

Öğretmenlerin Bakış Açısından Okul Yöneticilerinin Duygusal Zekâ Becerilerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerini Yordama Gücü*

ARAŞTIRMA MAKALESİ

Elif KARAMUK¹, Sabiha DULAY²

1 Arş. Gör., İstanbul Galata Üniversitesi, Rektörlük Ortak Dersler Bölümü, elifnur.karamuk@galata.edu.tr,
ORCID: 0000-0002-5866-995X.

2 Dr. Öğr. Üyesi, Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, sabiha.dulay@es.bau.edu.tr,
ORCID: 0000-0002-9994-0363.

Gönderilme Tarihi: 27.07.2022 Kabul Tarihi: 13.03.2023 DOI: 10.37669/milliegitim.1149350

Atf: “Karamuk, E., ve Dulay, S. (2023). Öğretmenlerin bakış açısından okul yöneticilerinin duygusal zekâ becerilerinin çatışma yönetimi stratejilerini yordama gücü. *Millî Eğitim Dergisi*, 52 (239), 2077-2106. DOI: 10.37669/milliegitim.1149350”

Öz

Duygusal zekâ, bireylerin kendi duygularının ve etkileşimde olduğu diğer insanların duygularının farkında olmasını ifade eder. Bireylerin iş ve sosyal hayatlarında başarılı olmasını ve sağlıklı ilişkiler kurmasını sağlayan duygusal zekânın, yaşanan çatışmaların etkili bir şekilde çözülmesinde önemli bir rol oynayacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda, söz konusu çalışmada okul yöneticilerinin duygusal zekâ becerilerinin çatışma yönetimi stratejilerini yordama gücünün incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda nicel araştırma desenlerinden ilişkisel model kullanılmıştır. Araştırma verileri, kolay ulaşılabılır ve maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemleri ile seçilen özel ve devlet okullarında çalışan 299 öğretmenden, Yöneticilerin Duygusal Zekâ Becerilerini Değerlendirme Ölçeği ve Örgütsel Çatışma Envanteri (ROC II) ile toplanmıştır. Bulgular; okul yöneticilerinin duygusal zekâ becerileri ile çatışma yönetimi stratejileri arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğunu göstermiştir. Duygusal zekânın alt boyutlarından kişisel yetenekler ve iletişim becerileri, uyum ve motivasyon, duyguların yönetimi; çatışma yönetimi stratejilerinden tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişkiye sahipken, hükmetme stratejisi negatif yönlü anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Ayrıca, duygusal zekânın çatışma yönetimi stratejilerinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: duygusal zekâ, çatışma, çatışma yönetimi

* Bu çalışma yazarın “Duygusal Zekânın Eğitim Kurumlarındaki Örgütsel Çatışma Yönetimini Yordama Gücü” isimli yüksek lisans tezinden oluşturulmuştur.

The Predictive Power of Emotional Intelligence on Conflict Management Strategies of School Principals from the Perspective of Teachers

Abstract

Emotional intelligence refers to individuals being aware of their own emotions and the emotions of other people with whom they interact. It is thought that emotional intelligence, which enables individuals to be successful in their work and social lives and to establish healthy relationships, will play an important role in effectively resolving conflicts. In this context, the aim of this study was to examine the predictive power of school administrators' emotional intelligence skills on conflict management strategies. For this purpose, the correlational model, one of the quantitative research methods, was used in the study. The data was collected from 299 teachers working in private and public schools selected through convenience and maximum variation sampling with the Evaluation Scale of the Administrators' Emotional Intelligence Skills and Rahim Organizational Conflict Inventory (ROC II). The findings revealed that there was a significant and positive relationship between emotional intelligence skills and conflict management strategies. Personal abilities and communication skills, adaptability and motivation, and management of emotions of emotional intelligence's sub-dimensions have a positive and significant relationship with integration, obliging, avoidance and compromise of conflict management strategies, while the domination strategy has a negative significant relationship. It is also indicated that emotional intelligence had significant predictive value for conflict management strategies.

Keywords: *emotional intelligence, conflict, conflict management*

Giriş

Örgütleri uzun süre etkisi altında bırakan klasik yönetim anlayışı ile insan sadece üreten rasyonel bir varlık olarak ele alınarak, örgütün informal yanı ve insanların duyguları göz ardı edilmiştir. Bu bakış açısıyla, duygular üretimi ve rasyonelliği tehlikeye attığı için kontrol altında tutulmaya çalışılmıştır. Ancak, hızla gelişen dünyada örgütlerin en değerli kaynağı olan insanın sadece rasyonel bir varlık olarak görülmesi artık işlevselliğini yitirmiş, insanların hem sosyal hem de duygusal açıdan ele alınması gerektiği düşüncesi önem kazanmıştır. Örgütlerin birçok farklı kişiden oluşan karmaşık bir sosyal birim olduğu göz önüne alındığında duygulardan bağımsız bir ortam olarak düşünülemeyeceği açıktır. Bu bağlamda, bireyler hem özel hem de sosyal yaşamlarında başarılı olabilmek için bilişsel zekânın yanında duygusal zekâyâ da ihtiyaç duymaktadır (Goleman, 2000). Duygusal zekâ kavramı, son yıllarda kişi-

lerin davranışları ve bilişsel fonksiyonları üzerinde yapılan araştırmalar neticesinde dünyada yaygınlığı giderek artan bir kavram haline gelmiştir. Özellikle, etkili liderlik için sosyal ve duygusal zekâ becerileri odak noktası haline gelmiş ve bu beceriler iş yaşamında başarı için ön koşul olarak kabul edilmeye başlanmıştır (Núñez, Patti ve Holzer, 2015).

Bireylerin hem kendi duygularının hem de etkileşim kurduğu diğer kişilerin duygularının farkında olmasını ve bunları yönetebilmesini ifade eden duygusal zekâ kavramının eğitim alanında öneminin anlaşılması oldukça yenidir. Duygusal zekâ, iş yaşamının yanı sıra okul başarısının artmasında, etkili ve olumlu öğrenme ortamlarının tasarlanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, eğitim alanında duygusal zekâ konusunda yapılan çalışmalar giderek artmaktadır (Ayiro, 2009; Brackett vd., 2013; Goleman, 2005). Bu çalışmalar sadece eğitim öğretim ortamlarının tasarlanmasında değil aynı zamanda etkili bir okul yönetimi için duygusal zekanın önemine dikkat çekmektedir (Chen ve Guo, 2020; Gómez-Leal vd., 2002; Park, Lee ve Cooc, 2018; Singh ve Townsley, 2020). Özellikle, okul yöneticilerinin başarılı olabilmesi için kendi ve çalışanlarının duygularını anlayabilmesi ve bu duyguları etkili bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir (Pilis ve Özbaş, 2016). Bu bağlamda, duygusal zekâ etkili liderliğin önemli bir parçası olarak algılanmakta (George, 2000) ve yüksek düzeyde duygusal zekâ becerileri gösteren liderlerin çalışanlarını etkilemede, ilham vermede, gelişmelerini sağlamada ve değişimi yönetmede daha başarılı oldukları anlaşılmaktadır (Moore, 2009).

Son yıllarda teknolojik gelişmeler ve değişen dünya koşullarıyla birlikte eğitim kurumları değişen düzene göre yeniden yapılanmakta ve okulun ihtiyaçları zaman içinde değişmektedir. Bu değişim ve adaptasyon süreci okul yöneticilerinin işlerini kolaylaştırabilirken, önemli kararlar verilmesi gereken durumlar ortaya çıktığında ise yöneticileri daha fazla sorumluluk almak zorunda bırakabilmektedir (Kurban, 2015). Goleman, Boyatzıs ve McKee (2002) lideri gruba duygusal rehberlik yapan kişi olarak ifade etmektedir. Grubun duygularına yön vermek ve olumsuz duyguların yarattığı ortamı yok etmek liderin görevidir. Lider çalışanların duygu durumunu etkileyerek örgüt içindeki duygusal ikliminin oluşumuna katkı sağlamaktadır. Bu süreçte okul yöneticilerinin karar verme süreçlerinde kendi ve diğerlerinin duygularını etkili şekilde gözlemleyebilmesi ve bu duyguları etkili bir şekilde yönetebilmesi için duygusal zekaya sahip olmaları gerekmektedir (Brockert ve Braun, 2000).

Duygular hem bireysel yaşamda hem de iş yaşamında kişiler arası ilişkilerin büyük bir parçasıdır. Sevinç, huzur ve coşku gibi pozitif duygu durumları olumlu ortamlar ve ilişkiler yaratabileceği gibi kızgınlık, stres ve öfke gibi negatif duygular kişisel ve iş yaşamında çatışmalara sebep olabilmektedir. Örgütlerde çatışma durumu

oldukça normaldir, örgüt içindeki birimler, bölümler ve görevler arasında oluşan çatışmayı ortadan kaldırmak imkansızdır (Açıkalın, 1998; Atay, 2002; Rahim, Magner ve Shapiro, 2000; Robbins ve Judge, 2012; Spaho, 2013). Bu durumda, örgütsel çatışmaları yönetmede ve çatışma sonucunda ortaya çıkan gerilimli durumları azaltmada yöneticilere büyük iş düşmektedir. George (2000), liderlerin duygular hakkında bilgisi olması ve farklı durumlarda olası duygusal tepkileri tahmin edebilme becerilerine sahip olması gerektiğini belirtmiştir. Bu duygusal tepkileri önceden tahmin edebilme ve anlayabilme becerisi okul yöneticilerine çatışma yönetiminde katkı sağlayacaktır. Bu nedenle, okul yöneticilerinin duygusal zekâ becerileri ve çatışma yönetimi stratejilerinde gerekli donanıma sahip olmaları gerekmektedir. Konu ile ilgili literatür incelendiğinde duygusal zekâ kavramının liderlik, çatışma yönetimi, problem çözme, performans, iş tatmini ve karar verme gibi konularla birlikte ele alınmasıyla, birçok alanda odak noktası haline geldiği görülmektedir (Hartley, 2004; McCleskey, 2014; Rizeanu, 2016).

Duygusal zekâ, bireylerin kendi duygularının ve başkalarının duygularının farkında olmasına imkân tanıyarak, örgütte ortaya çıkabilecek olası çatışmaların etkili bir şekilde yönetilmesini sağlayacaktır. Duygusal zekâ ve çatışma yönetiminin ilişkili olduğunu gösteren birçok çalışma bulunmaktadır (Chen ve Phillips, 2019; Li vd., 2021; Malek, 2000; Rahim ve Psenicka, 2002; Shih ve Susanto, 2010; Vashisht, Singh ve Sharma, 2018). Duygusal zekânın öneminin giderek artması ve yaşanan çatışmalarda duygu yönetimi konusundaki zorluklar dikkate alındığında duygusal zekâ ve çatışma yönetimi arasındaki ilişkinin araştırılmasının gerekli olduğu düşünülmektedir. Duygusal zekâ ve çatışma yönetimi ile ilgili çalışmalar incelendiğinde öğretmenlerin algısına yönelik araştırmaların az sayıda olduğu dikkat çekmektedir. Okul yönetiminin en önemli paydaşlarından biri olan öğretmenlerin bakış açılarına göre okul yöneticilerinin duygularını yönetme becerileri ve bu becerilerinin çatışma yönetimlerini nasıl etkilediğini inceleyen bu çalışma özellikle okul yöneticilerinin duygusal zekâ ve çatışma yönetimi becerilerinin nasıl algılandığına dair yol gösterici nitelikte olacaktır. Okul yöneticilerinin çatışma durumlarını etkin şekilde yönetebilmesi duygusal zekâ becerilerine sahip olmaları gerektiği düşüncesinden yola çıkarak bu çalışmada duygusal zekânın çatışma yönetimi stratejini yordama gücü araştırılmaktadır. Çalışmanın amacına yönelik belirlenen alt amaçlar şu şekildedir:

- Okul yöneticilerinin duygusal zekâları ile çatışma yönetimi stratejileri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Duygusal zekâ çatışma yönetimini ne düzeyde yordamaktadır?
- Duygusal zekânın alt boyutları çatışma yönetimin alt boyutlarını ne düzeyde yordamaktadır?

Duygusal Zekâ

Duygusal zekâ kavramı ilk defa Mayer ve Salovey (1993) tarafından ortaya atılmıştır. Mayer ve Salovey'e göre duygusal zekâ, bireyin kendi ve diğerlerinin duygularını gözlemleme, duyguların arasında ayırım yapabilme ve bu bilgileri bireyin düşüncelerine ve eylemlerine rehberlik etmesi için kullanma yeteneğini içeren sosyal zekânın alt türü olarak ifade etmektedir (Mayer ve Salovey, 1993). Mayer ve Salovey'in tanımından sonra duygusal zekâ kavramı akademik anlamda araştırılmaya başlanmıştır. Harvard Üniversitesi nörobilim çalışmalarıyla bilinen Daniel Goleman araştırmaları ile duygusal zekâ kavramının gelişimine önemli derecede katkı sağlamıştır. Goleman (1995), duygusal zekâyı bireyin kendi duygularının farkında olması, duygularını yönetmesi, bireyin kendine olan güveni, kendini motive etmesi ve başkalarının duygularını yönetmesi ve onları motive etmesi olarak tanımlamaktadır. Cooper ve Sawaf (2003) ise, insanı kendi potansiyel ve amaçlarının peşinden gitmeye teşvik eden, en gerçek değer ve özlemleri hareketlendiren ve bunları düşüncelerden eylemlere dönüştüren olgunun duygusal zekâ olduğunu belirtmektedir. Bir başka tanıma göre duygusal zekâ, kişilerin çevresel koşulların etkili bir şekilde üstesinden gelmesini sağlayan sosyal ve duygusal bilgi ve beceriler olarak açıklanmaktadır. Bu bilgi ve beceriler; (i) kendini anlama, ifade etme ve farkındalık, (ii) başkalarını anlama, fark etme ve onlarla ilişki kurma, (iii) kuvvetli duygularla başa çıkma ve bireylerin dürtülerini kontrol altında tutma ve (iv) bireysel ya da toplumsal problemleri çözme ve değişime ayak uydurma becerilerini içermektedir (Bar-on, 1997; 2000).

Duygusal zekâ çerçevesinde büyük öneme sahip olan “yönetmek” öncelikle bireylerin kendilerini yönetmesi anlamına gelmektedir. Duyguların iş yaşamında yeri olmadığı geleneksel görüşün tam tersine günümüzde bireylerin duygusal farkındalığı, duygularını yönetme ve sağlam ilişkiler kurma gibi gelişmiş duygusal zekâ yetkinlikleri iş hayatında başarıya giden yol olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu açıardan ele alındığında, duygusal zekânın çalışan, lider ve örgüt performansı üzerindeki olumlu etkileri olabileceği düşünülmektedir. Duygusal zekâsı yüksek olan liderler, çalışanlarını yenilikçi ve uyumlu olmaları konusunda güdülerken (Goleman, 2000), örgütlerdeki değişim süreçlerini başarılı bir şekilde yönetmekte ve çalışan arasında motivasyonu, işe bağlılığı, açık iletişimi ve takım çalışmasını arttırmaktadır (Goleman ve Cherniss, 2001). Bununla birlikte, gelişmiş duygusal zekâ iş doyumunu ve performansını artırırken (Wong ve Law, 2002), işten ayrılma niyetini azaltmaktadır (Joseph ve Newman, 2010). Böylece, örgütlerde karar verme süreçlerinde etkin sonuçlara ulaşılması, yaratıcı çözümlerin ortaya çıkması ve performans artışı gibi olumlu çıktılar meydana gelmektedir (Druskat ve Wolff, 2001). Bu sayede, öğretmenlerin ve dolayısıyla okulun başarısı artacaktır (Ayiro, 2009; Öztekin, 2006).

Okul yöneticileri için duygusal zekâ, okul içinde gelişen durumları algılayabilmek, kişilerin eğilimlerini okuyabilmek ve ona göre eyleme geçmeleri için gereklidir. Bu bağlamda, duygusal zekâ becerilerini kullanan okul yöneticileri öğretmenler arasında iş birliğini arttırarak uyumlu bir çalışma ortamı yaratabilirler. Duygusal zekâsı gelişmiş okul yöneticileri kendi kapasitelerinin farkındadırlar, duygularını düzenleyebilir, kendilerini motive eder, empati kurar ve sosyal ilişkilerde başarılı olurlar (Çakar ve Arbak, 2004). Bu duygusal zekâ becerilerine hâkim olan okul yöneticileri ile çalışan öğretmenler, kendilerini daha değerli, özgüvenli hissederek, duygu ve düşüncelerini rahat ifade edebilecek ve duyguların karşılıklı olarak anlaşıldığı bu tür bir okul ortamında ortaya çıkabilecek olası çatışmalar önlenebilecek ya da etkili bir şekilde çözüme ulaşabilecektir.

Çatışma Yönetimi Stratejileri

Bireylerin kişilik özellikleri, bakış açıları, görüş ve tutumlarının birbirinden farklı olduğu göz önüne alındığında kişiler arası anlaşmazlık ve uyuşmazlığın etkileşim sonucu ortaya çıkan doğal bir durum olduğu söylenebilir. Bu farklılıklar sonucunda bireyler ben merkezci tavırlar sergileyebilir böylece diğerlerinin bakış açısını anlamakta zorluk yaşarlar ve çatışma durumları ortaya çıkar (Campbell ve Graziano, 2005). Farklı özelliklere sahip birçok insandan meydana gelen örgütlerde çatışma durumu kaçınılmaz bir durumdur. Bu bağlamda çatışmanın nasıl yönetildiği bireyler ve örgütler için ne tür sonuçlar doğuracağı yönünden önem taşımaktadır.

Çatışma yönetimi; örgüt içindeki bireyler, gruplar ya da örgütler arasındaki çatışma düzeyini kontrol ederek çatışma yaşayanlar arasındaki anlaşmazlık ve uyuşmazlığın kurumun yararına olacak şekilde yönetilmesi olarak tanımlanmaktadır (Akkirma, 1998; Brown vd., 2019; Chen, Liu ve Tjosvold, 2005; Kondalkar, 2007; Rahim, Garrett ve Buntzman, 1992). Rahim (2002) ise bireyler arasında yaşanan çatışmaları yönetebilmek adına beş farklı strateji öne sürmektedir. Bu stratejiler için ölçek geliştirerek her bir davranışı farklı boyutta ölçmektedir.

Tümleştirme: Çatışmada tarafların hem kendi hem de diğerlerinin ihtiyaçlarına önem vermesi durumunda kullanılan yöntemdir. Diğer bir deyişle, bu stratejide her iki tarafın çıkarları gözetilerek üst seviyede tatmin olması sağlanır ve tarafların tercih ve öncelikleri hakkında bilgi alışverişi yapılır (De Dreu vd., 2001). Bu strateji ile çatışmalara yaratıcı ve yeni çözümlerin bulunması hedeflenmektedir (Sinha, 2008).

Ödün verme: Bu strateji, çatışma yaşayan tarafların kendisine yönelik ilginin düşük diğerlerine yönelik ilginin yüksek olduğu durumlarda uygulanmaktadır. Çatışmada bireyler kendisine daha az ancak karşıdakilere daha yüksek ilgi göstererek çatışmayı bu doğrultuda çözmek isteyebilirler (Friedman vd., 2000). Başka bir ifade ile, ödün

veren taraf kendi ihtiyaçlarını gözetmeden diğer tarafın taleplerini karşılamaya çalışmaktadır.

Hükmetme: Hükmetme stratejisi; taraflardan birinin karşı tarafın beklenti ve taleplerini dikkate almadığı, sadece kendi beklenti ve isteklerine önem verdiği davranış modelidir. Bireyler bu davranış modeli ile yalnızca kendi çıkar ve hedeflerine göre hareket ederler. Dolayısıyla, hükmetme yöntemi bencil ve rekabetçi davranışları barındırmaktadır (Rahim, 2002). Aynı zamanda çatışma durumlarında hükmetme stratejisi kişilerin üstünlük sağlamak için zorlayıcı bir yaklaşım benimsemesini ve güç kullanmasını ifade etmektedir (Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012).

Kaçınma: Kaçınma stratejisi çatışma durumunda tarafların hem kendilerine hem de diğerlerine yönelik ilgisinin düşük düzeyde olduğu durumlarda kullanılmaktadır. Bu stratejiye göre kişiler, çatışma durumunun varlığını kabul eder ancak bu süreci görmezden gelme ve geri çekilme yönelimindedirler. Çatışmanın diğer tarafı ile etkileşime girmenin yaratabileceği olası olumsuz sonuçlar, çatışma durumunun çıktılarında daha önde olduğu durumlarda kişiler zarar almamak adına etkileşimden kaçınma yaklaşımını tercih etmektedir (Rahim ve Bonoma, 1979).

Uzlaşma: Çatışmada tarafların hem kendi hem de diğerlerinin çıkarlarına orta seviyede ilgi gösterdiği stratejidir. Uzlaşma stratejisinde, kişiler ortak ilgilere odaklanarak çözüm yöntemi üretmeye çalışırlar. Uzlaşmada istenilen problemlere ortak kararlar ile çözümler üreterek ortak hedefe ulaşmaktır (El Dahshan ve Keshk, 2014). Çatışma yönetiminde uzlaşma davranışı ile amaç, rasyonel bir yaklaşım ile her iki tarafın çıkarlarının belli seviyede tatmin edilmesidir (Robbins ve Judge, 2012).

Çatışma yönetimi stratejilerinin tümü incelendiğinde, uygulandığı duruma bağlı olarak örgütlere olumlu ya da olumsuz etkilerinin olabileceği görülmektedir. Bu noktada, çatışma yaratan konuya göre uygun bir strateji belirlemede yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Yöneticiler çatışma yönetimine liderlik eden taraf olabildiği gibi aynı zamanda çatışmanın taraflarından biri de olabilirler. Her iki koşulda da yöneticiler çatışmaları doğru şekilde analiz etmekle görevlidir. Yöneticilerin çatışma süreçlerinde hangi stratejinin etkili olacağı konusunda karar almaları gerekmektedir (Mullins, 2010). Günümüzün çalışma ortamlarını etkisi altına alan rekabet ve bireysel farklılıklar çatışmaların yaşanmasını kaçınılmaz hale getirmekte, çatışmaların etkili şekilde yönetilmesini ve olumsuz etkilerinin en aza indirilmesini gerekli kılmaktadır. Ortaya çıkabilecek olumsuz etkilerin en aza indirilmesinde duygusal zekânın araştırmaya değer bir değişken olarak ele alınması önemlidir (Başoğlu ve Özgür, 2016).

Duygusal Zekâ ve Çatışma İlişkisi

Örgütsel faaliyetlerdeki kişiler arası ilişkilerde tarafların duyguları faaliyetlerin işleyişinde belirleyici etkiye sahiptir. Robbins ve Judge (2012), duyguların kişilerin iş hayatındaki tutum ve davranışlarını şekillendiren faktör olduğunu ifade etmektedir. Diğer yandan, duygular kişilerin çatışmayı algılama, karar ve tercih biçimlerini ve bu tercihlere göre geliştireceği davranış kalıplarını belirlemede büyük rol oynamaktadır (Hopkins ve Yonker, 2015). Bir diğer anlatımla, çatışma ortamında bireylerin duyguları ön plana çıkmakta ve çatışma sürecinde bireylerde duygusal reaksiyonlar görülmektedir. Dolayısıyla duyguları, düşünceleri kontrol edebilme ve empati becerileri çatışma yönetiminde büyük rol oynamaktadır (Yaşlıoğlu, Pekdemir ve Toplu, 2013). Bu bağlamda, bu becerileri içeren duygusal zekâ bireylerin kendi duygularını kontrol ederek etkili bir çatışma yönetimi sağlayabilmektedir.

Kişilerin duygularının farkında olması ve hayatta başarıya ulaşacak şekilde duygularını kontrol edebilmesini belirten duygusal zekâ, örgütlerde kişiler arası ilişkiler, davranışlar ve iş performansı açısından önemli bir unsurdur. Duygusal zekâ becerileri gelişmiş kişiler çatışma durumunda daha uygun tutum ve davranışları benimseyerek faydalı sonuçlar elde edebilmektedirler (Goleman, 2006). Örneğin, duygusal zekâsı gelişmiş olan yöneticiler çatışmadaki tarafların çeşitli duygu, düşünce ve fikirlerini ve ilişkilerini anlayarak tarafları ortak bir noktada buluşturarak örgütsel çatışmaları yönetmede başarılı olmaktadır. Bu bağlamda, yöneticilerin duygusal zekâ becerilerinin yüksek olması, çalışanlar arasındaki ilişkilerin güçlendirilmesine katkı sağlayan bir özelliktir (Obradovic vd., 2013).

Çeşitli ülkelerde duygusal zekâ ve çatışma yönetimine yönelik yapılan araştırmalarda yöneticilerin duygusal zekâlarını kullanarak çalışanları problem çözme teknikleri geliştirmelerinde destekleyebileceği görülmektedir (Caruso ve Salovey, 2010; Rahim, Civelek ve Liang, 2018; Sharma ve Sehrawat, 2014). Ayrıca, çatışma süreçlerinde tarafların duygusal zekâ becerileri daha tümelştirici tutumları benimseyerek problem çözümüne ya da karşılıklı anlaşmaya varmaya odaklanmalarını sağlamaktadır. Diğer bir yandan, örgütlerde duygusal zekâ problem çözme stratejisi ile pozitif ilişkiliyken, rekabet gibi stratejilerle negatif ilişkidir (Rahim vd, 2002).

Konu ile ilgili yapılan çalışmalarda, kişilerin duygusal zekâ becerileri ile çatışma yönetiminde uyguladıkları stratejiler arasında ilişki olduğu görülmekte; duygusal zekâ becerileri ile tümelştirme ve uzlaşma stratejileri ile olumlu yönde, kaçınma stratejisi ile ise olumsuz yönde bir ilişki olduğu belirtilmektedir (Hopkins ve Yonker, 2015). Yapılan diğer araştırmalar, duygusal zekâsı yüksek olan yöneticilerin çalışanlarla yapıcı ya da işlevsel çatışma yönetimi olarak adlandırılan çatışmaları yaşama

ihtimallerinin daha yüksek olduğunu göstermiştir (Jordan ve Troth; 2002; Lopes vd., 2006; Morrison, 2008; Robbins ve Coulter, 2012). Doğru ve etkili çatışma yönetimi, kişilerin oto-kontrol konusunda ve yapıcı çözümler üretme yeteneklerine dayanmaktadır (Jordan ve Troth, 2002). Yapıcı çözüm yolları, duyguları tanıma ve kontrol etme becerilerini gerektiren uzlaşmayı gerekli hale getirdiğinden duygusal zekâ çatışma yönetiminde büyük önem taşımaktadır. Duygusal zekâ becerileri açısından yetersiz olan kişiler kendisinin ve karşısındaki bireyin duygularını anlamada yetersiz kalacağından dolayı örgütte çatışma alt yapısının oluşmasına ya da mevcut çatışmaların çözümsüz kalmasına sebep olacaktır (Güney, 2005). Diğer bir yandan, duygusal zekâsı düşük olan kişilerin yıkıcı sonuçlara yol açabilecek kaçınma ve hükmetme stratejilerinin kullanması daha olasıdır (Goleman, 2006).

Duygusal zekâ ile yakından ilişkisi bulunan sosyal zekânın da çatışma yönetimi modellerinden problem çözme yöntemi ile ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Sosyal zekânın farkındalık, empati, sosyal beceri ve durumsal reaksiyon boyutlarının problem çözme stratejisi ile bağlantılı olduğu belirtilmektedir (Rahim, Civelek ve Liang, 2018). Literatürdeki bulgu ve değerlendirmeler incelendiğinde duygusal zekâ becerileri yüksek bireylerin örgütsel çatışmalarda daha etkili tutumlar göstereceği söylenebilir. Duygusal zekâ becerilerinden kendi ve diğerlerinin duygularını anlama, kontrol edebilme ve empati yapabilme becerileri gelişmiş olan bireylerin çatışma süreçlerinde örgütsel hedeflere yönelik tümleştirici, uzlaşma ve problem çözme stratejilerini tercih edebilecekleri düşünülmektedir.

Yöntem

Araştırma Modeli

Araştırmada eğitim kurumlarındaki yöneticilerin duygusal zekâ becerilerinin çatışma yönetimi stratejilerini yordama gücünü tespit edebilmek için ilişki model kullanılmıştır. İlişki model iki ya da daha fazla ölçülebilir değişken arasındaki ilişkinin varlığını ve derecesini belirlemeyi hedefler (Creswell, 2012; McMillan ve Schumacher, 2014). Bu çalışmada yöneticilerin duygusal zekâ becerilerinin çatışma yönetimini yordama gücünü incelemek amacıyla ise duygusal zekâ becerileri bağımsız değişken, çatışma yönetimi stratejileri ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

Çalışma Grubu

Çalışma grubu, özel ve devlet okullarında çalışan 299 öğretmenden oluşmaktadır. Veri toplama süreci pandemi dönemini kapsadığı için araştırmacılar öncelikle kolay ulaşılabılır örnekleme ile en yakınlarında bulunan kişilere ulaşmayı denemişlerdir. Kolay ulaşılabılır örnekleme yöntemi araştırmacının örneklemini oluştururken

ulaşabileceği en kolay ya da en yakınındaki kişileri seçmesi olarak tanımlanabilir (Patton, 2005). Kolay ulaşılabilir örneklem yönteminin bu çalışmada tercih edilmesinin nedeni veri toplama sürecinin devam ettiği dönemde pandemi nedeniyle öğretmenlere ulaşmanın oldukça zor olmasıdır. Kolay ulaşılabilir örnekleme ile belirlenen kişilerden elde edilen bağlantılarla diğer kişilere ulaşılmış ve araştırma problemini farklı bakış açılarından incelemek amacıyla bu kişiler belirlenirken çalıştıkları okul türü, brans, kıdem, yaş, eğitim durumu ve cinsiyet açısından farklılık oluşturacak şekilde maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi esas alınmıştır. Maksimum çeşitlilik örnekleme, çeşitlilik gösteren durumlar arasında herhangi bir ortak ya da paylaşılan olguların olup olmadığını bulmak ve bu çeşitliliğe göre problemin farklı boyutlarını ortaya koymaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde oranları dağılımı Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1

Demografik Özelliklerin Dağılımı

Demografik Özellikler	Kategori	F	%	Ort	Ss
Cinsiyet	Kadın	226	75,6		
	Erkek	70	23,4		
	Belirtmek istemeyen	3	1,0		
Yaş	20-28 Yaş Arası	88	29,4	37,66	
	29-37 Yaş Arası	65	21,7		
	38-46 Yaş Arası	73	24,4		
	47-55 Yaş Arası	61	20,4		
	56 Yaş ve Üzeri	12	4,0		
Mesleki Kıdem	5 Yıl Altında	78	26,1	14,43	10,38
	5-9 Yıl Arası	41	13,8		
	10-14 Yıl Arası	37	12,3		
	15-19 Yıl Arası	43	14,4		
	20-24 Yıl Arası	38	12,7		
Eğitim	25 Yıl ve Üzeri	62	20,7		
	Lisans	234	78,3		
	Lisansüstü	65	21,8		

Veri Toplama Araçları

Çalışmada duygusal zekânın çatışma yönetimi stratejilerini yordama gücünü incelemek için “Yöneticilerin Duygusal Zekâ Becerilerini Değerlendirme Ölçeği” ve “Örgütsel Çatışma Envanteri” kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak oluşturulan form üç ana bölümden oluşmaktadır; ilk bölümde öğretmenlere ait demografik bilgi-

ler yer alırken, ikinci bölümde duygusal zekâ ölçeğine ait ifadeler bulunmaktadır ve son olarak üçüncü bölümde ise örgütsel çatışma yönetimi ölçeğine ait ifadeler bulunmaktadır. Veri toplama araçları 5’li likert tipinde derecelendirmeye sahiptir. Yüksek lisans tezi kapsamında olan bu çalışmada, Bahçeşehir Üniversitesi Etik Kurulundan 29.04.2021 tarihli 8673 sayılı kararla onay alınmıştır.

Duygusal zekâ becerilerini değerlendirme ölçeği: Araştırma verilerini elde etme amacıyla, okul yöneticilerinin duygusal zekâ becerilerini değerlendirmeye yönelik olarak, Salovey ve Mayer’in yetenek temelli duygusal zekâ modelini örnek olarak Öztekin (2006) tarafından geliştirilmiş olan “Yöneticilerin Duygusal Zekâ Becerilerini Değerlendirme Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek, 32 ifadeden oluşmakta ve 5’li likert olarak tasarlanmıştır. Ölçek, 0,01 anlamlılık düzeyinde yapılan faktör analizi kapsamında 32 adet ifadeden en yüksek faktör yük oranına sahip ifade 0.86 iken en düşük faktör yük oranına sahip ifade 0,61 faktör yük oranına sahiptir. Bu bağlamda faktör yük oranlarının yüksek olması ve toplanmış sayısal verilerin istatistiki olarak anlamlı olması vasıtasıyla ölçeğin yapısal olarak geçerli olduğu görülmüştür. Ayrıca ölçeğin güvenilirliğinin belirleyicisi olan Chronbach Alpha katsayısı 0,97 olarak gözlemlenmiştir. 0.97 Chronbach Alpha katsayısına sahip olan bu ölçek güvenilir bir ölçektir.

Çalışmada, ölçeğin yapı geçerliğini test etmek amacıyla, 299 katılımcıdan elde edilen verilerle beraber açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır ve yapının geçerliği test edilmiştir. Kolmogorov- Smirnov testi ile verilerin normal dağılıma sahip olduğu görülmüştür. Elde edilmiş olan verilerin açımlayıcı faktör analizi kullanılması için uygunluğunu ölçmek üzere “KMO and Bartlett’s Test” analizleri yapılmıştır ve ardından elde edilen sonuçlar ise KMO= ,976 ve Bartlett’s Test of Sphericity=,000 olarak görülmüştür. Yapılan faktör analizinde hiçbir ifadenin faktör yük değeri 0,50’ten düşük değilken, bu faktörlere ilişkin toplam varyans değeri 73,79’dur. Cronbach Alpha ve faktör analizine ilişkin bilgiler Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2

Yöneticilerin Duygusal Zekâ Becerilerini Değerlendirme Ölçeği ve Alt Boyutlarına Ait Faktör Analizi

Ölçekler ve Alt Boyutları	Faktör Yüğü Aralığı	Toplam Varyans	Güvenirlik
Yöneticilerin Duygusal Zekâ Becerilerini Değerlendirme Ölçeği	0.58-0.86		0,976
Kişisel Yetenekler ve İletişim Becerileri (1, 15, 16, 17, 19, 22, 23, 25, 27, 28, 29, 30, 31 ve 32 nolu ifadeler)	0.65-0.85	73,79	0,969
Duyguların Yönetimi (2, 7, 8, 12, 13, 18, 20, 21, 24 ve 26 nolu ifadeler)	0.58-0.82		0,814
Uyum ve Motivasyon (3, 4, 5, 6, 9, 10, 11 ve 14 nolu ifadeler)	0.68-0.86		0,961

KMO Katsayısı=0,976, Bartlett Küresellik Testi - Ki-Kare=10908,638, p=0,000

Örgütsel çatışma envanteri ölçeği: Araştırmada, Rahim (1983) tarafından geliştirilmiş olan ve Gümüşeli (1994) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Örgütsel Çatışma Envanteri" ile öğretmenlerin okul yöneticilerinin çatışma yönetim stratejilerini belirlemesi sağlanmıştır. "Örgütsel Çatışma Envanteri" ölçeği 28 ifadeden ve 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Örgütsel Çatışma Envanterinde bulunan 5 alt boyut sırasıyla şu şekildedir: tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma. Ölçeğin güvenilirliğinin belirleyicisi olan Chronbach Alpha katsayısı 0,88 olarak gözlemlenmiştir. Analiz sonucunda, 0,88 Chronbach alpha katsayısına sahip olan bu ölçeğin güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Araştırmada, "Örgütsel Çatışma Envanteri" isimli ölçeğimizin yapı geçerliğini test etmek amacıyla 299 katılımcıdan elde edilen verilerle açılımlı faktör analizi yapılmıştır. Daha öncesinde de bahsedildiği üzere verilerin normal dağılıma sahip olduğu görülmüştür. Ardından kullanılan ölçeğe ait elde edilen veri setinin açılımlı faktör analizine uygunluğunun ölçülebilmesi için "KMO and Barlett's Test" uygulanmıştır ve KMO değeri 0,959 ve Bartlett's Test of Sphericity=,000 olarak karşımıza çıkmıştır. Tablo 3'te görülebileceği gibi elde edilen beş faktörün ve ölçeğin faktör yük aralıkları ve güvenilirlik değerleri bulunmaktadır ve ek olarak bu faktörlerin toplam varyansı açıklama oranı yüzde 80,43'tür.

Tablo 3*Örgütsel Çatışma Envanterine ve Alt Boyutlarına Ait Faktör Analizi*

Ölçekler ve Alt Boyutları	Faktör Yük Aralığı	Toplam Varyans	Güvenirlilik
Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği	0.51-0.95		0,934
Tümleştirme Stratejisi (1, 5, 12, 22, 23, 24 ve 28 nolu ifadeler)	0.77-0.91		0,963
Ödün Verme Stratejisi (2, 11 ve 19 nolu ifadeler)	0.78-0.92		0,837
Hükmetme Stratejisi (8, 9, 18 ve 25 nolu ifadeler)	0.69-0.88	80,43	0,840
Kaçınma Stratejisi (3, 16, 17, 26 ve 27 nolu ifadeler)	0.51-0.95		0,708
Uzlaşma Stratejisi (4, 7, 10, 14 ve 15 nolu ifadeler)	0.78-0.95		0,957

KMO Katsayısı=0,959, Bartlett Küresellik Testi - Ki-Kare=7203,238, p=0,000

Verilerin Analizi

Çalışma kapsamında elde edilmiş verilerin istatistiki analizi için SPSS 22 programı tercih edilmiştir. Öncelikli olarak, veri setinin normal dağılıma sahip olup olmadığı Kolmogorov- Smirnov testi ile analiz edilmiş olup, çarpıklık ve basıklık değerleri de incelendikten veri setinin normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir. İkinci olarak, duygusal zekâ ve örgütsel çatışma değişkenlerine ilişkin frekans, yüzde, ortalama, en düşük ve en yüksek değerleri içeren tanımlayıcı istatistikler incelenmiştir. Araştırma kapsamında kullanılmış olan her iki ölçek için açıklayıcı faktör analizleri ve güvenirlik analizleri yapılmıştır. Öğretmenlerin kendi yöneticilerine ilişkin algıladıkları duygusal zekâ becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek üzere Pearson korelasyon analizi, elde edilen sonuca göre duygusal zekâ becerilerinin çatışma yönetimini yordama gücünü incelemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4

Araştırma Değişkenlerine İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları

Araştırma Değişkenleri	N	Min.	Maks.	\bar{X}^*	SS	Çarpıklık	Basıklık
Yöneticilerin Duygusal Zekâ Becerilerini Değerlendirme Ölçeği	299	1,00	5,00	3,26	,96	-,365	-,668
Kişisel Yetenekler ve İletişim Becerileri	299	1,00	5,00	3,23	1,07	-,239	-,815
Duyguların Yönetimi	299	1,00	5,00	3,25	,80	-,491	-,211
Uyum ve Motivasyon	299	1,00	5,00	3,37	1,13	-,440	-,806
Örgütsel Çatışma Envanteri Ölçeği	299	1,00	4,68	3,03	,75	-,450	-,060
Tümleştirme	299	1,00	5,00	3,27	1,14	-,427	-,723
Ödün verme	299	1,00	5,00	2,88	1,01	-,221	-,803
Hükmetme	299	1,00	5,00	2,82	,97	,287	-,494
Kaçınma	299	1,00	4,83	2,96	,79	-,272	-0,70
Uzlaşma	299	1,00	5,00	3,19	,99	-,460	-,520

*1.00-1.79 = Kesinlikle Katılmıyorum; 1.80-2.59 = Katılmıyorum; 2.60-3.39 = Kararsızım; 3.40-4.19 = Katılıyorum; 4.20-5.00 = Kesinlikle Katılıyorum

Basıklık ve çarpıklık değerlerinin +1,5 ve -1,5 değerleri arasında olması, veri setinin normal dağılım gösterdiğini belirlemektedir” (Kalaycı, 2005; Özdamar, 2013). Tablo 10’da görülebileceği üzere, çarpıklık değerleri için en yüksek değer 0,287 iken en düşük değer ise -0,491 olarak bulunmuştur. Aynı tablo içerisinde, basıklık değerleri için en yüksek değer 0,211 iken en düşük değer ise -0,806 olarak bulunmuştur. Bu bağlamda, veri setinin normal dağılıma sahip olduğu belirlenmiştir ve bu nedenle veri seti için parametrik analiz yöntemleri kullanılmıştır.

Bulgular

Bu bölümde yöneticilerin duygusal zekâ becerileri ile çatışma yönetimi stratejileri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek üzere yapılan Pearson korelasyon analizi ve duygusal zekâ becerilerinin çatışma yönetimini yordama gücünü belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Duygusal Zekâ Becerileri ile Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki Analizi Sonuçları

Tablo 5’te okul yöneticilerinin duygusal zekâ becerileri ile çatışma yönetimi stratejileri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Pearson Korelasyon analizi sonuçları sunulmuştur.

Tablo 5*Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları*

Araştırma Değişkenleri	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1. Duygusal Zekâ	1	,976**	,963**	,960**	,852**	,890**	,847**	-,171**	,621**	,890**
		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,003	,000	,000
2. Kişisel Yetenekler ve İletişim Becerileri		1	,905**	,894**	,845**	,895**	,854**	-,165*	,581**	,881**
			,000	,000	,000	,000	,000	,004	,000	,000
3. Uyum ve Motivasyon			1	,925**	,799**	,855**	,807**	-,229**	,582**	,860**
				,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
4. Duyguların Yönetimi				1	,801**	,808**	,762**	-,118*	,636**	,824**
					,000	,000	,000	,041	,000	,000
5. Çatışma Yönetimi Stratejileri					1	,913**	,926**	,112	,803**	,940**
						,000	,000	,053	,000	,000
6. Tümeleşirme						1	,923**	-,207**	,623**	,941**
							,000	,000	,000	,000
7. Ödün verme							1	-,127	,671**	,909**
								,029	,000	,000
8. Hükmetme								1	,057	-,124
									,324	,032
9. Kaçınma									1	,685**
										,000
10. Uzlaşma										1

**p<0.01

Tablo 5'te yer alan korelasyon analizi sonuçlarına göre duygusal zekâ ve çatışma yönetimi stratejileri arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($r=0.85$, $p<0.01$). Ayrıca duygusal zekânın alt boyutlarından kişisel yetenekler ve iletişim becerileri, uyum ve motivasyon, duyguların yönetimi; çatışma yönetimi stratejilerinden tümeleşirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişkiye sahipken, hükmetme stratejisi negatif yönlü anlamlı bir ilişkiye sahiptir.

Duygusal Zekâ Becerileri ile Çatışma Yönetimi Stratejilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Korelasyon ilişki analizi sonrasında, aralarında ilişki olduğu belirlenmiş olan bağımlı ve bağımsız değişkenlerin birbirlerini nasıl etkilediğinin bulunabilmesi amacı ile doğrusal regresyon analizi ve çoklu regresyon analizlerine başvurulmuştur. Öncelikli olarak, araştırmanın ana değişkenleri olarak duygusal zekânın (bağımsız değişken), çatışma yönetimi stratejilerini (bağımlı değişken) nasıl etkilediği incelenmiştir. Regresyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6

Duygusal Zekânın Çatışma Yönetimi Stratejileri Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar			F	R ²
	B	Std. hata	β	t	P		
Sabit	,819	,076		10,753	,000	924,650*	,758
Duygusal Zekâ	,679	,022	,870	30,408	,000		

Bağımlı Değişken: Çatışma Yönetimi Stratejileri

* p<0.05

Tablo 6’da yer alan regresyon analizi sonuçlarına göre duygusal zekânın çatışma yönetimi stratejilerini %75 oranında açıkladığı görülmektedir. (R²=0.758; F=924.850). Bu bağlamda, duygusal zekâ, çatışma yönetimi stratejilerini pozitif ve anlamlı olarak yordamaktadır ($\beta=0.870$, $t=30.408$, $p=0.000$). Diğer yordayıcı değişkenleri sabit tutulduğunda, duygusal zekâ düzeyinde bir birimlik artış, çatışma yönetimi stratejilerinde 0.67’lik bir artışa sebep olmaktadır.

Kişisel Yetenekler ve İletişim, Duyguların Yönetimi ve Uyum ve Motivasyon Boyutunun Tümeleştirme Stratejisi Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Okul yöneticilerinin duygusal zekâlarının uyguladıkları çatışma yönetimi stratejileri üzerindeki etkisi incelendikten sonra, duygusal zekânın alt boyutlarının “kişisel yetenekler ve iletişim becerileri”, “duyguların yönetimi” ve “uyum ve motivasyon” boyutlarının çatışma yönetimi stratejilerinin alt boyutlarına olan etkisi incelenmiştir. Duygusal zekâ alt boyutlarının tümeleştirme stratejisi üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7

Kişisel Yetenekler ve İletişim, Duyguların Yönetimi ve Uyum ve Motivasyon Boyutunun Tümleştirme Stratejisi Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar			F	R ²
	B	Std. hata	β	t	p		
Sabit	,127	,113		1,125	,262		
Kişisel Yetenekler ve İletişim	,717	,056	,677	12,855	,000		
Duyguların Yönetimi	-,118	,085	-,083	-1,402	,162	657,804 *	,872
Uyum ve Motivasyon	,359	,062	,355	5,750	,000		

Bağımlı Değişken: Tümleştirme

* p<0.001

Tablo 7’de yer alan regresyon analizi sonuçları duygusal zekâ boyutlarından olan “kişisel yetenekler ve iletişim becerileri” boyutunun, tümleştirme stratejisini pozitif ve anlamlı olarak yordadığı gözlemlenmiştir ($\beta=0.677$, $t=12.855$, $p=0.000$). Benzer şekilde, duygusal zekâ boyutlarından olan “uyum ve motivasyon” boyutu, tümleştirme stratejisini pozitif ve anlamlı olarak yordamaktadır ($\beta=0.359$, $t=5.750$, $p=0.000$). Diğer yandan, “duyguların yönetimi” boyutu, tümleştirme stratejisini anlamlı düzeyde yordamamaktadır ($\beta=-0.118$, $t=-1.402$, $p=0.162$).

Kişisel Yetenekler ve İletişim, Duyguların Yönetimi ve Uyum ve Motivasyon Boyutunun Ödün Verme Stratejisi Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Duygusal zekânın alt boyutlarından olan “kişisel yetenekler ve iletişim becerileri”, “duyguların yönetimi” ve “uyum ve motivasyon” boyutlarının ödün verme stratejisine etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 8’de yer almaktadır.

Tablo 8

Kişisel Yetenekler ve İletişim, Duyguların Yönetimi ve Uyum ve Motivasyon Boyutunun Ödün Verme Stratejisi Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar			F	R ²
	B	Std. hata	β	t	p		
Sabit	,251	,126		1,987	,048		
Kişisel Yetenekler ve İletişim	,651	,062	,694	10,469	,000		
Duyguların Yönetimi	-,139	,094	-,109	-1,490	,143	379,270*	,797
Uyum ve Motivasyon	,286	,070	,320	4,113	,000		

Bağımlı Değişken: Ödün Verme

* p<0.001

Tablo 8’de belirtilen regresyon analizi sonuçlarına göre duygusal zekanın tüm alt boyutlarının ödün verme stratejisini %79,7’sini açıkladığı anlaşılmaktadır (R²=0.797; F=379.270). Duygusal zekâ boyutlarından olan “kişisel yetenekler ve iletişim becerileri” boyutunun, ödün verme stratejisini pozitif ve anlamlı olarak yordadığı gözlemlenmiştir (β=0.694, t=10.469, p=0.000). Ayrıca, “uyum ve motivasyon” boyutunun, ödün verme stratejisini pozitif ve anlamlı yönde yordadığı sonucuna ulaşılmaktadır (β=0.286, t=4.113, p=0.000). Ancak, “duyguların yönetimi” boyutunun, ödün verme stratejisini anlamlı olarak yordamadığı gözlemlenmiştir (β=-0.139, t=-1.490, p=0.143).

Kişisel Yetenekler ve İletişim ile Uyum ve Motivasyon Boyutunun Hükmetme Stratejisi Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Duygusal zekânın alt boyutlarından olan “kişisel yetenekler ve iletişim becerileri”, “duyguların yönetimi” ve “uyum ve motivasyon” boyutlarının hükmetme stratejisine etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 9’da yer almaktadır.

Tablo 9

Kişisel Yetenekler ve İletişim ile Uyum ve Motivasyon Boyutunun Hükmetme Stratejisi Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

	Standardize Edilmiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar			F	R ²
	B	Std. hata	β	t	p		
Sabit	3,443	,179		19,228	,000		
Kişisel Yetenekler ve İletişim	,216	,120	,238	1,795	,074	10,575*	,068
Uyum ve Motivasyon	-,394	,115	-,455	-3,435	,001		

Bağımlı Değişken: Hükmetme

* p<0.001

Tablo 9’da yer alan sonuçlara göre duygusal zekâ boyutlarından olan “kişisel yetenekler ve iletişim becerileri” boyutunun, hükmetme stratejisini anlamlı olarak yordamadığı gözlemlenmiştir ($\beta=0.238$, $t=1.795$, $p=0.074$). Duygusal zekâ boyutlarından olan “uyum ve motivasyon” boyutu ise hükmetme stratejisini negatif yönde anlamlı olarak yordamaktadır ($\beta=-0.455$, $t=-3.435$, $p=0.001$). Tablo 5’ten elde edilen bulgulara göre hükmetme stratejisi ile duyguların yönetimi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaması sebebiyle, duyguların yönetiminin hükmetme stratejisi üzerine olan etkisi regresyon analizine dahil edilmemiştir.

Kişisel Yetenekler ve İletişim, Duyguların Yönetimi ve Uyum ve Motivasyon Boyutunun Kaçınma Stratejisi Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Duygusal zekânın alt boyutlarından olan “kişisel yetenekler ve iletişim becerileri”, “duyguların yönetimi” ve “uyum ve motivasyon” boyutlarının kaçınma stratejisine etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 10’da yer almaktadır.

Tablo 10

Kişisel Yetenekler ve İletişim, Duyguların Yönetimi ve Uyum ve Motivasyon Boyutunun Kaçınma Stratejisi Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar			F	R ²
	B	Std. hata	β	t	p		
Sabit	,755	,166		4,549	,000		
Kişisel Yetenekler ve İletişim	,058	,082	,078	,709	,479		
Duyguların Yönetimi	,709	,124	,704	5,714	,000	75,753*	,440
Uyum ve Motivasyon	-,086	,091	-,121	-,936	,350		

Bağımlı Değişken: Kaçınma

* p<0.001

Tablo 10’da duygusal zekâ boyutlarından olan “duyguların yönetimi” boyutunun, kaçınma stratejisini olumlu ve anlamlı olarak yordadığı gözlemlenmiştir ($\beta=0.704$, $t=5.714$, $p=0.000$). Diğer yandan, “kişisel yetenekler ve iletişim becerileri” boyutu ($\beta=0.078$, $t=0.709$, $p=0.479$) ve “uyum ve motivasyon” boyutu ($\beta=-0.086$, $t=-0.936$, $p=0.350$) kaçınma stratejisini anlamlı olarak yordamamaktadır. Elde edilen verilere göre bu model duygusal zekanın alt boyutlarının kaçınma stratejisini %44’ünü açıkladığını görülmektedir ($R^2=0.440$; $F=75.753$).

Kişisel Yetenekler ve İletişim, Duyguların Yönetimi ve Uyum ve Motivasyon Boyutunun Uzlaşma Stratejisi Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Duygusal zekânın alt boyutlarından olan “kişisel yetenekler ve iletişim becerileri”, “duyguların yönetimi” ve “uyum ve motivasyon” boyutlarının uzlaşma stratejisine etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 11’de yer almaktadır.

Tablo 11

Kişisel Yetenekler ve İletişim, Duyguların Yönetimi ve Uyum ve Motivasyon Boyutunun Uzlaşma Stratejisi Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar			F	R ²
	B	Std. hata	β	t	p		
Sabit	,318	,110		2,883	,004		
Kişisel Yetenekler ve İletişim	,493	,054	,532	9,081	,000	510,121*	,841
Duyguların Yönetimi	,051	,082	,041	,618	,537		
Uyum ve Motivasyon	,325	,061	,368	5,352	,000		
Bağımlı Değişken: Uzlaşma							

* p<0.001

Tablo 11 duygusal zekâ boyutlarından olan “kişisel yetenekler ve iletişim becerileri” ($\beta=0.532$, $t=9.081$, $p=0.000$) ile “uyum ve motivasyon” boyutunun uzlaşma stratejisini pozitif ve anlamlı olarak yordadığını göstermektedir ($\beta=0.368$, $t=5.352$, $p=0.000$). Duygusal zekâ boyutlarından olan “duyguların yönetimi” ise uzlaşma stratejisini anlamlı olarak yordamamaktadır ($\beta=0.041$, $t=0.618$, $p=0.537$). Elde edilen verilere göre bu model duygusal zekanın alt boyutlarının uzlaşma stratejisinin %84’ünü açıklayabilmektedir ($R^2=0.841$; $F=510.121$).

Sonuç ve Tartışma

Okul yöneticilerinin duygusal zekâ becerilerinin uyguladıkları çatışma yönetimi stratejileri ile ilişkisinin tespiti için geliştirilen alt amaca yönelik olarak, okul yöneticilerinin duygusal zekâ becerilerinin uyguladıkları çatışma yönetimi stratejileri ile yüksek düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına benzer şekilde, birçok araştırmada duygusal zekâ ile çatışma yönetimi stratejileri arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Çiftçi vd., 2021; Yaşlıoğlu vd., 2013).

Okul yöneticilerinin duygusal zekâlarının uyguladıkları çatışma yönetimi stratejisi alt boyutlarından “tümleştirme” alt boyutu ile yüksek düzeyde anlamlı ve olumlu bir ilişki tespit edilmiştir. Benzer şekilde, Hopkins ve Yonker (2015), araştırmalarında duygusal zekâ becerileri ile çatışma yönetimi arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını

belirterek, duygusal zekâ becerilerinin tümleştirme stratejisi ile olumlu yönde ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Okul yöneticilerin duygusal zekâlarının, uyguladıkları çatışma yönetimi stratejisi alt boyutlarından “ödün verme” alt boyutu ile yüksek düzeyde anlamlı ve olumlu bir ilişki tespit edilirken, “hükmetme” alt boyutu ile negatif ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuç, duygusal zekâ becerilerinin tüm çatışma yönetimi stratejilerinde aynı boyut ve düzeyde etkiye sahip olmadığını bir kanıtı olabilir.

Okul yöneticilerinin duygusal zekâlarının uyguladıkları çatışma yönetimi stratejisi alt boyutlarından “kaçınma” alt boyutu ile orta düzeyde anlamlı ve olumlu bir ilişki tespit edilmiştir. Jordan ve Troth (2002, 2004), yüksek duygusal zekâ becerilerine sahip kişilerin çatışma süreçlerinde kaçınma davranışı sergilemediklerini ifade etmektedir. Bu sebeple, araştırmada duygusal zekâ becerilerinin düzeyi arttıkça belli oranda kaçınma davranışı sergilenebileceği saptandığından dolayı bu sonuç ile araştırmamanın sonucu farklılık göstermektedir. Bunun yanı sıra, okul yöneticilerinin duygusal zekâları ile uyguladıkları çatışma yönetimi stratejisi alt boyutlarından “uzlaşma” alt boyutu ile yüksek düzeyde anlamlı ve olumlu bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre, kendisinin ve diğerlerinin duygularını algılayan yöneticilerin empati yaparak karşı tarafın ihtiyaç ve taleplerini doğru tanımlayıp çatışma durumlarında yapıcı yaklaşımlar göstereceği söylenebilir. Araştırmamanın bu sonucu, başka bir araştırmada ortaya çıkan duygusal zekâ yetkinlikleri gelişmiş olan kişilerin uzlaşma yaklaşımını tercih ettikleri bulgusunu destekler niteliktedir (Chan vd., 2014). Aynı şekilde yapılan bazı çalışmalar; kişilerin duygusal zekâ becerileri ile örgütsel çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki ele alındığında, duygusal zekâ düzeyi gelişmiş kişilerin genellikle problem çözme ve uzlaşma stratejilerini benimsediklerini göstermiştir (Chan vd., 2014; Hopkins ve Yonker, 2015; Özdemir ve Özdemir, 2007; Rahim vd., 2002; Rahim, 2018; Shih ve Susanto, 2010; Yaşlıoğlu vd., 2013).

Duygusal zekânın çatışma yönetimini yordayıp yordamadığını ortaya çıkarmak amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları duygusal zekânın çatışma yönetimini pozitif yönde anlamlı olarak etkilediğini göstermiştir. Alt boyutlarına ilişkin yapılan regresyon analizi sonucunda ise duygusal zekânın alt boyutlarının çatışma yönetimi alt boyutlarından olan “tümleştirme”, “ödün verme”, “uzlaşma” boyutlarını pozitif yönde yüksek düzeyde etkilerken, kaçınma ve hükmetmeyi düşük düzeyde etkilediği dikkat çekmektedir. Duygusal zekânın, örgütsel çatışma yöntemlerinden özellikle tümleştirme, uzlaşma ve ödün verme üzerindeki bu olumlu etkisinin örgütlerde yaşanması olağan çatışmaların etkili bir şekilde yönetilip çözüme ulaştırılmasında önemli bir unsur olduğu düşünülmektedir. Benzer şekilde, çalışanların duygusal zekâ ve çatışma yönetimi stratejilerini inceleyen Çiftçi, Gürer ve Uçan (2021), duygusal zekâ

alt boyutlarının çatışma yönetimi alt boyutlarından bütünleştirme, ödün verme ve hükmetmeyi etkilerken, uzlaşma ve kaçınma stratejilerini anlamlı yönde etkilemediği sonucuna ulaşmıştır. Buradan hareketle, duygusal zekâ becerileri yüksek olan okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerini daha etkin kullandığı sonucuna ulaşılması mümkündür. Okul yöneticilerinin duygusal zekâ becerileri ve bunların etkin şekilde kullanımı okula birçok açıdan fayda sağlamaktadır. Yöneticilerin duygusal süreçlere liderlik etmesi öğretmenlerin performansını olumlu etkileyerek öğrenci başarısını ve dolayısıyla okulun başarısını da arttırabilmektedir. Bu bağlamda, okul yöneticilerinin duygusal zekâ becerilerini geliştirmeleri örgütsel süreçlerde büyük önem taşımaktadır.

Çatışma yönetiminde okul yöneticileri önemli rol ve sorumluluklar üstlenmektedir. Yöneticilerden çatışmaları örgüt hedeflerine yönelik yönetmeleri ve çatışmaların olumsuz etkilerini minimum seviyeye indiren olumlu etkilerini maksimum seviyeye çıkartan bir okul iklimi oluşturmaları beklenmektedir. Yöneticilerin bunu gerçekleştirebilmesi için üst seviye yönetim becerilerinin gelişmiş olması gerekmektedir (Spaho, 2013). Rahim'e (2000) göre, çatışma yönetiminde örgütsel etkililik ve öğrenmeyi arttırmak amacıyla çatışmanın yıkıcı unsurlarının azaltılması ve yapıcı unsurlarının artırılması için etkili yöntemlerin planlanması büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda, çatışmaların kaynağının iyi tespit edilmesi ve buna uygun etkili yönetim stratejisinin belirlenmesi gerekmektedir. Aksi takdire çatışmaların etkili şekilde yönetilmesi güç görülmektedir (Robbins, 1978).

Araştırmanın bulguları; yöneticilerin duygusal zekâ becerileri ile çatışma yönetimi stratejileri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu ve sergilenen çatışma yönetimi stratejisi üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu göstermiştir. Bu bağlamda, okul yöneticilerinin işe alımında teknik bilginin yanında duygusal zekâ becerilerini değerlendiren envanterlerin uygulanması etkili okul yönetimi açısından önerilebilir.

Bu çalışma öğretmen algılarına yönelik bir araştırmayı kapsamaktadır. Çatışma yönetimi stratejilerinde etkisi olduğu ortaya çıkan duygusal zekâyâ yönelik daha fazla çalışma yapılarak, yapılan çalışmalara okul müdürleri de dahil edilebilir. Bu şekilde duygusal zekâ ve çatışma yönetimi ilişkisinde öğretmen ve yöneticilerin görüşlerindeki benzerlik ve farklılıklar ortaya konabilir. Okul yöneticilerinin duygusal zekâ becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri ile ilgili nitel ya da karma çalışmalar yapılarak gözlem, görüşme yöntemleriyle katılımcıların görüşlerine dair derinlemesine analiz yapılabilir ve detaylı bilgiler elde edilebilir.

Araştırma bulguları, diğer çalışmaların aksine yüksek duygusal zekâyâ sahip olan yöneticilerin çatışma durumlarında kaçınma davranışı sergileyebileceğini ortaya

koymaktadır. Bu bağlamda, farklı örneklem ve değişken boyutları ile bu durumun nedenleri araştırılabilir. Duygusal zekâ ve çatışma yönetimi ile ilgili eğitim alanında literatürde az kaynak yer almaktadır. Dolayısıyla, farklı çalışma grupları ile bu ilişkiyi etkileyen farklı aracı değişkenler üzerinde yapılacak yeni çalışmalar duygusal zekâ ve çatışma yönetimi stratejileri ilişkisi hakkında derinlemesine bilgi sağlayabilir. Özellikle, duygusal zekânın geliştirilmesi yönünde okul yöneticilerine ve diğer paydaşlara kendilerinin ve diğerlerinin duygularının farkında olabileceği açık iletişim ağlarının sunulması, kendilerini ifade etmelerine imkân tanıyan bir iklimin oluşması ve bu süreçlerin etkili geri bildirim mekanizmaları ile desteklenmesi gerekmektedir.

Kaynakça

- Açıkalın, A. (1998). *Toplumsal kurumsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Akkirman, A. D. (1998). Etkin çatışma yönetimi ve müdahale stratejileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 1-11.
- Atay, K. (2002). Okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeyleri ile çatışmaları çözümlenme stratejileri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 31, 344-355.
- Ayiro, L. P. (2009). An analysis of emotional intelligence and the performance of principals in selected schools in Kenya. *Advances in Developing Human Resources*, 11(6), 719-746.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Başoğul, C. ve Özgür, G. (2016). Role of emotional intelligence in conflict management strategies of nurses. *Asian nursing research*, 10(3), 228-233.
- Bar-On, R. (1997). *The emotional quotient inventory (eq-i): technical manual*. Toronto: Multi-Health Systems, Inc.
- Bar-On, R. (2000). *The emotional intelligence inventory (EQ-I): Technical manual*. Toronto: Multi-Health Systems.
- Bar-On, R. (2000). Emotional intelligence: An integral part of positive psychology. *South African Journal of Psychology*, 40(1), 54-62.
- Brackett, M. A., Bertoli, M., Elbertson, N., Bausseron, E., Castillo, R. ve Salovey, P. (2013). *Emotional intelligence. Handbook of cognition and emotion*, New York, Guilford Press.

- Brockert, S. ve Braun, G. (2000). *Duygusal Zekâ Testleri (N. Süleymangil, Çev.)*. İstanbul: MNS Yayıncılık.
- Brown, V., Smith, D. I., Wiseman, R. ve Handmer, J. (2019). *Risks and opportunities: Managing environmental conflict and change*. Londra: Earthscan Publications.
- Campbell, J. ve Graziano, W. (2005). Methodologies for Studying Personality Process in Interpersonal Conflict. *International Negotiation*, 10, 165-182.
- Caruso, D. R. ve Salovey, P. (2010). *Yönetimde duygusal zekâ*. İstanbul: Crea Kitap.
- Chan, J. C., Sit, E. N. ve Lau, W. M. (2014). Conflict management styles, emotional intelligence and implicit theories of personality of nursing students: A cross-sectional study. *Nurse education today*, 34(6), 934-939.
- Chen, G., Liu, C. ve Tjosvold, D. (2005). Conflict management for effective top management teams and innovation in China. *Journal of Management Studies*, 42(2), 277-300.
- Chen, H.X., Xu, X. ve Phillips, P. (2019), Emotional intelligence and conflict management styles, *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), 458-470.
- Chen, J. ve Guo, W. (2020). Emotional intelligence can make a difference: The impact of principals' emotional intelligence on teaching strategy mediated by instructional leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(1), 82-105.
- Cooper, R. K. ve Sawaf, A. (2003). *Liderlikte duygusal zekâ (Z. B. Ayman ve B. Sancar, Çev.)*. İstanbul: Sistem.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Çakar, U. ve Arbak, Y. (2004). Modern yaklaşımlar ışığında değişen duygu-zekâ ilişkisi ve duygusal zekâ. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), 23-48.
- Çiftçi, G. E., Gürer, A. ve Uçan, F. (2021). Çalışanların duygusal zekâ düzeyinin çatışma yönetimine etkisi: Bir alan araştırması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 35(2), 721-747
- De Dreu, C. K., Evers, A., Beersma, B., Kluwer, E. S., ve Nauta, A. (2001). A theory-based measure of conflict management strategies in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 22(6), 645-668.

- Druskat, V. U. ve Wolff, S. B. (2001). Building the emotional intelligence of groups. *Harvard Business Review*, 79(3), 80-91.
- El Dahshan, M. E. ve Keshk, L. I. (2014). Managers' conflict management styles and its effect on staff nurses' turnover intention at Shebin El Kom Hospitals, Menoufiya Governorate. *World Journal of Medical Sciences*, 11(1), 132-143.
- Friedman, A. R., Tidd, T. S., Currall, C. S., & Tsai, C. J. (2000). What goes around comes around: The impact of personal conflict styles on work conflict and stress. *International Journal Of Conflict Management*, 11, 32-55.
- Gümüşeli, A. İ. (1994). *İzmir ortaöğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetme biçimleri* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Güney, F. (2005). *Okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeyleri ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional leadership. *Human Relations*, 53(8), 1027-1055.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (2000). *İş başında duygusal zekâ. (B. S. Yüksel, Çev.)*. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, D. (2005). *Duygusal zekâ neden IQ'dan daha önemlidir (B. S. Yüksel, Çev.)*, (28. Baskı). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, D. (2006). *Social intelligence: The new science of human relationships*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. ve Cherniss, C. (2001). *The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Goleman, D., Boyatzis, R. ve McKee, A. (2002). *Yeni liderler (F. Nayır ve O. Deniz-tekin, Çev.)*. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Gómez-Leal, R., Holzer, A. A., Bradley, C., Fernández-Berrocal, P. ve Patti, J. (2022). The relationship between emotional intelligence and leadership in school leaders: A systematic review. *Cambridge Journal of Education*, 52(1), 1-21.

- Hartley, D. (2004). Management, leadership and the emotional order of the school. *Journal of Education Policy*, 19(5), 583-594.
- Higgs, M. ve Aitken, P. (2003). An exploration of the relationship between emotional intelligence and leadership potential. *Journal of Managerial Psychology*, 18(8), 814-823.
- Hopkins, M. M. ve Yonker, R. D. (2015). Managing conflict with emotional intelligence: Abilities that make a difference. *Journal of Management Development*, 34(2), 226-244.
- Jordan, P. J. ve Troth, A. C. (2002). Emotional intelligence and conflict resolution Implications for human resource development. *Advances in developing human resources*, 4(1), 62-79.
- Jordan, P. J. ve Troth, A. C. (2004). Managing emotions during team problem solving: Emotional intelligence and conflict resolution. *Human performance*, 17(2), 195-218.
- Joseph, D. L. ve Newman, D. A. (2010). Emotional intelligence: an integrative meta-analysis and cascading model. *Journal of applied psychology*, 95(1), 54.
- Kalaycı, Ş. (2005). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Karasar, N. (2006). *Bilimsel araştırma yöntemi (16.Baskı)*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Karcıoğlu, F. ve Alioğulları, Z. D. (2012). Çatışmanın nedenleri ve çatışma yönetim tarzları ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(3), 215-237.
- Kondalkar, V. G. (2007). *Organizational behaviour*. New Delhi: New Age International Publishers.
- Kurban, C. (2015). *Bireysel algılarına göre okul yöneticilerinin karar verme stilleri* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Li, Y., Li, K., Wei, W., Dong, J., Wang, C., Fu, Y. ve Peng, X. (2021). Critical thinking, emotional intelligence and conflict management styles of medical students: A cross-sectional study. *Thinking Skills and Creativity*, 40, 100799.
- Lopes, P. N., Grewal, D., Kadis, J., Gall, M. ve Salovey, P. (2006). Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work. *Psicothema*, 18(1), 132-138.

- Malek, M. (2000). *Relationship between emotional intelligence and collaborative conflict resolution styles* [Yayımlanmamış doktora tezi]. United States International University, Graduate Faculty of Psychology and Family Studies, San Diego.
- Mayer, J. D. (2000). Models of emotional intelligence. S. R. J. içinde, *Handbook of intelligence*. New York: Cambridge University Press.
- Mayer, J. D. ve Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17(4), 433-442.
- McCleskey, J. (2014). Emotional intelligence and leadership: A review of the progress, controversy, and criticism. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 76-93.
- McMillan, J. ve Schumacher, S. (2014). *Research in education: Evidence-based inquiry (6th Edition)*. Londra: Pearson.
- Moore, B. (2009). Emotional intelligence for school administrators: A priority for school reform? *American Secondary Education*, 37(3), 20-28.
- Morrison, J. (2008). The relationship between emotional intelligence competencies and preferred conflict-handling styles. *Journal of Nursing Management*, 16(8), 974-983.
- Mullins, L. (2010). *Management and organisational behaviour*. Essex: Pearson.
- Obradovic, V., Jovanovic, P., Petrovic, D., Mihic, M. ve Mitrovic, Z. (2013). Project managers' emotional intelligence—a ticket to success. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 74, 274-284.
- Özbaş, S. ve Pilis, A. (2016). Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin duygusal zekâ becerilerinin değerlendirilmesi. *Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(2), 149-162.
- Özdamar, K. (2013). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi (9. Baskı)*. Eskişehir: Nisan Kitabevi.
- Özdemir, A. Y. ve Özdemir, A. (2007). Duygusal zeka ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Üniversitede çalışan akademik ve idari personel üzerine uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 393-410.
- Öztekin, A. (2006). *Ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin duygusal zekâ becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerinin değerlendirilmesi*

(Balıkesir ili örneği) [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

- Park, J. H., Lee, I. H. ve Cooc, N. (2018). The role of school-level mechanisms: How principal support, professional learning communities, collective responsibility, and group-level teacher expectations affect student achievement. *Education Administration Quarterly*, 55(5), 742–780.
- Patton, M. Q. (2005). *Qualitative Research*. New York: John Wiley & Sons, Ltd.
- Rahim, A., Garrett, J. E. ve Buntzman, G. F. (1992). Ethics of managing interpersonal conflict in organizations. *Journal of Business Ethics*, 11, 423-432.
- Rahim, A., Magner, N. ve Shapiro, D. (2000). Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors? What justice perceptions, precisely? . *The International Journal Of Conflict Management*, 11(1), 9-31.
- Rahim, M. A. (2000). Empirical studies on managing conflict. *The International Journal Of Conflict Management*, 11(1), 5-8.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal Of Conflict Management*, 13(3), 206-235.
- Rahim, M. A. ve Bonoma, T. V. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological reports*, 44, 1323-1344.
- Rahim, M. A. ve Psenicka, C. (2002). A model of emotional intelligence and conflict management strategies: A study in seven countries. *The International Journal of Organizational Analysis*, 10(4), 302-326.
- Rahim, M. A., Clivelek, I. ve Liang, F. H. (2018). A process model of social intelligence and problem-solving style for conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 29(4), 487-499.
- Rizeanu, S. (2016). Stress, emotional intelligence and locus of control–Predictors of work satisfaction. *Romanian Journal of Experimental Applied Psychology*, 7(1), 413-416.
- Robbins, S. P. (1978). “Conflict management” and “conflict resolution” are not synonymous terms. *California management review*, 21(2), 67-75.
- Robbins, S. P. ve Coulter, M. (2012). *Management*. Londra: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2012). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel Yayınları.

- Sánchez-Núñez, M., Patti, J. ve Holzer, A. (2015). Effectiveness of a leadership development program that incorporates social and emotional intelligence for aspiring school leaders. *Journal of Educational Issues*, 1(1), 65-84.
- Salovey, P. ve Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination Cognition and Personality*, 9(3), 185–211.
- Sharma, T. ve Sehrawat, A. (2014). *Emotional intelligence, leadership and conflict management*. Deutschland: Lap Lambert Academic Publishing.
- Shih, H. A. ve Susanto, E. (2010). Conflict management styles, emotional intelligence, and job performance in public organizations. *International Journal of Conflict Management*, 21(2), 147-168.
- Singh, B. ve Townsley, M. (2020). Making sense of Georgia school leader evaluation: Climate, engagement and the district office. *Georgia Educational Researcher*, 17(1), 40–61.
- Sinha, J. (2008). *Culture and organizational behaviour*. California: Sage Publications.
- Spaho, K. (2013). Organizational communication and conflict anagement. *Management*, 18(1), 103-118.
- Vashisht, R., Singh, K. ve Sharma, S. (2018). Emotional intelligence and its relationship with conflict management and occupational stress: A meta-analysis. *Pacific Business Review International*, 11(4), 30-38.
- Wong, C. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The leadership quarterly*, 13(3), 243-274.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yaşlıoğlu, M., Pekdemir, I. ve Toplu, D. (2013). Duygusal zeka ve çatışma yönetimin yöntemleri arasındaki ilişki ve bu ilişkide lider üye etkileşiminin rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 191-220.