilerin ve kaynakların paylaşılması, en st düzeyde ve paylaşılan sorumluluk anlayışıyla yaratıcılığı artırmaktadır (Toktamışoğlu, 2001). Böylece ortaya çıkacak sinerji ile öğretmenler yenilikçi projeler ortaya ıkartabilecektir. Takım halinde çalışma deneyimi ve tecrübesine sahip öğretmenlerin karşı karşıya kaldıkları problemlere yönelik çözümler hem daha yaratıcı, hem de kalıcı olacaktır (Tremen ve Karakuş, 2007). Bu nedenle öğretmenlerin yaratıcılıkları daha çok onların meslek yaşamlarından elde ettikleri doyum, öğretmenlik mesleği ile ilgili düşünceleri ve çalıştıkları okul ile bütünleşmelerine bağlı hale gelmiştir (zden, 1997). Bu bağlamda öğretmenlerde örgütsel bir sinerji algısı oluşturmaya yönelik hem okul yönetiminin takımı oluşturacak ve yönetecek bir liderlik özelliği sergilemesi, hem de takımı oluşturun diğer üyelerin beceri ve tecrübelerinin uyumlaştırılması önemli bir rol oynamaktadır (Cafoğlu, 1996). Sinerjinin oluşmasında bireysel düzeyde yaratıcılığı geliştirmeye yönelik öğretmenlerin düşünsel ve duygusal yönlerinin geliştirilmesi ayrı bir önem ifade eder. Düşünsel ve duygusal olgunluk ya da gelişme takım çalışmasında bireyler arasındaki uyumu sağlamak için bir ön koşul olarak kabul edilmektedir. Zira rgtsel sinerji algısını oluşturacak olan takım çalışmasında takımı oluşturacak bireyler arasında tamamlayıcılık ilişkisi kurulması gerekli görülmektedir (Tremen ve Pekince, 2011).

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin ekibin hedeflerinin gerçekleştirilmesinde yardımcı bir rolü vardır (Goleman, 2005). Duygusal zekâ ile duyguların yönetilmesi ve yönlendirilmesi ilişkilidir. Liderlerin doğal niteliklerinden biri de ahenk ve enerji oluşturabilmektir (Babaoğlan, 2010). Bu enerji ile oluşan duygusal bağ, oluşabilecek büyük bir değişim ya da belirsizlik durumunda dikkatlerin işe odaklanmasını sağlar. Çalışmanın tamamlanmasından duyulan kıvanç ve heyecan bireylerin birlikte çalışma arzusunu pekiştirir. (Goleman, vd., 2002). Yöneticinin gelişime, dönüşüme ve etkileşime yönelik atacağı her adım öğretmenlerin performansını ve mutluluğunu da artıracaktır (Bilgivar, 2022).

Organizasyonların başarısı, yöneticilerinin artan duygusal zekâlarıyla bağlantılıdır. Yöneticilik öncelikle başta kendisi olmak üzere ekip arkadaşlarını dinlemek ve onları anlamakla iliğlidir (Suhaimia, Marzukia & Mustafa, 2014). Yöneticilerin başarısında meslektaşlarıyla empati kurmak için üstün bir kapasitenin yanı sıra duygusal öz-farkındalık ve kendini ifade etmek önemlidir (avdar, vd., 2022). Yöneticilerin dinleme, anlama tarzları, hızlı ve doğru karar verme yetenekleri, öğretmenlerin eğitime yönelik ihtiyaç ve

beklentilerine olan inançlarını artırabilir (Yazıcı vd., 2022). Çünkü öğretmenler, okul yöneticilerinin destek ve rehberliğinde eğitim-öğretim faaliyetlerinde kendisinden beklenen bilgi, beceri ve yeteneklerini ortaya koyar. (Özgenel, Mert ve Parlar, 2022).

Bu araştırmanın problem cümlesi: Okul yöneticilerinin duygusal zekâ algılarının okul sinerji düzeyine etkisi var mıdır, olarak belirlenmiştir. Okul yöneticileri sözleriyle ve yaptıklarıyla takipçilerine örtük mesajlar vermektedir. İnsana istenilen niteliklerin kazandırılmasında okulların rolü oldukça büyüktür. Tüm topluma etki edebilmesi ve büyük bir kitleye sahip olması sebebiyle okulların yönetimi de bir o kadar önemli olmaktadır (Karayaman, 2019). Okul yöneticileri sözleriyle ve yaptıklarıyla takipçilerine örtük mesajlar vermektedir. Bu anlamda okul yöneticilerinin duygusal zekâlarının farkında olması ve bu zekâyı kullanabilmesi önemlidir. Demiral ve Doğan'a (2007) göre usta olmak isteyen binici kendini iyi tanımalı ve yönetebilmelidir. Kendini tanımanın ve yönetebilmenin odak noktası ise duygu ve davranışlarını anlayarak denetleyebilmektir. Duygu ve davranışlarının farkında olan okul yöneticileri örgütte sinerji oluşturarak, örgüt üyelerinin birlikte ve verimli çalışmasına zemin hazırlayabilecektir.

Duygusal zekâ ve örgütsel sinerji üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde, her iki değişkenin de son zamanlarda sıklıkla kullanılmaya başlandığı görülmektedir. Okul yöneticilerinin duygusal zekâsı ile ilgili sınırlı sayıda araştırmaya ulaşılabilmektedir. Yine eğitim ortamlarını ele alan örgütsel sinerji çalışmaları da sınırlı denilebilecek kadar azdır. Okul yöneticilerinin duygusal zekâlarının örgütsel sinerji düzeyine etkisini ortaya koyan bir araştırmaya ise rastlanmamıştır. Dolayısıyla bu araştırma, literatürdeki boşluğu dolduracağı ve literatüre katkı sağlayacağı için önemlidir. Bununla beraber bu araştırmadan elde edilen sonuçların araştırmacılara ve uygulayıcılara ışık tutarak okul içinde sinerji oluşturabilmenin yeni yollarını keşfetmelerini sağlayacağı düşünülmektedir.

Duygusal zekâ ve örgütsel sinerji arasındaki etkinin incelendiği bu araştırmanın temel amacı, okul yöneticilerinin duygusal zekâ algılarının okul sinerji düzeyine etkisini belirlemektir. Bu temel amaç doğrultusunda yapılan araştırmada aşağıdaki alt amaçlar incelenmiştir.

- Okul yöneticilerinin duygusal zekâ algıları ne düzeydedir?
- Okul yöneticilerinin görüşlerine göre okuldaki örgütsel sinerji ne düzeydedir?
- Okul yöneticilerinin duygusal zekâları ile örgüt sinerjisi arasındaki ilişki anlamlı mıdır?
- Okul yöneticilerinin duygusal zekâ algıları okuldaki örgütsel sinerji düzeyini anlamlı olarak yordamakta mıdır?

YÖNTEM

Veri Toplama Yöntemi ve Örneklem

Okul yöneticilerinin duygusal zekâ algılarının örgütsel sinerjiye etkisinin incelendiği bu çalışmada araştırmanın amacı da dikkate alınarak nicel araştırma tekniği olan ilişkisel tarama modelinden faydalanılmıştır. İlişkisel tarama modeliyle iki ve ikiden fazla değişkenin birlikte değişiminin derecesini veya bu değişimin varlığını belirlemek amaçlanmaktadır (Karasar, 2013).

Araştırmanın çalışma grubu İstanbul-Pendik İlçesi'nde bulunan kamuya ait okullarda görevli okul yöneticilerinden oluşmaktadır. Pendik İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü yönetimindeki kamuya ait olan anaokulu, ilkököl, ortaokul ve lise kademelerinde toplam 700 okul yöneticisi bulunmaktadır. Çalışma grubu belirlenirken kolayda örneklem yönteminde yararlanılmıştır. Kolayda örneklem, araştırmacının ulaşabileceği en kolay ve en yakın örneklem grubunun seçilmesidir (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Çalışma grubunu gönüllü 303 okul yöneticisi oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin bilgileri Tablo 1.'deki verilerle açıklanmıştır.

Tablo 1.: Katılımcıların demografik bilgileri frekans ve yüzde değerleri

Demografik Özellik		N	%
Cinsiyet	Kadın	87	28,7
	Erkek	216	71,3
Yaş	31-40	118	38,9
	41-50	134	44,2
	51 ve üzeri	51	16,8
Medeni Durum	Evli	258	85,1
	Bekar	45	14,9
Mesleki Çalışma Süresi	6-10 yıl	50	16,5
	11-15 yıl	60	19,8
	16-20 yıl	73	24,1
	21 yıl ve üzeri	120	39,6
Eğitim Durumu	Lisans	185	61,1
	Lisansüstü	118	38,9
Okul Türü	İlkokul	84	27,7
	Ortaokul	139	45,9
	Lise	80	26,4
Kurumdaki Personel Sayısı	1-25 kişi	41	13,5
	26-50 kişi	120	39,6
	51-75 kişi	94	31,9
	76 ve üzeri	48	15,8
Okuldaki öğrenci sayısı	0-1000	195	64,4
	1001-2000	108	35,6
Yöneticilik Görevi	Okul Müdürü	110	36,3
	Müdür Yardımcısı	193	63,7
Toplam		303	100,0

Demografik verilerin gösterildiği Tablo 3.1.'de belirtildiği üzere araştırmaya katılım sağlayanların 87'si (%28,7) kadın, 216'sı (%71,3) erkektir. 31-40 yaşlarında 118 (%38,9), 41-50 yaşlarında 34 (%44,2), 51 ve üzeri yaşlarda ise 51 (%16,8) yönetici bulunmaktadır. 258 kişi (%85,1) evli ve 45 kişi ise (%14,9) bekar. 1-5 yıl arası kıdemi olan yönetici bulunmazken, mesleki kıdemi 6-10 yıl olanlar 50 (%16,5), 11-15 yıl olanlar 60 (%19,8), 16-20 yıl olanlar 73 (%24,1) ve 20 yıl üzeri olan 120 (%39,6) katılımcı vardır. Katılımcıların 185 (%61,1)'i lisans, 118 (%38,9)'i yüksek lisans mezunudur. 84 katılımcı (%27,7) ilkokul, 139 katılımcı (%45,9) ortaokul ve 80 katılımcı (%26,4) lise yöneticisidir. 41 kişi (%13,5) 1-25 personel, 120 kişi (%39,6) 26-50 personel, 94 kişi (%31,9) 51-75 personel ve 48 kişi (%15,8) 76 personel ve fazlası olan okulda yöneticilik yapmaktadır. 195 katılımcı (%64,4) 0-1000 öğrencisi olan, 108 katılımcı (%35,6) 1001-2000 öğrencisi olan okulda yöneticidir. Yapılan görev dağılımına bakıldığında 110 kişi (%36,3) okul müdürü ve 193 kişi (%63,7) müdür yardımcısı olarak görevlerine devam etmektedir.

Veri Toplama Araçları

Verilerin toplanma aşamasında araştırmacının geliştirdiği "Demografik Değişkenler Formu", duygusal zekâ algılarının ölçülebilmesi için "Schutte Duygusal Zekâ Ölçeği" ile sinerji düzeyinin ölçülebilmesi amacıyla "Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçekler kullanılmadan önce ölçek sahiplerinden gerekli izinler alınmıştır. Okul yöneticilerine uygulanan bu ölçeklerin birinci kısmında okul yöneticilerinin demografik değişkenlerine ait bilgiler, ikinci kısımda ise duygusal zekâ ölçeği, son bölümde ise örgütsel sinerji ölçeğine ait sorular bulunmaktadır.

Schutte Duygusal Zekâ Ölçeği, 1998 Schutte ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. Ölçeği 2004 yılında Austin ve arkadaşları yeniden ele alınıp revize etmiştir. 2011 yılında ise Tatar, Tok ve Saltukoğlu Türkçe uyarlama çalışmasını yapmıştır. Ölçek, beşli Likert tipinde ve üç boyuttan ibarettir. Ölçeğin tamamında 41 madde vardır. Cronbach-Alpha iç tutarlık katsayısının hesaplanmasıyla güvenilirlik toplam puanı toplamı 0,82 bulunmuştur. Ölçeğin genelinden elde edilen toplam puan bireylerdeki duygusal zekâ seviyesini belirler (Tatar, Tok ve Saltukoğlu, 2011).

2018 yılında Akpolat ve Levent'in geliştirdiği Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeğinde toplam 4 alt boyut ve 29 madde vardır. Ölçek 5'li likert tipinde geliştirilmiştir. 5'li Likert Tipi ölçeklerin kullanımı, birtakım duyuşsal faktörlerin yüksek güvenilirlik ve geçerliliklerin yüksek düzeyde ölçülebilmesini sağlayabilmek adına sıkça yararlanılan yöntemlerden biridir (Tekindal, 2019). Ölçeklerdeki uygun geçerlilik, ölçülen özelliğin başka bir özellik ile karıştırılmadan, doğru ölçebilme derecesini ifade eder (Ercan ve Kan, 2004). Ölçeklerin geçerliliğinin test edilebilmesi amacıyla faktör analizinden yararlanılmıştır. Bu araştırmanın geçerliliği, yapı geçerliliği yöntemi kullanılarak belirlenmiştir. Yapı geçerliliğinin sağlanması amacıyla başvurulabilecek yöntemlerden biri de araştırmalarda faktör analizi yapılmasıdır. (Karasar, 2006).

Tablo 2.: Güvenilirlik analizi

Ölçek	Cronbach's Alpha	M	Ölçeklerin Orijinal Değerleri
Duygusal Zekâ Ölçeği	,850	41	,820
Örgütsel Sinerji Ölçeği	,958	29	,974

Yapılan test neticesinde Tablo 2'de belirtilen değerler, araştırmada faydalanılan ölçekler için kabul gören sınır değeri aşmıştır. Güvenilirlik testinde Duygusal Zekâ Ölçeği 0,850, Örgütsel Sinerji Ölçeği ise 0,958 değerinde yüksek olarak bulgulanmıştır.

Verilerin Analizi

Çalışmada elde edilen verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığını değerlendirmek amacıyla, analizlerin ilk aşamasında ölçme araçlarının toplam puanlarını gösteren betimsel istatistikler incelenerek Tablo 3.'te belirtilmiştir.

Tablo 3.:Çarpıklık ve basıklık analizi

	\bar{X}	Çarpıklık	Basıklık
İyimserlik/Ruh halinin düzenlenmesi	49,2072	-,675	1,217
Duyguların Kullanımı	21,4375	-,250	,267
Duyguların Değerlendirilmesi	38,5164	-,342	-,109
Duygusal Zekâ	158,8092	-,202	,502
Bütünleşme	36,7072	-,268	,456
Strateji	25,7796	-,862	1,175
Etkileşim ve takdir etme	41,2599	-,288	-,044
Güncelleme ve güçlenme	16,9441	-,623	,085
Örgütsel Sinerji	120,6908	-,359	,421

Çarpıklık basıklık analizi yapılarak grupların dağılımının normallik gösterip göstermediği incelenmiştir. Çarpıklık basıklık analizi için çarpıklık ve basıklık değerleri gözlemlenmiştir. Ölçeklere ait çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde -0,862 ile -0,202 arasında çarpıklık, -0,109 ile 1,217 arasında basıklık görülmüştür. Dağılımın normal kabul edilebilmesi için geçerli çarpıklık ve basıklık değerleri -1.5 ile +1.5

aralığında olmalıdır (Tabachnick and Fidell, 2013). Bu değerlere göre veriler normal dağılım göstermektedir.

Verilerin analizi aşamasında SPSS (Statistical Package for Social Sciences) programından faydalanılmıştır. Araştırmanın alt amaçlarına cevap bulunabilmesi için verilere ait yüzde değerleri ve frekans, standart sapmalar ve aritmetik ortalamalar hesaplanmıştır. Bu araştırmada grupların Değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkisini bulmak amacıyla korelasyon analizi ve regresyon analizi kullanılmıştır.

BULGULAR

Araştırmada okul yöneticilerinin duygusal zekâ algıları ve okul yöneticilerinin görüşlerine göre okuldaki örgütsel sinerji düzeyi Tablo 4.'te gösterilmektedir.

Tablo 4.: Katılımcıların duygusal zekâ ve örgütsel sinerji algısı ortalamaları

	N	\bar{X}	Ss	Değerlendirme
İyimserlik/Ruh halinin düzenlenmesi	303	4,09	0,43	Yüksek
Duyguların Kullanımı	303	3,56	0,58	Yüksek
Duyguların Değerlendirilmesi	303	3,84	0,55	Yüksek
Duygusal Zekâ (Toplam)	303	3,82	0,36	Yüksek
Bütünleşme	303	4,06	0,57	Yüksek
Strateji	303	4,27	0,62	Çok Yüksek
Etkileşim ve Takdir Etme	303	4,10	0,59	Yüksek
Güncelleme ve Güçlenme	303	4,21	0,65	Çok Yüksek
Örgütsel Sinerji (Toplam)	303	4,14	0,52	Yüksek

Tablo 4'te katılımcıların duygusal zekâ algılarına ve örgütsel sinerji algılarına ortalama olarak yer verilmiştir. Yöneticilerin duygusal zekâ algıları ortalaması 3,82 yani “Yüksek” olarak bulgulanmıştır.. Duygusal zekâ alt boyutlarına ait yönetici algıları da sırasıyla İyimserlik/Ruh Halinin Düzenlenmesi 4,09, Duyguların Değerlendirilmesi 3,84, Duyguların Kullanımı alt boyutu ise 3,56 değerleriyle “Yüksek” olarak bulgulanmıştır.

Yöneticilerin örgütsel sinerji algıları ortalaması 4,14 düzeyinde yüksektir. Örgütsel sinerji alt boyutlarına yönelik yönetici algıları da sırasıyla Strateji alt boyutu 4,27 “Çok Yüksek”, Güncelleme ve Güçlenme alt boyutu 4,21 “Çok Yüksek”, Etkileşim ve Takdir Etme 4,10 “Yüksek”, Bütünleşme alt boyutu da 4,06 “Yüksek” düzeylerde tespit edilmiştir.

Tablo 5.'te duygusal zekâ ve örgütsel sinerji arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının belirlenmesine yönelik yapılan korelasyon analizi sonuçları gösterilmiştir.

Korelasyon katsayıları: 1.00 sonucu, çok yüksek düzey pozitif yönlü ilişki; -1.00 sonucu, çok yüksek düzey negatif yönlü ilişki; 0.00 ise ilişki olmadığı sonucunu vermektedir. Korelasyon katsayısının mutlak değeri 0.70-1.00 arasında ise yüksek düzeyde, 0.70- 0.30 arasında ise orta düzeyde, 0.30-0.00 arasında ise düşük düzeyde ilişki vardır (Büyüköztürk, 2020; Gürbüz ve Şahin, 2018).

Tablo 5.: Örgütsel sinerji ile duygusal zekâ arasında yapılan korelasyon analizi sonuçları

	Bütünleşme	Strateji	Etkileşim ve takdir etme	Güncelleme ve güçlenme	Örgütsel Sinerji Toplam
İyimserlik/Ruh halinin düzenlenmesi	r ,231**	,214**	,240**	,162**	,258**

Duyguların Kullanımı	r	-,011	-,095	,050	-,101	-,025
Duyguların Değerlendirilmesi	r	,206**	,185**	,158**	,108	,200**
Duygusal Zekâ Toplam	r	,198**	,157**	,195**	,092	,202**

Tablo 5. incelendiğinde korelasyon analizinde yöneticilerin alguları kapsamında duygusal zekânın İyimserlik/Ruh Halinin Düzenlenmesi alt boyutu ile örgütsel sinerjinin Bütünleşme ($p<.05$; $r=.231$), Strateji ($p<.05$; $r=.214$), Etkileşim ve Takdir Etme ($p<.05$; $r=.240$) ve Güncelleme ve Güçlenme ($p<.05$; $r=.162$) alt boyutları arasında anlamlı pozitif yönlü ve düşük düzeyli bir ilişki istatistiksel olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre iyimserlik hali alguları arttıkça örgütsel sinerji de artmaktadır denilebilir.

Tablo 5. incelendiğinde korelasyon analizinde yöneticilerin algularına göre duygusal zekânın Duyguların Değerlendirilmesi alt boyutu ile örgütsel sinerjinin Bütünleşme ($p<.05$; $r=.206$), Strateji ($p<.05$; $r=.185$), Etkileşim ve Takdir Etme ($p<.05$; $r=.158$) ve Güncelleme ve güçlenme ($p<.05$; $r=.108$) alt boyutları arasındaki ilişkide istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve düşük düzey bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuçlar nezdinde duyguların değerlendirilmesi durumu arttıkça örgütsel sinerji de artmaktadır denilebilir.

Tablo 5. incelendiğinde korelasyon analizinde yöneticilerin algularına göre duygusal zekâ ile örgütsel sinerji arasında anlamlı pozitif yönlü ve düşük düzey bir ilişkiye istatistiksel verilerle ulaşılmıştır ($p<.05$; $r=.202$). Bu sonuçlara göre duygusal zekâ algısı arttıkça örgütsel sinerji de artmaktadır denilebilir. Duygusal zekânın örgütsel sinerjiyi yordayıp yordamadığını belirlemek amacıyla yapılan regresyon analiz sonuçları aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 6.: Duygusal zekânın örgütsel sinerji üzerindeki etkisine yönelik yapılan basit regresyon analizleri

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std. Hata	(β)	t	p
Sabit	Örgütsel Sinerji	134,838	6.649		20.280	.000
Duygusal Zekâ Ölçeği		.196	.055	.199	3.558	.000

F=12.658; p=.000; R²= .040

Tablo 6. incelendiğinde yöneticiler tarafından algılanan Duygusal Zekânın, ÖS'ye etkisi basit regresyon analizi kullanılarak test edilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde kurulan model istatistiksel bağlamda anlamlıdır. Duygusal zekânın ÖS üzerinde yordayıcı etkisi vardır ($p<.05$: F=12.658). Örgütsel sinerji puanlarında görülen değişimin %4'ü algılanan duygusal zekâ puanları ile açıklanır. Algılanan duygusal zekâ puanları arttıkça örgütsel sinerji puanlarını da artırmaktadır.

Tablo 7.: Duygusal zekânın örgütsel sinerji üzerindeki etkisine yönelik yapılan çoklu regresyon analizleri

Model	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Korelasyon		B	Std. Hata	(β)	t	p
			İkili	Kısmi					
1	(Constant)	Örgütsel Sinerji			85.033	8.717		9.755	.000
	Duyguların Kullanımı		-.025	-.116	-.476	.235	-.118	-2.028	.043
	İyimserlik/Ruh halinin düzenlenmesi		.258	.205	.693	.192	.232	3.615	.000
	Duyguların Değerlendirilmesi		.200	.106	.303	.165	.118	1.835	.068

R=.294; R²=.086; Düzeltilmiş R²=.077; F=9.417; p=.000

Tablo 7.'de yöneticiler tarafından algılanan DZ'nin Örgütsel Sinerji üzerindeki etkisinin incelenmesinde çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Sonuçlar incelendiğinde duyguların değerlendirilmesi, duyguların kullanımı ve iyimserlik ile örgütsel sinerji arasındaki çalışma anlamlı sonuçlanmıştır ($p<.05$: $F=9.417$). Örgütsel Sinerji puanlarında meydana gelen değişimin %8,6'sı algılanan duyguların değerlendirilmesi, iyimserlik, duyguların kullanımı ile açıklanmaktadır. Algılanan duyguların değerlendirilmesi, duyguların kullanımı ve iyimserlik puanları arttıkça örgütsel sinerji de artmaktadır.

SONUÇ

Bu araştırmada okul yöneticilerinin duygusal zekâ algıları ortalamasının yüksek olduğu tespit edilmiştir. DZ alt boyutları da benzer şekilde yüksek bulunmuştur. Eğitim alanında yapılan araştırmalar incelendiğinde eğitim çalışanlarının duygusal zekâ algılarına ilişkin benzer sonuçlar görülmektedir. Balkır (2022) araştırmasında öğretmenlerin duygusal zekâ seviyesini “Yüksek” düzeyde tespit edilmiştir. Dak'ın (2022) araştırmasında okul yöneticilerinin duygusal zekâ ölçek maddelerine yüksek düzeyde katıldıkları belirlenmiştir. Araştırmada İyimserlik ve Duyguların Değerlendirilmesi puanları yüksek; Duyguların Kullanımı puanı orta bulunmuştur. Gündüz (2021) ebeveynlerin DZ algılarını incelediği araştırmasında katılımcıların duygusal zekâlarının yüksek olarak algılandığını belirtmiştir. Erkoç (2019) çalışmasında ilköğretim yöneticilerinin duygusal zekâyâ ilişkin algılarının yüksek olduğunu tespit etmiştir. Araştırma sonuçları ile benzer sonuçlara Arıcı (2019) tarafından da ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin kişilik özelliklerinin DZ ve öz yeterlik ile ilişkisinin incelendiği çalışmada duygusal zekâ düzeyinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Akıncı (2016) da araştırmasında ilköğretim kademesindeki kadın yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırmada DZ İyimserlik alt boyutu çok yüksek; Duyguların Değerlendirilmesi ve Kullanımı alt boyutları yüksek bulunmuştur. Güler (2015) araştırmasında öğretmen adaylarının duygusal zekâ düzeylerini yüksek seviyede bulmuştur. Yine DZ alt boyutları incelendiğinde öğretmen adaylarının İyimserlik, Duyguların Değerlendirilmesi ve Kullanımı alt boyutlarına ilişkin algıları da yüksek düzeydedir.

Eğitim alanında ve aynı ölçeğin kullanıldığı araştırmalar incelendiğinde özellikle okul yöneticilerinin DZ algılarının yüksek olduğu görülmektedir. Okullar etkileşimin yoğun olduğu yerlerdir. Özellikle okul yöneticileri resmi ve bürokratik birçok işle uğraşmaktadır. Bunların yanı sıra öğretmen, personel, veli, öğrenci, mahalle halkı, esnaf, misafir vb. hepsiyle aynı gün içinde iletişim kurmak zorunda kalabilir. Dolayısıyla bu kadar iletişimin yoğun olduğu bir alanda duygusal zekânın kullanıldıkça geliştiği rahatlıkla söylenebilir. Özellikle duyguların olaylara karşı verilen tepkiler olduğu düşünülürse kariyerinin bir kısmı öğretmenlik olan okul yöneticileri yaşamının her alanında duygularını düzenlemek, kullanmak ve değerlendirmek ihtiyacı hissetmiştir. Bu da okul yöneticilerinin zaman içinde olaylar ve durumlar karşısında değerlendirme yapmasını gerektirmektedir. Böylece okul yöneticilerinin bir anlamda duygusal zekâyı hem algıladığı hem de ilişkilerde kullanmayı öğrendiği çıkarımı yapılabilir.

Çalışmada okul yöneticilerinin örgütsel sinerji algıları ortalamasının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel sinerji alt boyutları incelendiğinde Strateji ve Güncellenme-Güçlenme alt boyutları çok yüksek, diğer alt boyutlar ise yüksek düzeydedir. Araştırma sonuçları okul yöneticilerinin, etkileşime önem vererek, karar alma süreçlerine eğitimin diğer paydaşlarını da katarak, geleceğe yönelik planlar yaparak, ekibini ortak amaçlar doğrultusunda birleştirerek örgütte sinerji oluşturmak istediğini göstermektedir. Eğitim alanında yapılan araştırmalar da araştırma sonuçlarını desteklemektedir. Aksoy (2022), araştırmasında öğretmenlerin sinerji düzeyinin yüksek olduğunu tespit etmiştir. ÖS alt boyutları incelendiğinde öğretmenlerin tüm alt boyutlara yüksek düzeyde katıldığı görülmektedir. Aker (2022) de benzer şekilde araştırmasında öğretmenlerin okul içindeki örgütsel sinerji ve alt boyutlara ilişkin algılarının yüksek olduğunu tespit etmiştir. Kurban'ın (2022) araştırmasında da benzer şekilde öğretmenlerin okullarını yüksek düzeyde sinerjik buldukları sonucuna ulaşılmıştır. ÖS alt boyutlarında da öğretmenlerin algıları yüksek düzeydedir. Yeşil (2022) de aynı şekilde araştırma sonucunda

öğretmenlerin örgütsel sinerjilerinin “Yüksek” düzeyde gerçekleştiğini belirtmiştir. Duman’ın (2021) araştırmasında da öğretmen algılarına göre örgütsel sinerji ölçeğine verilen cevapların “Yüksek” düzeyde olduğu belirlenmiştir. Kuru da (2021) yaptığı çalışmada öğretmenlerin örgütsel sinerjiye ve alt boyutlarına dair genel algılarının “yüksek” olduğunu belirtmiştir. Yıldırım’ın (2021) araştırmasında benzer şekilde örgütsel sinerji ölçeği alt boyutlarına dair algılarının “yüksek” düzeyde olduğu tespit edilmiş ve öğretmenlerin örgütsel sinerji algıları yüksek bulunmuştur. Akpolat ve Oğuz (2021) araştırmasında öğretmenlerin örgütsel sinerji algısının alt boyutlar bağlamında yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşmıştır.

İncelenen araştırma sonuçları eğitim sektöründe öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin örgütsel sinerji algılarının yüksek olduğunu göstermektedir. Okullar etkileşimin en yoğun yaşandığı alanlardan biridir. Dolayısıyla okullarda hem ciddi bir planlama hem de ekip çalışmaları önem arz etmektedir. Planlamalar ve uygulamalar esnasında okul yöneticilerinin yaptığı genel kurul toplantıları, zümre toplantıları, şube öğretmenler kurulu, komisyon toplantıları, okullarda yapılan törenler, veli toplantıları vb. birçok etkinlik okul yönetiminin takipçileriyle etkileşim içinde olmasını gerekli kılmaktadır.

Okul yöneticilerinin öğretmen, öğrenci, veli ve personelleriyle yapmış olduğu görüşmeler okulun yıllık çalışma planına da yansımaktadır. Yine MEB’ in, il ve ilçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin çalışma planları da okulların çalışma planlarına yansımaktadır. Böylece okullarda yapılan çalışmalar planlı ve organize olarak şekillenmektedir. Bu durum da gerek yöneticilerin gerekse öğretmenlerin çalışmasına yansımakta; açık bir iletişimle örgütsel bütünleşmeyi sağlamaktadır.

Bu çalışmada okul yöneticilerinin Duygusal Zekâ ve Örgütsel Sinerji algıları arasında anlamlı, pozitif yönlü ve düşük düzey bir ilişki bulunmuştur. İyimserlik ruh hali alt boyutu ile bütünleşme alt boyutu arasında düşük düzeyde ancak pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Benzer şekilde duyguların değerlendirilmesi alt boyutu ile güncelleme ve güçlenme alt boyutundaki ilişki, pozitif yönlü ancak düşük olarak tespit edilmiştir. Duygusal zekânın örgütsel sinerji üzerinde pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişkisi tespit edilmiştir. Örgütlerde duygusal zekâ ve örgütsel sinerjinin farklı değişkenlerle çalışıldığı araştırmalar incelendiğinde benzer ve farklı sonuçlar görülmektedir. Aksoy (2022) örgütsel bağlılık ile örgütsel sinerji arasındaki ilişkiyi incelemiş ve örgütsel bağlılık ile örgütsel sinerji arasında pozitif yönlü düşük düzeyde ilişki olduğunu tespit etmiştir. Aker (2022) örgütsel sinerji ile öğretmenlerin liderlik davranışları arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişkinin olduğunu belirlemiştir. Gül (2017) araştırmasında iletişim ve duygusal zekâ becerileri arasındaki ilişkiyi orta düzeyde, anlamlı ve pozitif bulmuştur. Duygusal zekâ toplam puanlarının iletişim becerilerindeki rolünün yol gösterici olduğunu belirtmiştir. Ancak orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Güneş (2016) yöneticilerin dönüşümcü liderlik ve duygusal zekâ becerilerinin arasındaki ilişkiyi orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bulmuştur. Değişkenler arasında artma ve azalmaların paralel gerçekleştiğini, DZ ölçeğindeki bir değişken artarken dönüşümcü liderlik değişkenlerinin de arttığını belirtmiştir. Balkır’ın (2022) çalışmasında duygusal zekâ ve mesleki tükenmişlik açısından bakıldığında genel toplam üzerinden negatif yönlü anlamlı bir kolerasyonel ilişki olduğu bulunmuştur. Yıldız (2022) çalışması neticesinde duygusal zekânın duygusal tükenmişlik ve duygusal emek üzerinde etkili olduğunu bulgulamıştır. Dak’ın (2022) araştırmasında okul yöneticilerinin DZ düzeyi ile işkoliklik düzeyi arasındaki ilişkinin düşük seviyede pozitif yönlü olduğu belirlenmiştir. Ertuğrul’un (2020) araştırmasında duygusal zekâ ile problem çözme becerisi arasındaki ilişkinin düşük de olsa pozitif yönde ve anlamlı olduğu saptanmıştır. Erkoç’un (2019) araştırmasında ise yöneticilerin DZ algılarının yönetsel etkililikleri ile ilişkisi pozitif yönde ve düşük seviyede anlamlıdır. Akıncı’nın (2016) yaptığı çalışmada kadın yöneticilerin duygusal zekâ algılarının otantik liderlik becerilerini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Çelenk’in (2015) araştırmasında duygusal zekâ ortalamaları azalırken psikolojik yıldıma seviyesinin yükseldiğini bulgulamıştır. Durmuş’un (2014) araştırmasında yöneticilerin sergilemiş oldukları dönüşümcü liderlik stilleri ile duygusal zekâları arasındaki ilişkinin pozitif yönde anlamlı olduğunu göstermektedir. Duygusal zekâ ile etkileşimli liderlik stili arasındaki ilişki ise anlamlı bulunamamıştır. Gül, İnce ve Korkmaz’ın (2014) araştırmasında duygusal zekâ düzeyi yükseldikçe çalışanların başarısını arttığı dolayısıyla örgüte pozitif sonuçlar kazandırmakta olduğu görülmüştür.

Altaş'ın (2022) araştırmasında okul müdürlerinin DZ algıları ile öğretmenlerin örgütsel güvenleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Şahin ve Ayık'ın (2020) araştırmasında okul müdürlerinin algıladığı duygusal zekâ seviyeleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki pozitif yönde orta düzeyde bulgulanmıştır. Karayaman'ın (2019: 180), yürüttüğü tez çalışmasında okul yöneticilerinde duygusal zekâ becerisi kullanımının gelişmiş olmasının etik karar verme becerisi ile daha da anlamlı olacağı belirtilmiştir. Yıldırım ve Eriçok (2015) araştırmasında okul yöneticilerinin duyguların kullanımı ve iyimserlik/ruh halinin düzenlenmesi faktörlerinde duygusal zekâ seviyeleri arttıkça yönetsel yeterlik becerilerinin arttığını belirtmiştir. Duyguların değerlendirilmesi alt boyutunda ise yöneticilerin DZ algıları azaldıkça yönetsel yeterlik becerilerinin arttığı ifade edilmiştir. Kızıl (2014: 112), çalışmasında öğretmenlerin duygusal zekâ düzeyleri ile örgütsel adanmışlık düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Ertaş'ın (2014), çalışmasında duygusal zekâ alt boyutları ile dönüşümcü liderlik alt boyutları arasında yüksek derecede anlamlı ve aynı yönde ilişkiler olduğu bulunmuştur. Önal'ın (2010) araştırmasında eğitim iş görenlerinin DZ becerileri ile tükenmişlik algıları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Öztekin'in (2006) yürüttüğü araştırmanın sonuçlarına bakıldığında okul yönetiminde duygusal zekâlarını kullanma seviyelerini istenen düzeyde gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Güllüce (2006) araştırmasında, duygusal zekâ özellikleri arttıkça mesleki tükenmişlik seviyesinin azaldığı görülmüştür.

Örgütte sinerji oluşturulmasında duygusal zekâ becerilerinin yüksek düzeyde etkili olması beklenebilir. Ancak bu çalışmada duygusal zekâ ve örgütsel sinerjinin ilişkisi pozitif yönlü ve düşüktür. İki değişken arasındaki ilişkinin beklenen aksine düşük çıkması 2020 yılında ortaya çıkan ve tüm dünyayı etkileyen Covid-19 (Koronavirüs) salgını ile ilgili olabilir. Araştırma verileri salgının etkilerinin hala devam ettiği dönemde toplanmıştır. Pandemi nedeniyle uzun süre uzaktan eğitim yapılması, ardından hibrit eğitimle eğitim-öğretime devam edilmesi yüz yüze etkileşimin azalmasına sebep olmuştur. Dolayısıyla bu süreç duyguların tam olarak ifade edilemediği, birebir ve grup etkileşimlerinin aynı fiziki ortamlarda olmadığı bir dönemdir. Duygusal zekâ ve örgütsel sinerji arasındaki ilişkinin düşük olması, yöneticilerin takipçileri ile aynı fiziki ortamı paylaşamaması ve uzaktan iletişim kurmak zorunda kalması ile açıklanabilir.

Bu çalışmada duygusal zekânın örgütsel sinerji üzerinde düşük de olsa olumlu yönde ilişkisi olduğunu söylemek mümkündür. Okul yöneticilerinin duygusal zekâ becerileri arttıkça okullardaki sinerji düzeyinin de artacağı söylenebilir. Eğitim örgütleri bünyesinde çok farklı unsurlar barındırmakta bu da örgütü oldukça karmaşık hale getirmektedir. Özellikle insanın doğası, yapısı ve nitelikleri de dikkate alındığında hem karmaşık hem de hassas bir yapı teşekkül ediyor. Bu denli büyük bir sürecin yönetilmesinde ve bu süreçte sinerji oluşturulabilmesinde ilişki düzeyi düşük de olsa yöneticilerin duygusal zekâ becerilerini kullanmaları kısa vadede ve uzun vadede örgüt için faydalı olabilir. Yöneticilerin DZ becerilerinin etkisi, somut ve anlık olarak hissedilmese de hassas dengelerle yürütülmesi gereken yönetim sürecine ve örgütün bütünlüğüne olumlu anlamda yansıtılabilir.

Duygusal zekânın alt boyutları ile örgütsel sinerjinin alt boyutları arasında kurulan model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş ve duygusal zekânın örgütsel sinerjiyi pozitif yönde ve düşük seviyede yordadığı tespit edilmiştir. Diğer bir deyişle duygusal zekânın örgütsel sinerjiyi pozitif yönde ve düşük düzeyde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak DZ alt boyutlarından duyguların değerlendirilmesi ile iyimserlik/ruh halinin düzenlenmesi örgütsel sinerjiyi yordarken, duyguların kullanımı boyutunun yordamadığı görülmüştür. Bu çalışmada araştırılan değişkenlerin beraberce çalışıldığı başka araştırmalara rastlanmadığı için duygusal zekânın diğer örgütsel değişkenler ile çalışıldığı araştırma sonuçları dikkate alınarak tartışmalar yapılmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak belirlenen aynı duygusal zekâ ölçeğinin kullanıldığı Yıldız'ın (2022) araştırmasında duygusal zekânın hem duygusal emek hem de duygusal tükenmişlik kavramlarının açıklanmasında etkili olduğu bulunmuştur. Erkoç'un (2019) araştırmasında ilkökul yöneticilerinin DZ algılarının yönetsel etkililik seviyeleri üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmüştür. Şen'in (2017)

araştırmasında ise duygusal zekânın alt boyutlarından duyguların değerlendirilmesi düzeyinin kariyer karar verme güçlük düzeyini negatif yönde yordadığı görülmüştür. Akıncı'nın (2016) yaptığı çalışmada duygusal zekâ alt boyutlarının otantik liderlik unsurlarının yordayıcısı olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Yıldırım ve Eriçok (2015) araştırmasında okul yöneticilerinin duyguların kullanımı ve iyimserlik/ruh halinin düzenlenmesi alt boyutlarında DZ seviyeleri, tüm alt boyutlarda yönetsel yeterlik seviyelerinin olumlu yönde yordayıcısı olduğunu ifade etmişlerdir. Kızıl (2014: 112) çalışmasında öğretmenlerin DZ algılarının örgütsel adanmışlıkları üzerinde anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucunu belirtmiştir. Bu bağlamda duygusal zekânın örgüt ile ilişkili kavramlar üzerinde yapılan çeşitli incelemelerinde örgütte olumlu yönde etkilerinin bulunduğu görülmektedir. Bu da araştırma sonuçlarını destekler mahiyettedir.

Duygusal zekâ değişkeninin farklı ölçekler ile toplandığı ve yorumlandığı veriler bağlamında Altaş'ın (2022) yaptığı çalışmada öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin duygusal zekâlarının öğretmenlerin örgütsel güvenlerini anlamlı bir şekilde yordamakta olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Şahin ve Ayık'ın (2020) çalışmasında ise duygusal zekâ değişkenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı biçimde yordadığı belirtilmiştir. Savaş'ın (2012) çalışmasında okul müdürlerinin duygusal emek ve DZ becerilerinin öğretmenlerin iş doyumunu üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu saptanmıştır. Müdürlerin DZ becerilerinin öğretmenlerin genel iş doyumunu yordayıcılığında yöneticilerin duygusal emek seviyelerinin aracılık etkisi incelenmiştir. Analiz sonuçları müdürlerin duygusal emeğinin kısmi ara yordayıcı olduğunu göstermektedir. Karakuş (2008) Batman, Elazığ, Malatya, Diyarbakır illerinde yapmış olduğu tez çalışmasında öğretmenlerin DZ becerilerinin onların duygusal adanmışlıkları, iş doyumları ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını güçlü ve anlamlı şekilde yordadığını açıklamıştır.

Bu araştırma sonuçlarında ifade edildiği ve yukarıdaki çalışmalar ile desteklendiği üzere, genel olarak örgütlerde yapılan çalışmalarda duygusal zekânın örgütsel kavramların yordayıcısı olduğu görülmektedir. Duygusal zekâ becerilerini geliştirebilen yöneticilerin sinerji oluşturarak örgütün kültürüne, iklimine olumlu anlamda katkıda bulunarak, örgütü hedeflerine taşımada ekibine öncülük yaparak yol gösterebileceği düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- Aker, C. (2022). *Okullardaki örgütsel sinerji düzeyi ile öğretmen liderliği arasındaki ilişkilerin incelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Uşak.
- Akat, İ., Budak, G., ve Budak, G. (1994). *İşletme Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Akıncı, H. (2016). *İlköğretim kurumlarında çalışan kadın yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile otantik liderlik özellikleri arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akpolat, T. ve Levent, F. (2018). Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği'nin geliştirilmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2): 728-744.
- Akpolat, T. ve Oğuz, E. (2021). Örgütsel sinizm algılanan örgütsel sinerjiyi nasıl yordar? Eğitim örgütlerinde bir inceleme. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(3): 1692-1705.
- Aksoy, F. (2022). *Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının örgütsel sinerji ve örgütsel mutluluk düzeylerine etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Alkal, A., Akça, M. Ş., ve Korkmaz, O. (2019). Öz bilinç psiko-eğitim programının üniversite öğrencilerinin öz bilinç düzeylerine etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(70): 569-582.
- Altaş, C. (2022). *Okul müdürlerinin duygusal zekâları ile öğretmenlerin örgütsel güvenleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Rize.
- Arıcı, M. (2019). *Okul yöneticilerinin kişilik özelliklerinin duygusal zekâları ve öz-yeterlikleri açısından incelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.

- Atilla, G., Çarıkçı, İ. H., ve Erdem, R. (2013). Hastanelerde duygusal zekâ-hasta memnuniyeti ilişkisi: Isparta il merkezi örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1): 101-119.
- Avşaroğlu, S. ve Okutan, H. (2018). Zihin engelli çocuğu olan ailelerin yaşam doyumları, iyimserlik ve psikolojik belirti düzeylerinin incelenmesi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(1): 59-76.
- Babaoğlu, E. (2010). Okul yöneticilerinde duygusal zekâ. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1): 119-136.
- Balcı, A. (1995). *Eğitim yöneticisinin iş doyumu* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Balkır, M. (2022). *Öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyleri ve duygusal zekâ puanları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI) 1. *Psicothema*: 13-25.
- Becerem, E. (2002). *Duygusal ve Sosyal Zekâmız* (1. Baskı). İstanbul: Postiga Yayınları.
- Brackett, M. A. (2004) Creativity. Dai, D. Y., & Sternberg, R. J. (Eds.) Integrating emotion and cognition: the role of emotional intelligence. motivation, emotion, and cognition. *Integrating Perspectives on Intellectual Functioning* London: Lawrence Erlbaum Associates, Publisher, 175-194.
- Bucholz, S. & Roth, T. (1987). *Creating The High-Performance Team*. New York: Wiley.
- Büyüköztürk, Ş. (2020). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı* (27. Baskı). Ankara: Pegem Akademi: 105-132.
- Cafoğlu, Z. (1996). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı.
- Can, A. (1999). *Bireysel ve örgütsel performansın oluşturulmasında sosyal sinerji yaklaşımı ve bir model önerisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Carver, CS & Scheier, M. F. (2014). Konumsal iyimserlik. *Bilişsel Bilimlerdeki Eğilimler*, 18 (6): 293-299.
- Caruso, David R. & Salovey, Peter. (2004). *The Emotionally Intelligent Manager*. How To Develop and Use The Four Key Emotional Skills Of Leadership, Jossey-Bass A Wiley Imprint, San Francisco, CA.
- Covey, S. R. (1998). *Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı*. (Çev: Gönül Suveren, Osman Deniztekin) İstanbul: Varlık Yayınları.
- Cüceloğlu, D. (2014). *İçimizdeki Biz* (1. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi
- Çavdar, M., vd. (2022). Okul yöneticilerinin yönetim becerilerine ilişkin yapılan lisansüstü tezlerin incelenmesi. *Atlas Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(12): 105-132
- Çelenk, İ. (2015). *Örgütlerde duygusal zekâ ve psikolojik yıldırma: bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Çetintaş, H. B. (2016). Yönetim yaklaşımlarında örgütsel iletişim olgusunun değerlendirilmesi. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 4(1): 173-197.
- Çevik, A. (2019). Oyun ve tiyatro pedagojisinde oyunlar ve alıştırmalar: oyunlara ve alıştırmalara yönelik teorik ve pratik yaklaşım. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*, 59(1): 342-352.
- Çolakoğlu, T. ve Örnek, A. Ş. (2016). Üstlerin sahip olduğu duygusal zekâ yetilerinin, astlar tarafından algılanması ve astların motivasyonları üzerinde etkisi: çomü öğretim elemanları ve öğrencileri örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(27): 605-642.
- Dak, H. (2022). *Okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeyinin onların işkolik düzeyine etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Çanakkale.
- Day, A.L., Carroll, S.A. (2004). Using an Ability-Based Measure of Emotional Intelligence to Predict Individual Performance, Group Performance, and Group Citizenship Behaviour. *Personality and Individual Differences*, 36:1443-1458.
- Demiral, Ö., Doğan, S. (2007). Kurumların başarısında duygusal zekânın rolü ve önemi. *Yönetim ve Ekonomi*, 14(1): 209-230.
- Doğan, S. ve Şahin, F. (2007). Duygusal zekâ: tarihsel gelişimi ve örgütler için önemine kavramsal bir bakış. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1): 231-252.
- Duman, N. (2021). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinerji arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Başkent Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Durmuş, A. (2014). *Güncel liderlik yaklaşımları, duygusal zekâ, yöneticilerin liderlik tarzları ve duygusal zekâ ilişkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dursun, İ. E., & Bilgivar, O. O. (2022). The effect of school principals' leadership styles on teacher performance and organizational happiness. *International Journal of Educational Administration and Leadership: Theory and Practice*, 1(1): 12-25.

- Ercan, İ. ve Kan, İ. (2004). Ölçeklerde güvenilirlik ve geçerlik. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30(3): 211-216.
- Erkoç, N. (2019). *İlkokul yöneticilerinin yılmazlık, duygusal zekâ ve yönetsel etkililik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Ersoy, E. G. ve Köşger, F. (2016). Empati: tanımı ve önemi. *Osmangazi Tıp Dergisi*, 38(2): 9-17.
- Ertaş, A. (2014). *Duygusal zekânın dönüşümcü liderliğe etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Ertuğrul, N. (2020). *Okul öncesi öğretmenlerinin duygusal zekâ düzeylerinin problem çözme becerilerine etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Ford, M.E. (1982). Social Cognition and Social Competence İn Adolescence. *Developmental Psychology*, 18: 323-340.
- Gençoğlu, C. (2012). *Duygu odaklı terapiye dayalı duygusal farkındalık eğitiminin genç yetişkinlerin iyimserlik düzeylerine etkisi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). *Yeni Liderler*. (Çev. Filiz Nayır-Osman Deniztekin). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, D. (2005). *İş Başında Duygusal Zekâ*. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, D. (2020). *Harvard Business Review, Duygusal Zekâ*. Harvard Business Review Press. İstanbul: Optimist.
- Goleman, D. (2021). *Duygusal Zekâ: Neden IQ'dan Daha Önemlidir?* (B. S. Yüksel, Çev.) İstanbul: Varlık Yayınları.
- Gül, E. (2017). *Duygusal zekâ ve iletişim becerileri arasındaki ilişki: Bir uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gül, H., İnce, M., ve Korkmaz, O. (2014). Çalışma yaşamında duygusal zekâ ve bireylerin duygusal zekâ düzeylerini kullanabilme becerileri üzerine bir araştırma. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1): 30-49.
- Güler, M. (2015). *Öğretmen adaylarının öz düzenleme becerilerinin; duygusal zekâları, epistemolojik inançları ve bazı değişkenler açısından incelenmesi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Güllüce, A.C. (2006). *Mesleki tükenmişlik ve duygusal zekâ arasındaki ilişki: yöneticiler üzerine bir uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Gümüş, S. ve Bezgin, B. (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*. (1. Baskı). İstanbul: Hiperlink.
- Gündüz, K. (2021). *İlkokul 3. ve 4. sınıf öğrencilerinin ebeveynlerinin duygusal zekâ ve özgeçmiş özellikleri ile çocukların sosyal beceri düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Biruni Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Güneş, E. (2016). *Duygusal zekâ ve liderlik üzerine bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem- Analiz* (5. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Harris, R. P. (2004), "European Leadership in Cultural Synergy", *European Business Review*, 16 (4), pp. 358–380.
- Harvard Business Review, (2021). *Yöneticinin Elkitabı: Liderleri Öne Çıkaran 17 Beceri*. Harvard Business Review. İstanbul: Optimist.
- Karasar, N. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, (25. Basım). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Karasar, N. (2006). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, (16. Basım). Ankara: Nobel Yayınları.
- Karayaman, S. (2019). *yönetimde duygusal zekâ, işyeri mutluluğu ve etik karar ilişkisi: okul yöneticileri üzerinde bir araştırma* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaya, F., Kanık, P. ve Alkın, S. (2016). Üstün zekâlı ve yetenekli öğrencilerin duygusal zekâ ve iletişim becerileri düzeylerinin karşılaştırılması. *International Online Journal of Educational Sciences*, 8(1): 229-244
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. İstanbul. Alfa Aktüel Yayınları.
- Kızıl, Ş. (2014). *Öğretmenlerin duygusal zekâları ile örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişki: Balıkesir ili örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Kurban, C. (2022). *Okullardaki örgütsel işlev bozukluklarının örgütsel eylemsizlik ile ilişkisinde sinerji yönetiminin aracılık rolü* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Kuru, B. (2021). *İlköğretim okul yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan liderlik stilleri ile örgütsel sinerji arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Rize.
- Kyzy, N.A. (2020). *Örgütsel sinerji ve iş değerleri ilişkisi: üniversite çalışanlarına yönelik bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kastamonu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kastamonu.
- Maboçoğlu, F. (2006). *Duygusal zekâ ve duygusal zekânın gelişimine katkıda bulunan etkenler* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Mayer, J. D. & Salovey, P. (1997). *What Is Emotional Intelligence*. In P. Salovey, & D. Sluyter, *Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications* (pp. 3-34). New York: Basicbooks, Inc.
- Mayer, J. D. & Salovey, P. (2004). Emotional intelligence: theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 15(3): 197-215.
- Metin, H. (2011). Empatik iletişim ve yönetim. *Journal of Communication Theory & Research/İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 2011(32): 177- 203
- Mümin, E. (1995). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul. Beta Basım Yayınları.
- Odabaşı, B. (2013). İlköğretim 2. kademe öğrencilerinin duygusal zekâ düzeylerinin ana baba tutumları açısından incelenmesi. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 3(2): 33-51
- Olçay, H. G. (2019). *Çağdaş tiyatrodaki teknoloji kullanımı ve oyuncunun etkileşimi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Güzel Sanatlar Enstitüsü, İzmir.
- Orr, D. W. (2007). Optimism and Hope In A Hotter Time. *Conservation Biology*, 21(6): 1392-1395.
- Önal, M. (2010). *Eğitim işgörenlerinin duygusal zekâları ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Özdemir, E. (2016). En etkili bilgi paylaşımı yöntemlerinden biri: "Sinerji". *International Multilingual Academic Journal*, 3(3): 57-80.
- Özden Y. (1997). Öğretmenlerde adanmışlık: yönetici davranışları ile ilişkili mi? *Milli Eğitim Dergisi*, 7/9(135): 35-41.
- Özden Y. (1999). *Eğitimde Dönüşüm. Eğitimde Yeni Değerler*. Ankara: PEGEM Yayınları.
- Özgenel, M., Mert, P. ve Parlar, H. (2020). Improving teacher performance: leadership qualities of school principals as a tool. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19 (39), 1127-1148.
- Özer, M. A. (2015). İşletmelerde stratejinin önemi üzerine değerlendirmeler. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 7(14): 69-84.
- Öztekin, A. (2006). *Orta öğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin duygusal zekâ becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerinin değerlendirilmesi (Balıkesir İl Örneği)* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi sosyal bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Öztürk, Z. ve DüNDAR, H. (2003). Örgütsel motivasyon ve kamu çalışanlarını motive eden faktörler. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(2): 57-67
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3): 185-211.
- Seligman, M. E. (2006). *Learned Optimism: How To Change Your Mind and Your Life*. New York: First Vintage Books Edition.
- Suhaimia, A. W., Marzukia N. A. & C. S. Mustafa, (2014). "The relationship between emotional intelligence and interpersonal communication skills in disaster management context: a proposed framework" *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 155: 110-114.
- Somuncuoğlu, D. (2005). Duygusal zekâ yeterliliklerinin kurumsal çerçevesi ve eğitimdeki rolü. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(11): 269-293
- Şahin, G. ve Ayık, A. (2020). The effect of emotional intelligence levels of school principals and school culture on organizational citizenship behavior according to teachers perceptions. *Journal of Current Researches on 99 Social Sciences*, 10(3): 547-568.
- Şen, A. (2017). *Kariyer karar verme güçlüklerinin duygusal zekâ ve a tipi kişilik ile ilişkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Şenel, S. (2008). *Müşterilerin duygusal zekâ özelliklerinin reklam algıları üzerindeki etkileri ve bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. (6th ed.), Boston: Allyn and Bacon.

- Tatar, A., Tok, S., ve Saltukoğlu, G. (2011). Gözden Geçirilmiş Schutte Duygusal Zekâ Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması ve Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi. *Klinik Psikofarmakoloji Bülteni-Bulletin of Clinical Psychopharmacology*, 21(4): 325-338.
- Tekindal, S. (2019). *Okullarda Ölçme ve Değerlendirme Yöntemleri*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Tiger, L. (1979). *Optimism: The Biology of Hope*. Simon and Schuster, New York., NY.
- Toktamışoğlu, M. (2001). *Kot Pantolonlu Yönetici*. Ankara: Media Cat Yayınları.
- Töremen, F. ve Karakuş, M. (2007). Okullarda sinerjinin engelleri: takım çalışması üzerine nitel bir araştırma (the obstacles of synergy in schools: a qualitative study on teamwork). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri (Educational Sciences: Theory ve Practice)*, 7(1): 639-645.
- Töremen, F.ve Pekince, D.(2011). örgütsel öğrenmede grup dinamikmi: öğrenen takımlar. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8 (15): 389-406.
- Tuyan, S. E., & Serindağ, E. (2019). Revisiting the socio-educational model of second language acquisition in turkish tertiary efl context. *Journal of Language and Linguistic Studies*, 15(2): 450-469.
- Türk Dil Kurumu. (2005). *Türkçe Sözlük*. Ankara
- Uçar, Z.ve Duygulu, E. (2016). Örgüt yapısı ve özellikleri bağlamında örgütsel sessizliğin oluşumu. Nitel Bir Araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*. 53(614): 21-41.
- Yazıcı, Ş., vd. (2022). The mediator role of employee voice in the effect of agile leadership on teachers' affective occupational commitment. *SAGE Open*, 12(3): 1-12
- Yeşil, Ö. (2022). *Örgütsel sinerjinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Yih, J., Uusberg, A., Taxer, J. L., & Gross, J. J. (2018). Better Together: A Unified Perspective On Appraisal and Emotion Regulation. *Cognition and Emotion*, 33(1): 41-47.
- Yıldırım, A., & Simsek, H. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık. Ankara
- Yıldırım, N., ve Eriçok, B. (2015). Okul yöneticilerinin duygusal zekâ ve yönetsel yeterlilik düzeyleri arasındaki ilişki: Nevşehir ili örneği. *International Periodical For The Languages, Literature and History Of Turkish Or Turkic*, 10(11): 567-592.
- Yıldırım, Ş. (2021). *Etkili lider sinerjik okul: okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinerji arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldız, A. (2022). *Duygusal zekânın duygusal emek ve duygusal tükenmişlik ile ilişkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

EXTENDED ABSTRACT

Investigation of The Effect Of School Managers' Perceptions of Emotional Intelligence On School Synergy Level

Introduction: The purpose of this research was determined as Examination of the Effect of School Administrators' Emotional Intelligence Perceptions on School Synergy Level. The research was carried out according to the relational survey model. The sample of the study consists of 303 school administrators who are assigned according to the convenience sampling method in the city of Pendik in the province of Istanbul in the 2021-2022 academic year. Demographic Variables Form, Emotional Intelligence Scale and Organizational Synergy Scale were used to collect data. Analysis; descriptive statistics, t-Test for pairwise comparisons of normally distributed data, ANOVA Test for multiple comparisons, and Pearson correlation test and regression analysis to determine the effect between variables

Method: In this study, where the effect of school administrators' emotional intelligence perceptions on organizational synergy was examined, the relational survey method, which is a quantitative research technique, was used, taking into account the purpose of the research. The aim of the relational screening model is to determine the degree of change or the existence of two or more variables together (Karasar, 2013: 96).

The study group of the research consists of school administrators working in public schools in Istanbul-Pendik District. There are a total of 700 school administrators in public kindergarten, primary school, secondary school and high school levels under the management of Pendik District Directorate of National Education. Convenience sampling method was used when determining the study group. Convenience sampling is the selection of the easiest and closest sample group that the researcher can reach (Yıldırım and Şimşek, 2018). The study group consists of 303 volunteer school administrators.

Results: As a result of the research; It has been determined that school administrators' emotional intelligence and organizational synergy perceptions are high. The model established between school principals' perceptions of emotional intelligence and organizational synergy was found to be statistically significant and it was concluded that emotional intelligence predicted organizational synergy positively and at a low level.

Conclusion: In this research, it is possible to say that emotional intelligence has a positive, albeit low, relationship on organizational synergy. It can be said that as the emotional intelligence skills of school administrators increase, the level of synergy in schools will also increase. Educational organizations contain many different elements, which makes the organization quite complex. Especially when human nature, structure and qualities are taken into consideration, a structure that is both complex and sensitive is formed. In managing such a large process and creating synergy in this process, managers' use of emotional intelligence skills, even if their relationship level is low, can be beneficial for the organization in the short and long term. Although the effect of managers' Emotional Intelligence skills is not felt concretely and instantly, it can have a positive impact on the management process and the integrity of the organization, which must be carried out with delicate balances.

In general, studies conducted in organizations show that emotional intelligence is a predictor of organizational concepts. It is thought that managers who can develop emotional intelligence skills can create synergy, contribute positively to the culture and climate of the organization, and lead their team in carrying the organization to its goals.

Keywords: Emotional intelligence, Synergy, Organizational synergy, School administrator