



Mustafa Kemal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi  
Mustafa Kemal University Journal of the Faculty of Education  
Yıl/Year: 2024 ♦ Cilt/Volume: 8 ♦ Sayı/Issue: 14, s. 163-178

## OKUL YÖNETİCİLERİNİN DUYGUSAL OLGUNLUĞUNUN ÖĞRETMENLER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİ

Canser DUMAN

Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, [pdrcanser\\_duman@hotmail.com](mailto:pdrcanser_duman@hotmail.com)

Orcid: 0009 0000 7482 7113

Prof. Dr. Habib ÖZKAN

Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, [ozgan@gantep.edu.tr](mailto:ozgan@gantep.edu.tr)

Orcid: 0000 0002 0167 7342

### Özet

*Araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin duygusal olgunluklarının öğretmenler üzerindeki etkilerini incelemektir. Bu doğrultuda araştırmanın problem cümlesi "Okul yöneticilerinin duygusal olgunluğunun öğretmenler üzerindeki etkileri nelerdir?" şeklinde oluşturulmuştur. Araştırma nitel araştırma türlerinden olgu bilim deseni ile yapılmış olup bu kapsamda 10 öğretmen ile açık uçlu sorulardan oluşan yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiş, elde edilen veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. Yarı yapılandırılmış görüşmelerde katılımcılara duygusal olgunluk kavramının alt boyutları olan empati, hoşgörü, iş birliği, duygusal farkındalık ve duygu yönetimi becerilerine yönelik sorular yöneltilerek okul yöneticilerinin duygusal olgunluklarının öğretmenler üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Araştırma sonuçları yöneticilerin empati becerilerinin yüksek olmasının, öğretmenlerin motivasyonunu artırdığına ve etkili iletişim sağladığına işaret etmektedir. Hoşgörülü olunması, öğretmenlerin kendilerini ifade etmesini kolaylaştırmakta ve olumlu bir okul iklimi oluşturmaktadır. İş birliğine yatkın yöneticiler, öğretmenlerin iş yükünü hafifletmekte ve iletişim engellerini kaldırarak daha samimi bir ortam sağlamaktadır. Ayrıca, kendi duygularının farkında olan yöneticilerin, öğretmenlerle etkili iletişim kurma ve olası problemleri önceden görme becerileri artmaktadır. Duygu yönetimi ise öğretmenlerin motivasyonunu artırmakta ve okul ikliminin olumlu yönde gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Sonuç olarak, okul yöneticilerinin duygusal olgunluğu, öğretmenlerin motivasyonu ve genel okul iklimi üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Bu kapsamda okul yöneticilerine yönelik empati, hoşgörü, duygusal farkındalık ve duygu yönetimi becerilerinin geliştirilmesi amacıyla eğitim programları düzenlenmelidir.*

**Anahtar Kelimeler:** Duygusal Olgunluk, Okul Yöneticileri, Öğretmenler

## EXAMINING THE EFFECTS OF EMOTIONAL MATURITY OF SCHOOL ADMINISTRATORS ON TEACHERS

### Abstract

*The aim of the research is to examine the effects of emotional maturity of school administrators on teachers. Problem sentence of the research "What are the effects of emotional maturity of school administrators on teachers?" created as. A case science pattern was used from qualitative research types. Semi-structured interviews were conducted with 10 teachers consisting of open-ended questions. The collected data is resolved by the content analysis method. In the semi-structured interviews, participants were asked questions about empathy, tolerance, cooperation, emotional awareness and emotion management skills, which are the lower dimensions of emotional maturity. Research results show that having high empathy skills in managers increases teacher motivation and leads to effective communication. Being tolerant makes it easier for teachers to express themselves and creates a positive school climate. Collaborative managers ease the workload of teachers and provide a more friendly environment. Managers who are aware of their emotions have an increased ability to communicate effectively with teachers and to avoid problems that may arise. Emotion management increases the motivation of teachers and positively improves the school climate. In this context, educational programs should be organized to develop empathy, tolerance, emotional awareness and emotion management skills for school administrators.*

**Key Words:** Emotional Maturity, School Administrators, Teachers

## Giriş

Okulun toplumun gelişmesinde ve eğitim öğretimi sağlama konusunda çeşitli rolleri olduğu gibi okul yöneticilerinin de eğitim sistemi içerisinde okulun işlevlerinin yerine getirilmesini sağlayan rolleri bulunmaktadır. Balyer'e (2012) göre okul yöneticilerinden okullarda yürüttükleri yöneticilik rollerinin yanı sıra öğretim liderliğini yerine getirme, öğretici personellerin profesyonel gelişimini sağlama, öğrenci, öğretmen ve diğer personellerin denetimini sağlama, karar verme, okul-çevre ve okul-toplum ilişkilerini sağlama gibi pek çok rolü yerine getirmesi beklenir. Bu rollerin yerine getirilmesi okulun idari işleyişi ve başarısı için oldukça önemlidir.

Okullardaki eğitim öğretim faaliyetlerinin düzenli ve verimli bir şekilde yerine getirilebilmesi, okulu oluşturan okul yöneticilerinin, öğretmenlerin, öğrencilerin, okulun diğer personellerinin ve velilerin iş birliği halinde çalışmasına bağlıdır (Koparal & Özalp, 2013). Okul yöneticilerinin değişen ve gelişen çevre koşullarına ayak uydurabilmeleri, buldukları kuruma aidiyet hissedebilmeleri, duyguların yapıcı şekilde ifade edilmesi ve yönlendirilmesi konusunda bilgi sahibi olmaları yönetimin etkililiği açısından gereken diğer unsurlardır (Avcı, 2014). Bununla beraber yöneticilerin öğretmenlerin beklentilerini karşılayan davranışlar sergileyerek öğretmenlerin iş doyumlarını artırması okul yönetiminin etkililiğini yansıtan davranışlara örnek olarak gösterilebilir (Yavaş, 2012). Okul yöneticilerinin öğretmenlerle iş birliği içerisinde çalışıp aynı zamanda öğretmenlerin duygularına yönelik farkındalıklarını geliştirdiği okul ortamlarının eğitim öğretim faaliyetleri açısından daha etkili hale geleceği söylenebilir.

Yönetim alanında son yıllarda yapılan çalışmalarda (Töremen & Çankaya 2008; Akçay & Çoruk, 2012; Üstün & Topbaş, 2014) duyguların önemi ön plana çıkmış, duyu farkındalığı ve duyguların ifade edilmesi gibi konular önem kazanmıştır. Yönetim boyutunda ele aldığımızda duyguların, okul yöneticilerinin öğretmenlerle iş birliği halinde çalışması ve öğretmenlerin işe yönelik motivasyonlarının sağlanması noktalarında etkili olduğu söylenebilir. Kervancı (2008) duyguların bireyin potansiyelini harekete geçiren, bireyin değerlerini belirleyen ve davranışlarını şekillendiren enerji akımları olduğunu belirterek bu duruma değinmiştir. Duygular aynı zamanda okul ve diğer örgütlerdeki bireylerin davranışlarını etkilediğinden bu davranışların altında yatan nedenlerin anlaşılması açısından önemlidir (Özkalp & Cengiz, 2003). Yönetim süreçlerinde duygular bireylerin karar alma süreçlerinden insan ilişkilerine kadar geniş bir yelpazede rol oynadığından okul yöneticilerinin öğretmen ve öğrencilerin duygusal durumlarını fark edebilmesinin sağlıklı bir okul ortamı oluşturma açısından önemli olduğu söylenebilir.

Okul yöneticilerinin öğretmenlere, öğrencilere ve okuldaki diğer personellere duyarlı olarak onları motive edecek liderlik davranışlarına sahip olması okul mutluluğunun artmasını sağlar (Kurtul & Özgenel, 2021). Kurumlarda okul yöneticilerinin etkili olabilmesi gösterdikleri performansa doğrudan bağlı olduğundan okul yöneticisinin becerileri sınıfta ve okulda hem öğretim hem de öğrenim açısından oldukça önemli bir yer tutarak okulun başarısını doğrudan etkilemektedir (Ceylan, 2019). Duygusal olgunluğa sahip okul yöneticileri öğretmen ve öğrencileri daha iyi anlayarak çağın gerektirdiği yeniliklere kapısını her zaman açık tutar. Öğrencilerin daha iyi öğrenmelerini sağlayacak materyalleri temin ederek bu sayede öğretmenlerin de etkililiğini artırır (Sarıgöz vd., 2018). Okul ortamı içerisinde yöneticiler duygusal olgunluğa erişip duyu yönetimi yapabildikleri takdirde oluşan sorunlara farklı açılardan bakabilme ve empati yapabilme gibi davranışları daha rahat sergilerler ve bu durum hem kendilerinin hem de okul içerisindeki diğer bireylerin motivasyonunu ve performansını olumlu yönde etkiler (Akın, 2004). Buradan hareketle okul yöneticileri empati kurma ve sorunlara farklı bakış açılarından bakabilme becerilerini gösterdiklerinde hem okul mutluluğunun hem de okulda görev yapan öğretmenlerin performansının artacağı söylenebilir.

Duygusal olgunluk kavramı ile ilgili hakkında literatürde birçok tanım mevcuttur. Pekince (2010) tarafından duygusal olgunluk, okul yöneticilerinin okul ortamı içerisinde diğer idarecilerle ve öğretmenlerle etkileşiminin ve bu etkileşimde kullandığı duygusal becerilerin bir sonucu olarak

tanımlanırken Arıtürk (2022) ise bireylerin göstermiş oldukları duygusal becerilerin bir sonucu olarak karşımıza çıkan, kişinin diğer insanlarla olan ilişkilerini devam ettirebilmesi, iş birliğine yatkın olabilmesi ve sosyal ortam içerisinde davranışlarını ayarlayabilmesi için de gereken bir yeterlilik olarak tanımlanmıştır. Duygusal olgunluk her yaşta geliştirilebilecek bir beceridir ve kişilerarası ilişkilerde daha çok empati yapabilmek, iletişim becerilerini geliştirebilmek, hoşgörü ve esneklik özellerine sahip olabilmek bireyin duygusal olgunluğa erişmesini sağlayan özelliklerdir (Baltaş & Baltaş, 1997).

Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin değişen çevresel koşullara ayak uydurabilmeleri, değişimden soyutlanmamaları ve iş ortamına aidiyet hissetmelerinin yolu duyguları daha iyi tanıyabilmelerinden ve duygusal olgunluğa ulaşabilmelerinden geçer. Arıtürk (2022) yaptığı çalışmada duygusal olgunluğa sahip yöneticilerin sosyal ilişkiler kurma ve okul içerisinde iş birliğine yatkın olma konularında daha yetkin davrandıklarını belirtmektedir. Mücevher ve Erdem'e (2019) göre de yöneticilerin duygusal olgunluğu kendi kişisel özelliklerini, güçlü olduğu alanları ve sınırlılıkları bilmesiyle ilgili bir kavram olmasının yanı sıra okuldaki diğer bireylerin de duygularını anlayabilmesi, yönetebilmesi ve bu duygulara yönelik empati kurabilmesiyle ilişkilidir. Akçay ve Çoruk'a (2012) göre duygu yönetimi bireylerin olumlu ve olumsuz duygularını iyi tanıyabilmesi, duyguların farkında olabilmesi ve duyguları etkin şekilde kullanabilmesi olarak tanımlanmaktadır. Zaman içerisinde duygusal olgunlukla beraber duygu yönetimi kavramı da önemli bir konu haline gelmiş ve pozitif duygusal sermaye yani hoşgörü, doyum, empati, aidiyet gibi kavramlar okul yönetimi açısından önem kazanmıştır. Okul yöneticileri duygularını etkili şekilde yönlendirebilmeli, kendi duygularını ve karşısındaki bireylerin duygularını iyi şekilde tanıyabilmeli, olası bir çatışma veya problem durumunda kendini kontrol edebilmelidir. Okul yöneticilerinin yönetim aşamasında öğretmenlerle ve öğrencilerle iyi iletişim kurabilmeleri için duygusal olgunluğa sahip olmaları önemlidir.

Okullarda duygusal olgunluk veya deneyim doğrudan ölçülemediğinde ya da kestirilemediğinde yaş, bu kavramlar yerine koyulan bir kriter olarak karşımıza çıkmaktadır. Yaş kriteri saygınlık ve otoritenin göstergesi olarak kabul edilir (Özdemir, 2015). Okul yöneticilerinin liderlik ve yönetim becerilerinin sadece yaşlarıyla değil aynı zamanda duygusal olgunluklarıyla da şekillendiği söylenebilir. Okul yöneticilerinin duygusal olgunluk ve yönetim becerileri arasındaki ilişki incelendiğinde duygusal olgunluğu daha fazla olan okul yöneticilerinin çevreye uyum sağlama ve oluşan olumsuz duygularla baş etme becerilerinin daha yüksek olduğu görülmüştür (Uyanık vd., 2021). Cüceloğlu'na (2005) göre okul içerisinde bazı problemler mantıkla çözümlenirken bazı problemlerin çözümü için ise duygusal olgunluk gerektiğinden duygusal olgunluğa sahip yöneticiler olaylara yeni bir bakış açısından bakarak amaca ulaşmanın önündeki engelleri kaldırır ve sorunun çözümüne daha rahat ulaşır. Okullarda karşılaşılabilecek problemlerin çözümünde duygusal olgunlukla beraber okul yöneticilerinin diğer öğretmenlerin görüşlerini almak amacıyla beyin fırtınası yöntemini kullanabilmesi de önemlidir. Cengiz vd. (2015), beyin fırtınası yönteminin sorunların çözümünde farklı ve ilgi çekici çözüm önerileri bulabilme noktasında önemli olduğunu belirtmişlerdir. Buradan hareketle okul yöneticilerinin karşılaştıkları problem durumlarında duygusal olgunluk becerilerinin yanı sıra öğretmenlerin fikirlerini de göz önünde bulundurduğunda çözüme daha kolay ulaşabilecekleri söylenebilir.

Duygusal olgunluk kavramıyla ilgili literatür incelendiğinde duygusal olgunluğu; empati, hoşgörü, iş birliği, duygusal farkındalık ve duygu yönetimi alt boyutlarının oluşturduğu görülmüştür. İlk olarak empati, bireyin kendisini bir başka kişinin yerine koyarak o kişinin duygu, düşünce ve davranışlarını anlayabilmesi olarak tanımlanmaktadır (Ersoy & Köşger, 2016). Carl Rogers tarafından ilk defa tanımlanan empati kavramı literatürde diğergamlık olarak da adlandırılmaktadır (Akduman vd., 2018). Empati kişinin karşısındaki bireyin bakış açısını anlayabilmesi, farklı bakış açılarına saygı duyabilmesinin yanında aynı zamanda bir anlama becerisidir (Pekince, 2010). Okul yöneticilerinin, öğretmenlerin duygularını anlayıp empati

yapabilmesi oldukça önemlidir. Empatinin insan ilişkilerinde önemli olmasının nedeninin, bireylerin empati yoluyla karşısındaki kişinin duygu ve düşüncelerini anlayarak davranışlarını buna göre şekillendirmesi olduğu söylenebilir (Ersoy & Köşger, 2016). Okullar nihai hedefi doğrultusunda topluma katkı sağlayabilecek iyi insan, iyi vatandaş ve mutlu bireyler yetiştirmeyi amaçlayan kurumlardır ve bunun gerçekleşmesi için de okul yöneticilerinin öğretmenlere empatik davranışlar gösterip sorunlarını anlayabilmesi oldukça önemlidir (Argon, 2015).

Duygusal olgunluğun diğer alt boyutlarına bakıldığında hoşgörü boyutu bireyin karşısındaki kişi veya kişilerin savundukları görüşleri ne olursa olsun doğal karşılaması ve kabul etmesi (Kepenekçi, 2004) olarak tanımlanırken iş birliği boyutu ise belli hedef ve kazanımları aynı olan kişi, grup ve örgütlerin çalışma birlikteliği olarak tanımlanmaktadır (Tabak, 2021). Argon'a (2015) göre iş birliği kavramı eğitim ortamlarında öğrenci, öğretmen ve okul yöneticilerinin etkileşim halinde olması, tecrübe ve bilgilerin birbirine aktarılması olarak ifade edilmektedir. Duygusal olgunluk kavramının alt boyutlarından duygusal farkındalık ise kişinin kendisinin ve çevresindekilerin duygularını tanıması, anlaması olarak tanımlanmaktadır (Gençoğlu & Yılmaz, 2013). Çakır ve Dilmaç (2023) yaptıkları çalışmada duygusal farkındalığı yüksek yöneticilerin öz saygılarının daha yüksek olduğu, sosyal kaygılarının düşük olduğu ve yaşamdan daha çok doyum aldıkları sonucuna ulaşmışlardır. Duygusal olgunluğun son boyutu olan duygu yönetimi ise bireyin kendini tanıması, duygularının bilincinde olarak kendi içsel durumunu kontrol edebilmesi ve duygularla başa çıkabilmek için bilinçli bir çaba göstermesi olarak tanımlanır (Kervancı, 2008).

Bu araştırmanın okul yöneticilerinin duygusal olgunluğun alt boyutları olan empati, hoşgörü, iş birliği, duygusal farkındalık ve duygu yönetimi becerilerini kullanmalarının öğretmenler üzerindeki etkilerinin anlaşılması aynı zamanda ulusal literatür incelendiğinde duygusal olgunluk kavramıyla ilgili çalışmaların çok az olduğunun görülmesi sebebiyle literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca araştırma sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda ortaya koyulacak öneriler ile okul yöneticilerinin okul ortamı içerisinde mevcut durumlar hakkında gerçekçi değerlendirmeler yapmasına katkı sağlayacağı umulmaktadır.

Bu araştırmanın temel amacı okul yöneticilerinin duygusal olgunluğunun öğretmenlere olan etkisini öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda incelemektir. Bu amaç doğrultusunda aşağıda verilen sorulara cevap aranmıştır:

1. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin empatik davranışlarının öğretmenler üzerindeki etkileri nelerdir?
2. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin hoşgörülü davranışları öğretmenleri nasıl etkiler?
3. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin iş birliğine yatkın olması öğretmenleri nasıl etkiler?
4. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin kendi duygularının farkında olan bireyler olması öğretmenleri nasıl etkiler?
5. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin duygularını yönetebilen bireyler olması öğretmenleri nasıl etkiler?

#### **Yöntem**

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim deseni kullanılmıştır. Olgubilim, araştırmaya katılan bireyler tarafından tanımlanan herhangi bir olgu ile ilgili araştırmacının insan deneyimlerini ortaya çıkarabilmek amacıyla yapmış olduğu bir tür sorgulama stratejisi olarak tanımlanmaktadır (Creswell, 2007). Çalışmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler esnasında ses kaydı alınmıştır.

#### **Katılımcılar**

Araştırmanın yapıldığı okulun seçiminde basit seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Basit seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılarak Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı bir ortaokul random olarak seçilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenler okulda görev yapan 38 öğretmen arasından ölçüt örnekleme yöntemi kullanılarak seçilmiştir. Ölçüt örnekleme yöntemi, belirli niteliklere sahip durumlarla ilgili bilgi toplanılması amaçlandığında kullanılır ve araştırmacı önceden belirlenen ölçütlerden faydalanarak çalışma grubunu belirler (Yıldırım & Şimşek, 2013).

Çalışma grubunun seçiminde ölçüt olarak araştırma yapılan okuldaki öğretmenlerin arasından en az 2 yıldır bulunduğu okulda çalışması ve gönüllü olması kriterleri belirlenmiş olup bu kriterleri sağlayan 10 öğretmen ile çalışma grubu oluşturulmuştur. Çalışma grubuna ilişkin demografik bilgiler Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Çalışma Grubuna İlişkin Demografik Bilgiler

Adı	Cinsiyeti	Meslekteki kıdem	Okul yöneticisiyle beraber çalışılan süre (yıl)	Branşı	Öğrenim durumu
K1	K	11	3	Okul Öncesi Öğr.	Lisans
K2	E	3	3	Okul Öncesi Öğr.	Lisans
K3	K	8	5	Türkçe Öğr.	Yüksek Lisans
K4	K	2	2	Özel Eğitim Öğr.	Lisans
K5	K	12	6	Matematik Öğr.	Lisans
K6	E	14	3	Türkçe Öğretmeni	Lisans
K7	E	6	2	Rehber Öğretmen	Yüksek Lisans
K8	E	6	6	Rehber Öğretmen	Lisans
K9	K	6	2	Özel Eğitim Öğr.	Lisans
K10	K	3	3	Rehber Öğretmen	Lisans

#### Veri Toplama

Bu çalışmada okul yöneticilerinin iletişim süreçlerinde ve yönetim alanında kullandıkları empati, hoşgörü, iş birliğine yatkınlık, duygusal farkındalık ve duygu yönetimi gibi becerilerin öğretmenlere olan etkisini belirlemek için araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmelerde amaç katılımcıların görüşme esnasında verdikleri bilgiler arasında benzerlik ve farklılıkları saptayarak karşılaştırmalar yapmaktır (Yıldırım & Şimşek, 2006).

Araştırmaya katılan öğretmenlere beş sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formundaki sorular yöneltilmiştir. Görüşme formunda bulunan sorular sırasıyla aşağıdaki gibidir:

1. Okul yöneticilerinizin empatik davranışlarının (duygularınızı daha iyi anlaması, olaylara sizin bakış açınızdan bakabilmesi) sizde bıraktığı etkiler nelerdir?
2. Okul yöneticilerinizin hoşgörülü davranışlarının (kendi görüşüne ve çoğunluğun görüş biçimine aykırı düşen görüşlere sabırla taraf tutmadan katlanması) sizin üzerinizdeki etkileri nelerdir?
3. Okul yöneticilerinizin iş birliğine (ortak bir amaç için birlikte çalışma, dayanışma veya iş yapma durumu) yatkın olmasının sizde bıraktığı etkiler nelerdir?
4. Okul yöneticilerinizin kendi duygularının farkında olarak iletişim kurması ve sorunlara yaklaşmasının sizin üzerindeki etkileri nelerdir?
5. Okul yöneticilerinizin duygu yönetimi (olumlu ve olumsuz duygularını iyi tanıyabilmesi ve duyguları etkin şekilde kullanabilmesi) yapabildiğinin sizde bıraktığı etkiler nelerdir?

Görüşme formunda yer alan sorulara öğretmenlerin verdikleri cevaplar ses kayıt cihazı ile kaydedilerek gerekli görüldüğünde notlar alınmıştır. Görüşme esnasında katılımcılara yönlendirme yapılmadan açık uçlu sorular yöneltilmiş olup araştırmacı herhangi bir örnek vermemiş ve sorular hakkında fikirlerini beyan etmemiştir. Görüşme süresi ortalama 8-15 dakika sürmüştür.

### Verilerin Analizi

Verilerinin analizinde, içerik analizi tekniği kullanılmıştır. İçerik analizi; belirli kurallar çerçevesinde sistematik kodlamalarla bir metnin bazı kelimelerinin daha küçük içerik kategorileri kullanılarak özetlendiği bir teknik olarak tanımlanır (Büyüköztürk vd., 2016). Araştırma sonucunda elde edilen veriler, görüşme soruları temele alınarak tema kabul edilmiş ve araştırmaya katılanların görüşme sorularına verdikleri yanıtlardan kodlar oluşturularak tablolar halinde sunulmuştur.

### İnandırıcılık ve Teyit Edilebilirlik

Nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenilirlik kavramları inandırıcılık, aktarılabirlik, tutarlılık ve teyit edilebilirlik ifadeleriyle açıklanmaktadır (Denzin & Lincoln, 1995). Miles ve Huberman'a (2015) göre iç geçerlik kavramı inandırıcılığı; dış geçerlik kavramı ise aktarılabirliği temsil etmektedir. Yıldırım ve Şimşek'e (2008) göre iç geçerlik araştırmayı yapan kişinin bir durumla ilgili gözlem ve değerlendirmelerinin gerçeği ne ölçüde yansıttığıyla ilgiliyken; dış geçerlik ise araştırma sonuçlarının genellenebilir olmasıyla ilgilidir. Yapılan araştırmada iç geçerliği yani inandırıcılığı arttırmak amacıyla araştırmacı öznel düşüncelerinden ve ön yargılarından uzak durmaya çalışmıştır. Ayrıca veriler derinlemesine toplanarak veri analizi için çalışma uzman incelemesine alınmıştır. Araştırmada dış geçerliği yani aktarılabirliği sağlamak için araştırma grubu ölçüt örnekleme yöntemiyle seçilmiş olup araştırma sürecinin tüm işlemleri ile ilgili katılımcılara bilgi verilmiştir. Dış geçerlik için aynı zamanda veri analizi işleminde özgün kategoriler oluşturulmaya çalışılıp katılımcıların cevaplarından doğrudan alıntılar yapılmıştır. Güvenilirliği sağlamak için ise veriler oluşturulan temalar doğrultusunda analize tabi tutulmuş, görüşmeler neticesinde elde edilen veriler araştırmacının nesnel tutumu ile okuyucuya doğrudan sunulmuştur. Ayrıca katılımcıların kimlikleri gizli tutulmuş olup isimleri yerine kısaltmalar kullanılmıştır.

Araştırmadan elde edilen verilerin analizinin güvenilirlik tespiti için Miles ve Huberman (1994) tarafından geliştirilen güvenilirlik formülü (Güvenirlik: Görüş Birliği / Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı) kullanılmıştır. Bu model esas alınarak yapılan ölçüm sonucunda güvenilirlik formülü değeri %86 olarak hesaplanmıştır. Miles ve Huberman'a (2015) göre güvenilirlik yüzdesinin %70'in üzerinde olması eşleştirmelerin güvenilir olduğunun göstergesi olarak kabul edildiğinden bu ifadeden hareketle araştırmacının kodlamalarının güvenilir olduğu söylenebilir.

### Bulgular

Bu araştırmadan elde edilen bulgular okul yöneticilerinin empatik ve hoşgörülü davranışlarda bulunması, iş birliğine yatkın olması, kendi duygularının farkında olması ve duygu yönetimini yapabilmesine yönelik bulgular olmak üzere beş kategoride incelenmiş, her bir görüşme sorusunun verilerine ilişkin tablolar oluşturulmuştur. Okul yöneticilerinin empatik davranışlarının öğretmenler üzerindeki etkilerine ilişkin bulgular Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. Okul Yöneticilerinin Empatik Davranışlarının Öğretmenler Üzerindeki Etkileri

Temalar (Kategoriler)	Kodlar	Frekans	Katılımcılar
Empatik davranışlar	Çalışma motivasyonunu artırması	5	K1, K3, K4, K5, K6
	Etkili iletişimi sağlaması	4	K2, K8, K9, K10
	İş yoğunluğunun azalması	2	K7, K8
	Olumlu okul iklimi oluşturması	1	K4

Tablo 2’de görüldüğü gibi okul yöneticisi empatik davranışlar gösterdiğinde öğretmenlerin yaptıkları işlere yönelik motivasyonlarının artarak daha iyi odaklandıkları, bu durumun öğretmen ve okul yöneticisi arasındaki iletişim engellerini kaldırdığı, iş yoğunluklarını azalttığı ve empatik davranışlar sayesinde olumlu okul iklimi oluştuğu bulguları elde edilmiştir. Konu ile ilgili öğretmenlerin vermiş olduğu cevaplardan bazıları;

*“Yöneticimiz empati yaptığı ve bizi anladığı zamanlarda okuldaki motivasyonumuz kendiliğinden artıyor çünkü sizi anlayan birilerinin olduğunu görmek yapılan işe daha da kendinizi vermenizi sağlıyor.” (K6)*

*“Olumlu etkiler çünkü kurulan iletişimde ortak bir kanalda olabilmek çok önemli ve bu şekilde karşılıklı olarak etkili bir iletişim kurulabileceğini düşünüyorum.” (K2)*

*“Olumlu etkiler, kendi branşımız açısından okulun tüm paydaşlarıyla iş birliği içerisinde çalışıyoruz. Bu anlamda baktığımızda okul idaresinin empati becerisinin yüksek olması yaptığımız işe, zorluklara karşı anlayışlı olabilmesi iş yoğunluğumuzu hafifletir, işimiz kolaylaşır.” (K7)*

*“Okuldaki çalışmalarda motive olmamızı sağladı. Daha verimli çalışırdım ve en önemlisi mutlu bir iş ortamım olurdu.” (K4) şeklindedir.*

Okul yöneticilerinin hoşgörülü davranışlarının öğretmenler üzerindeki etkilerine ilişkin bulgular Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3. Okul Yöneticilerinin Hoşgörülü Davranışlarının Öğretmenler Üzerindeki Etkileri

Temalar (Kategoriler)	Kodlar	Frekans	Katılımcılar
Hoşgörülü Davranışlar	Etkili iletişimi sağlaması	5	K2, K3, K5, K6, K8
	Olumlu okul iklimi oluşturması	3	K1, K4, K9, K10
	Aidiyet duygusunun gelişmesi	1	K2
	Problemlerin daha rahat çözülmesi	1	K7
	Çalışanların kendini daha değerli hissetmesi	1	K4

Tablo 3 incelendiğinde; okul yöneticilerinin hoşgörülü davranışlarının öğretmenlerle okul yöneticisi arasında etkili iletişimi sağladığı, olumlu okul iklimi oluşturduğu, aidiyet duygusunu geliştirdiği, okul içindeki problemlerin daha rahat çözülmesini ve çalışanların kendilerini daha değerli hissetmesini sağladığı bulgularına ulaşılmıştır.

Öğretmenler; okul yöneticisinin hoşgörülü davranışlarının öğretmenlerin kendilerini daha değerli hissettirdiğini, olumlu bir okul iklimi oluşturduğunu, olası problemlerin çözümünü kolaylaştırdığını ve kendilerini okula ait hissetmelerini sağladığını belirtmişlerdir. Konu ile ilgili öğretmenlerin vermiş olduğu cevaplardan bazıları;

*“Okul yöneticilerinin hoşgörülü olmaları fikirlerimi duygularımı rahatlıkla söyleyebilmeme zemin hazırlayacaktır ve bu zemin üzerinde okula olan bağlılığım ve aidiyetim artacaktır.” (K2)*

*“Bizim de hoşgörülü olmamızı, kendimizi daha değerli hissetmemizi sağladı. Hoşgörü ve saygının olduğu bir ortamda çalışmanın sonucunda da mutlu bir çalışma ortamım olmasını sağladı.” (K4)*

*“Hoşgörü düzeyinin yüksek olması, bana hoşgörü gösterilmesi kendimi okula ait hissettirir. Ön göremediğimiz problemlerde hoşgörü ve bilişsel esneklikle bu durumlar aşılabılır.” (K7) şeklindedir.*

Okul yöneticilerinin iş birliğine yatkın olmasının öğretmenler üzerindeki etkilerine ilişkin bulgular Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4. Okul Yöneticilerinin İş Birliğine Yatkın Olmasının Öğretmenler Üzerindeki Etkileri

Temalar	Kodlar	Frekans	Katılımcılar
---------	--------	---------	--------------

<b>(Kategoriler)</b>			
İş birliğine yatkın olunması	İş yoğunluğunu azaltması	3	K1, K9, K10
	Olumlu okul iklimi oluşturması	3	K2, K4, K8
	Problemlerin daha kolay çözülmesi	2	K6, K7
	Aidiyet duygusunun gelişmesi	1	K3
	Çalışma motivasyonunun artması	1	K5

Tablo 4 incelendiğinde; okul yöneticilerinin iş birliğine yatkın olmasının okul ortamı içerisinde iş yoğunluğunu azalttığı, olumlu okul ikliminin oluşmasını ve okul içerisinde problemlerin daha kolay çözülmesini sağladığı, kuruma yönelik aidiyet duygusunu geliştirdiği ve çalışma motivasyonunu arttırdığı bulgularına ulaşılmıştır. Öğretmenler, iş birliğine yatkın okul yöneticilerinin çalışma ortamının daha samimi hale gelmesi açısından önemli olduğunu, olası problemlerin çözümünü kolaylaştırdığını, işlerine yönelik çalışma isteklerini arttırdığını belirtmişlerdir. Konu ile ilgili öğretmenlerin vermiş olduğu cevaplardan bazıları;

*“İş yükümü hafifletir, sorumluluğumun paylaşmasını ve azalmasını sağlaması bakımından bana fayda sağlar.” (K9)*

*“Yapılan işlerin iş birliği ile yapılması okuldaki ilişkilerin ilerlemesine ve çalışma ortamının daha samimi olmasına katkı sağlayıp o işle uğraşan herkesin daha hevesli ve istekli olmasını sağlayacaktır.” (K2)*

*“Okulda daha aile ortamı olmasını sağlar. Birlik beraberlik daha güzel olur. Tüm görüşler önemsendiğinde daha güzel, mutlu bir çalışma ortamı olurdu.” (K4)*

*“Okul yöneticilerimizle iş birliği içinde çalıştığımızda yaptığımız işlerin her zaman kolaylaştığını söyleyebilirim. İşlerimizde birtakım problemlerle karşı karşıya kalıyoruz böyle zamanlarda iş birliği yapabilmek bu sorunları rahatlıkla atlatmamızı sağlıyor.” (K6)*

*“Okul yöneticileri öğretmenleriyle iş birliği içerisinde çalışmalar yaptığı zaman öğretmen kendini desteklenmiş hisseder. Çalışmalarını daha sevecek yapar.”(K5) şeklindedir.*

Okul yöneticilerinin kendi duygularının farkında olmasının öğretmenler üzerindeki etkilerine ilişkin bulgular Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5. Okul Yöneticilerinin Kendi Duygularının Farkında Olmasının Öğretmenler Üzerindeki Etkileri

<b>Temalar (Kategoriler)</b>	<b>Kodlar</b>	<b>Frekans</b>	<b>Katılımcılar</b>
Kendi duygularının farkında olma	Etkili iletişimi sağlaması	8	K1, K2, K3, K4, K7, K8, K9, K10
	Olumlu okul iklimi oluşturması	1	K6
	Problemlerin daha kolay çözülmesi	1	K5

Tablo 5 incelendiğinde; okul yöneticilerinin kendi duygularının farkında olmalarının öğretmenlerle yöneticiler arasında etkili iletişimi sağladığı, olumlu okul iklimini oluşturduğu ve olası problemlerin çözümünü kolaylaştırdığı bulgularına ulaşılmıştır. Öğretmenler, okul yöneticilerinin kendi duygularının farkında olmalarının öğretmenleri daha iyi anlamalarına yol açtığı için etkili bir iletişim geliştiğini belirtmişlerdir. Konu ile ilgili öğretmenlerin vermiş olduğu cevaplardan bazıları;

*“Kendi duygularının farkında olmayan biri çoğunlukla başkalarının da duygularının farkında olmuyor bu yüzden de sağlıklı bir iletişim kurulamıyor bundan dolayı okul yöneticimin kendi duygularının farkında olması duygularını yönetebilmesi benim duygu durumu anlamasını kolaylaştıracak ve aramızdaki iletişimi olumlu etkileyecektir.” (K2)*



*“Kendi duygularının farkında olan insan başkalarının da duygularını fark eder ve karşısındaki kişinin duygularına saygı duyar. İletişim problemi yaşanmaz. Kendi duygusunun farkında olmayan kişi başkalarının da duygularını önemsemez ve saygı duymaz bu da iletişim sorunlarına neden olur.” (K4)*

*“O anki ruh hali, duygusu gerçekten önemli yöneticilerimizin, bize olumlu yansıtıp güzel bir iletişim kurarlarsa o gün güzel geçiyor fakat tam tersi olduğunda aşırı derecede olumsuz etkiliyor bizi. Duyguların farkında olması her zaman bize ve okul iklimine olumlu yansır.” (K6)*

*“Okul yöneticileri kendi duygularının farkında olursa daha net davranışlar gösterir. İletişim problemleri, yanlış anlaşılmalara gibi problemler kolayca çözülür ve daha sağlıklı bir iletişim kurulur.” (K5) şeklindedir.*

Okul yöneticilerinin duygu yönetimi öğretmenler üzerindeki etkilerine ilişkin bulgular Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6. Okul Yöneticilerinin Duygu Yönetiminin Öğretmenler Üzerindeki Etkileri

Temalar (Kategoriler)	Kodlar	F	Katılımcılar
	Etkili iletişimi sağlaması	4	K2, K3, K4, K10
Duygu yönetimi	Problemlerin daha kolay çözülmesi	3	K1, K7, K9
yapabilmesi	Olumlu okul iklimi oluşturması	3	K6, K8, K10
	Çalışma motivasyonunu artırması	2	K5, K6

Tablo 6 incelendiğinde; okul yöneticilerinin duygu yönetimi yapabilmesinin öğretmenlerle aralarında etkili iletişimi sağladığı, problemlerin daha kolay çözüme kavuşması konusunda etkili olduğu, olumlu okul iklimini oluşturduğu ve çalışma motivasyonunu artırdığı bulgularına ulaşılmıştır. Öğretmenler okul yöneticisinin duygu yönetimini yapabilmesiyle birlikte etkili iletişimin önündeki engellerin kalkarak problemlerin çözümünün kolaylaştığını, öğretmenlerin böyle bir okul ortamında kendilerini daha mutlu hissettiklerini ve çalışma motivasyonlarının arttığını belirtmişlerdir. Konu ile ilgili öğretmenlerin vermiş olduğu cevaplardan bazıları;

*“Açıkçası iletişimde duyguların açık olması gerektiğini düşünüyorum. Ancak bu şekilde sağlıklı ve etkili bir iletişim kurulabilir. Yapmış olduğum bir davranıştan dolayı okul yöneticim sinirlenmiş veya mutlu olmuşsa bu durumu bana yansıtmalı ki kendime bir geri dönüş yapmama olanak sağlamış olsun.” (K2)*

*“Okul yöneticilerinden ziyade tüm toplumda olmasını beklediğimiz bir durum. Yöneticilerin duygularını yönetebilmeleri onların problem anlarında anlık ve tepkisel davranmak yerine daha olgun kararlar almalarına destekçi olacak ve ileride problem yaşanmasını önleyecek diye düşünüyorum. Bu durum da beni olumlu etkileyecektir.” (K7)*

*“Yöneticimin ne hissettiğini bilmesi ve bunu yönlendirebilmesi beni mutlu eder. Okulda daha iyi bir ortam oluşturur ve rehberlik faaliyetlerini daha etkili yapmamı sağlar.” (K8)*

*“Okul yöneticileri olumlu ve olumsuz duygularını tanıyabilmeli ama sadece duygularıyla hareket etmemelidir. Bu durumun olduğu okul ortamı öğretmenlerin çalışma motivasyonlarını artırır.” (K5) şeklindedir.*

### Tartışma ve Sonuç

Okul ortamı ve diğer çalışma ortamları içerisindeki ilişkilerde duygusal olgunluk kavramına ilgi son zamanlarda hızlı bir şekilde artmıştır. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin duygu yönetimini sağlayarak duygusal olgunluğa ulaşabilmeleri okul içerisindeki sorunların çözümünde ve olumlu okul iklimi oluşmasında önemli bir yer tutmaktadır. Duygusal olgunluk, bireylerin duygusal durumlarını doğru bir şekilde algılama, düzenleme ve başkalarının duygusal ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme kapasitesini ifade eder (Goleman, 1995). Bu tür duygusal yetkinlikler, okul yöneticilerinin öğretmenlerle olan etkileşimlerinde kritik bir rol oynar. Okul içerisinde yöneticiler

duygusal olgunluğa ulaştığında ve bu yönde davranışlar sergilediğinde okuldaki diğer bireyler de bundan olumlu şekilde etkilenir ve olumlu bir okul iklimine ulaşmak kolaylaşır.

Okul yöneticilerinin duygusal olgunluklarının öğretmenler üzerindeki etkilerini ele alan bu araştırmada empatik davranışlar sergileyen yöneticilerin öğretmenlerin çalışma motivasyonunun artmasını sağladığı ve bu yöneticilerle çalışan öğretmenlerin okul ortamı içerisinde etkili iletişim kurduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Literatürdeki diğer çalışmalara ve bulgulara bakıldığında yöneticiler tarafından sergilenen empatik davranışların iletişim problemlerinin önüne geçtiği, öğretmenlere ve okula olumlu yönde katkılar sağladığı anlaşılmaktadır. Ekinci vd. (2012) tarafından yapılan çalışmada da benzer şekilde okul yöneticilerinin empati düzeyinin yeterli olmamasının okul içerisinde iletişim problemlerini ve çatışmaları ortaya çıkardığı tespit edilmiştir. Bu sebeple okul ortamı içerisinde okul yöneticilerinin öğretmenlerle etkili iletişim kurabilmesi oldukça önemlidir. Sarıgöz vd. (2015), yapmış oldukları çalışmada kurumlardaki iletişim problemlerinin çalışanların performansını ve motivasyonunu olumsuz etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Buna ek olarak empati becerisi yüksek okul yöneticileri ile çalışan öğretmenlerin anlaşıldığını hissettiği ve bu nedenle işe yönelik olumsuz duygular beslemediği, ayrıca yöneticilerin empatik davranışlarının olumlu bir okul iklimi oluşturduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Demirbolat (1999) yürüttüğü araştırmasında ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin öğretmenlerle olan ilişkisindeki empati düzeyini belirlemeye çalışmış ve okul yöneticilerinin öğretmenlere karşı empati düzeyinin yeterli olmadığını, öğretmenlerin duygu ve düşüncelerine karşı duyarsız davrandıkları sonucuna ulaşmıştır.

Okul yöneticilerinin hoşgörülü davranışlarının okul ortamı içerisinde öğretmenlerle yöneticilerin arasında etkili iletişim kurulmasını sağladığı ve bu ortam içerisinde öğretmenlerin kendilerini daha değerli hissettiği sonuçlarına ulaşılmıştır. Buna paralel olarak Özdayı (1998) yaptığı araştırmasında okul yöneticileri ve öğretmenler arasındaki hoşgörünün karşılıklı olduğu, hoşgörü düzeyi yüksek yöneticilerin öğretmenlerde işleri kolaylaştırmaya yönelik anlayış oluşturduğunu ve okul yöneticilerinin demokratik bir okul ortamı için hoşgörünün bir yere kadar kabul göreceğine inandıkları sonucuna ulaşmıştır. Yöneticiler tarafından hoşgörülü davranışlar sergilenmesi, öğretmenlerin okula aidiyet duygusunu geliştirmektedir. Okçu (2014) ise yaptığı araştırmada buna paralel olarak okul yöneticilerinin hoşgörü düzeyleri arttıkça öğretmenlerin örgütsel bağlılığının arttığı sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca araştırma sonucunda, hoşgörülü yöneticiler sayesinde olumlu bir okul iklimi oluştuğu, problemlerin daha rahat çözüldüğü ortaya çıkmıştır. Bu konu üzerinde Kara (2006) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise okul yöneticilerinin hoşgörülü davranışlarının okulların kültür yapısını etkilediği ve bu yapının güç, başarı ve destek boyutlarında hoşgörü sayesinde güçleneceğini tespit etmiştir.

Bulgulara dayalı olarak iş birliğine yatkın yöneticilerin okul ortamı içerisinde öğretmenlerin iş yoğunluğunu hafiflettiği sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin iş yoğunluğunun azalması öğretmenlerin tükenmişlik duygusunun önüne geçilmesine de yardımcı olabilir. Yavaş (2012) tükenmişliğin öğretmenlerin çevresindeki insanlara duyarsızlaşmalarına yol açarak iş hayatlarında başarısızlık duygusu yaşamalarına sebep olabileceğini ifade etmiştir. İş birliği yapılmasının yanında sorumluluk paylaşımı sağlanarak yürütülen çalışmaların da etkili olduğu, bu durumun öğretmenlerle yöneticiler arasındaki iletişim engellerinin ortadan kalkmasını sağladığı ortaya çıkmıştır. Benzer şekilde Gökçe (2000) tarafından yapılan araştırmada yönetici ve öğretmenlerin iş birliği içerisinde çalışmasının okullarda daha etkili iletişim kurulmasını sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca okul yöneticilerinin iş birliğine yatkın olmasının samimi ve olumlu bir okul iklimi oluşturduğunu, problemlerin daha kolay çözülmesini sağladığı, okulda aidiyet duygusunu geliştirdiği ve öğretmenlerin çalışma motivasyonlarını artırdığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Yıldız vd. (2023) tarafından yapılan araştırmada da okullarda olumlu okul kültürü geliştirebilmek için yöneticilerin ve öğretmenlerin iş birliği içerisinde çalışmalarını gerektiği tespit edilmiştir.

Okul yöneticilerinin duygularının farkında olmasının öğretmenleri nasıl etkileyeceğine dair elde edilen sonuçlara bakıldığında; kendi duygularının farkında olan ve davranışlarını buna göre şekillendiren okul yöneticilerinin öğretmenlerle etkili iletişim kurulmasını ve problemlerin daha kolay çözülmesini sağlayacağı ortaya çıkmıştır. Akçay ve Çoruk (2012) yaptıkları araştırmada okul yöneticilerinin örgüt içindeki duyguları anlama ve yönlendirme girişimlerinin duygu yönetimini kolaylaştırdığı ve örgütün performansını artırdığını tespit etmiştir. Ayrıca kendi duygularının farkına varan yöneticiler karşısındaki kişinin duygularına da önem verdiği için buna bağlı olarak olumlu bir okul iklimi oluşacağı sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde Sağlam ve Akın (2021) okul içerisinde deneyimli yöneticilerin duygu farkındalığı ile mutlu bir çalışma ortamı ve işe yönelik motivasyonu sağladıkları sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre duygu farkındalığı etkili iletişim kurulmasını, olumlu okul iklimi oluşmasını ve problemlerin daha kolay çözülmesini sağlamaktadır. Ancak literatür incelendiğinde; yöneticilerin duygusal farkındalığa sahip olması durumunda öğretmenlerin kendilerini daha değerli hissettiği, işe yönelik motivasyonlarının arttığı, verim artışı sağladığı ve okul başarısının arttığı gibi farklı sonuçlara ulaşan araştırmacılar da bulunmaktadır (Argon, 2015).

Araştırmada öğretmenlerin, okul yöneticilerinin duygu yönetimini yapabilmelerinin öğretmenleri nasıl etkilediğine ilişkin açıklamalarından yola çıkarak bu durumun etkili iletişim kurulmasını sağladığı, problemlerin çözümünün kolaylaştığı ve olumlu okul iklimi oluşmasına katkı sunduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Töremen ve Çankaya (2008) ise yöneticilerinin duygu yönetimi konusunda yetersiz olmaları durumunda örgüt içerisinde yetersiz sosyal etkileşim, çalışanlara yönelik psikolojik baskı, örgüt içerisinde bütünleşememe ve yöneticilerin örgüt içerisinde güven kazanamaması gibi problemlere yol açtığını tespit etmişlerdir. Bahsedilen sonuçlara ek olarak okul yöneticilerinin duygu yönetimi yapabilmelerinin öğretmenlerin motivasyonunu artırdığı da görülmüştür. Altın vd. (2021) ise ulaşılan bu sonuçlardan farklı olarak yaptıkları araştırmada okul yöneticilerinin duygu yönetimi yapabilmelerinin eğitim kurumlarındaki başarının artmasında önemli olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Literatürde konu ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde okul yöneticilerinin duygusal olgunluklarının öğretmenler üzerinde birbirinden farklı ve genellikle olumlu etkiler yarattığı bulunmuştur (Goleman ve ark. 1995). Bu durumun, okul iklimini ve öğretmenlerin motivasyonunu etkilediği görülmektedir. Yılmaz (2019) yaptığı çalışmada duygusal olarak olgun yöneticilerin öğretmenlere daha fazla destek sunarak işlerine olan bağlılıklarını artırabileceğini ifade etmiştir. Duygusal olgunluk becerilerine sahip okul yöneticileri öğretmenlerin duygusal ihtiyaçlarına duyarlı oldukları için öğretmenlerin stresle başa çıkmalarına yardımcı olurlar ve okulda daha sağlıklı bir psikolojik ortam yaratırlar. Örneğin bir çalışmada, duygusal zekâyâ sahip yöneticilerin öğretmenlerin yüksek iş tatmini ve düşük tükenmişlik seviyeleri yaşamasına yardımcı olduğu bulunmuştur (Brackett, Rivers ve Salovey, 2011).

Duygusal olgunluk becerilerine sahip yöneticilerle çalışmak hem bireysel hem de organizasyonel açıdan önemlidir. Bu tür yöneticiler, çalışanlarının duygusal ihtiyaçlarını anlayarak onlarla empatik ve destekleyici bir iletişim kurarlar. Duygusal olgunluk kavramı, boyutları ve alt problemler ile yöneticilerin duygusal olgunluklarının öğretmenler üzerindeki etkisi hakkında yapılan araştırma sonucunda: Duygusal olgunluğa sahip yöneticilerin öğretmenlerin motivasyonunu artırdığı, problemlerin çözüme kavuşmasında etkili olduğu ve etkili iletişim kurulmasını sağlayarak olumlu okul iklimi oluşmasını kolaylaştırdığı görülmüştür. Sonuç olarak, duygusal olgunluğa sahip yöneticilerle çalışmak öğretmenlerin profesyonel gelişimini ve motivasyonunu destekleyerek okul mutluluğunu artırabilir. Bu yöneticiler öğretmenlerin duygusal ihtiyaçlarına duyarlı olduklarından etkili iletişim, motivasyon ve olumlu okul iklimi açısından önemli katkılar sağlarlar. Tüm bunlara ek olarak bulgular kısmında bahsedildiği gibi yöneticilerin duygusal olgunluklarının öğretmenleri pek çok yönden olumlu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu

nedenle okul yöneticilerinin duygusal olgunluk becerilerinin geliştirilmesine yönelik destekleyici politikalar ve programlar geliştirmek önemlidir.

### Öneriler

Çalışmanın sonuçlarına dayanarak okul yöneticilerinin duygusal olgunluk becerilerinin geliştirilmesi için politika yapıcılara, okul yöneticilerine ve araştırmacılara çeşitli önerilerde bulunulmuştur. Bu önerilerin hayata geçirilmesi, okul yöneticilerinin duygusal olgunluk becerilerinin geliştirilmesine katkı sağlayabilir. Okul yöneticileri, öğretmenlerin çalışma motivasyonlarının artması amacıyla empati becerilerini daha sık kullanabilir, iletişim kanallarını açık tutarak öğretmenlerin kendilerini daha iyi ifade etmelerini sağlayabilirler. Okul yöneticilerinin empati, hoşgörü, iş birliği, duygusal farkındalık ve duygu yönetimi konularında kendilerini geliştirebilmeleri amacıyla bakanlık, il ve ilçe milli eğitim müdürlükleri tarafından her bir boyuta yönelik hizmet içi eğitimler düzenlenmelidir. Okul yöneticilerinin duygusal olgunluklarının öğretmenler üzerindeki etkilerinin incelenmesi amacıyla özel ve resmi olmak üzere diğer eğitim-öğretim kurumlarında, Türkiye'nin diğer coğrafi bölgelerinde araştırmalar yapılabilir, bu sayede benzer çalışmaların sonuçları karşılaştırmalı analiz yöntemi ile karşılaştırılabilir. Yapılan araştırmada okul yöneticilerinin duygusal olgunluklarının öğretmenler üzerindeki etkileri ile ilgili çalışılmıştır. Gelecekte öğretmenlerin duygusal olgunluklarının öğrenciler üzerindeki etkilerine dair araştırmalar yapılabilir.

### Kaynakça

Akçay, C., & Çoruk, A. (2012). Çalışma yaşamında duygular ve yönetimi: Kavramsal bir inceleme. *Eğitimde Politika Analizi*, 1(1), 3-25.

Akduman, G., Karahan, G., & Solmaz, M. S. (2018). İletişim becerileri üstünde empati ve psikolojik sağlamlığın etkisi. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(4), 765-775.

Akın, M. (2004). *İşletmelerde duygusal zekânın üst kademe yöneticiler ile astları arasındaki çatışmalar üzerindeki etkileri* (Doktora tezi, Anadolu Üniversitesi).

Altın, M., Koç, M., Özkan, Z., Kaplan, M., & Subatan, M. (2021). Okul yöneticilerinde duygu yönetimi ve örgütsel bağlılık. *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 7(45), 1960-1976.

Argon, T. (2015). Öğretmenlerin sahip oldukları duygu durumlarını okul yöneticilerinin dikkate alıp almamalarına ilişkin görüşleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 377-404.

Arıtürk, S. (2022). *3-6 yaş çocuklarının sosyal-duygusal gelişiminde dış mekânda oyun fırsatlarının önemine ilişkin ebeveyn görüşleri* (Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli).

Avcı, N. (2014). *Okul müdürlerinin duygu yönetimi yeterliklerinin çeşitli değişkenlerle incelenmesi ve kişilik özellikleri ile ilişkisi* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Baltaş, Z., & Baltaş, A. (1997). *İletişim becerinizin anahtarı sessiz diliniz*. *Beden Dili* (15. Baskı, s. 158-160). İstanbul: Remzi Kitapevi.

Balyer, A. (2012). Çağdaş okul müdürlerinin değişen rolleri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(2), 75-93.

Brackett, M. A., Rivers, S. E., & Salovey, P. (2011). Emotional intelligence and the well-being of educators. In M. J. Elias (Ed.), *Emotional intelligence: A new paradigm for educators* (pp. 67-92). Hampton Press.

- Büyüköztürk, Ş., Akgün, Ö. E., Demirel, F., Karadeniz, Ş., & Çakmak, E. K. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (21. baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Cengiz, M. Ş., Sarıgöz, O., & Dönger, A. (2015). Evaluation of pre-service teachers' ideas about brainstorming method in terms of some variables. *The Journal of Academic Social Science*, 3(12), 251–263.
- Ceylan, M. (2019). *21. yüzyıl becerileri bağlamında okul yöneticilerinin değişen rollerinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cresswell, J.W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*, 2nd Ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publishers.
- Cüceloğlu, D. (2005). *İnsan ve davranışı, psikolojinin temel kavramları* (12. Basım). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çakır, B., & Dilmaç, B. (2023). Duygusal farkındalık, psikolojik esneklik ve yaşam doyumu arasındaki yordayıcı ilişkiler. *Necmettin Erbakan Üniversitesi Ereğli Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(1), 142-159.
- Demirbolat, A. O. (1999). Yönetici ve empatik yaklaşım. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 24(114), 82-85
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1995). Transforming qualitative research methods: Is it a revolution? *Journal of Contemporary Ethnography*, 24(3), 349–358.
- Ekinci, A., Bindak, R., & Yıldırım, C. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki sorunlarına empatik yaklaşımlarının ikili karşılaştırmalar metodu ile incelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(3), 759-776.
- Ersoy, E., & Köşger, F. (2016). Empati: Tanımı ve önemi / Empathy: Definition and its importance. *Osmangazi Tıp Dergisi*, 38(2), 9-17.
- Gençoğlu, C., & Yılmaz, M. (2013). Duygusal farkındalık eğitim programının duygu kontrol düzeyine etkisi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 6(5), 961-980.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Gökçe, E. (2000). İlköğretimde okul aile iş birliğinin geliştirilmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(7), 204-209.
- Kara, Y. (2006). *Okullardaki örgütsel kültürün okul yöneticilerinin etik davranışları üzerindeki etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kervancı, F. (2008). *Büro çalışanlarının duygu yönetimi yeterlilik düzeylerinin geliştirilmesinde duygu yönetimi eğitimi programının etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kepenekçi, Y. K. (2004). Sınıf öğretmenlerine göre hoşgörü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 38(38), 250-265.
- Koparal, C., & Özalp, İ. (Eds.) (2013). *Yönetim ve organizasyon*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Kurtul, E., & Özgenel, M. (2021). Süreli görevlendirme uygulamasının okul yöneticilerinin performanslarını yordama düzeyi. *SDU International Journal of Educational Studies*, 8(1), 1-18.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2015). *Nitel veri analizi* (A. Ersoy & S. Akbaba Altun, Çev.). Pegem Yayıncılık.

- Mücevher, M. H., & Erdem, R. (2019). Başarılı yönetici ve yöneticilik: Kavramsal bir çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (34), 48-77.
- Okçu, V. (2014). Ortaöğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(4), 501-524.
- Özdayı, N. (1998). Eğitim yöneticilerinin demokrasi ve hoşgörü tutumları ile liderlik özellikleri arasındaki ilişki. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(10), 221-235.
- Özdemir, S. (2002). Eğitimde toplam kalite yönetimi. *Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 253-270.
- Özkalp, E., & Cengiz, A. A. (2003). İşyerinde duygular ve yönetimi. *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 943-955.
- Pekince, D. (2010). *Değerlere dayalı sınıf yönetimi* (Yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ).
- Sağlam, K., & Akın, A. (2021). Yöneticilerin duygu yönetimi davranışına ilişkin görüşlerinin bireysel ve örgütsel açıdan incelenmesi. *Econder International Academic Journal*, 5(2), 375-396.
- Sarıgöz, O., Bolat, Y., & Alkan, S. (2018). Digital educational game usage scale: Adapting to Turkish, validity, and reliability study. *World Journal of Education*, 8(5), 130-139.
- Sarıgöz, O., Hacıcaferoğlu, S., Dönger, A., Cam, F., & Koca, M. (2015). Çalışanların mobbinge uğrama düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(14), 360-373.
- Tabak, M. (2021). *Okul idarecileri ve özel eğitim öğretmenlerinin özel eğitim programlarının uygulanmasında idareci-öğretmen işbirliğine yönelik görüşleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Töremen, F., & Çankaya, İ. (2008). Yönetimde etkili bir yaklaşım: Duygu yönetimi. *Kuramsal Eğitimbilim*, 1(1), 33-47.
- Ural, A. (2001). Yöneticilerde duygusal zekanın üç boyutu. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 209-219.
- Uyanık, G., Bayındır, D., & Değirmenci, Ş. (2021). Akademik ve sosyal duygusal okula hazırbulunuşluk ile öz düzenleme becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(79), 1090-1104.
- Yavaş, T. (2012). *Ortaöğretim okul yöneticileri ve öğretmenlerinin öğrenilmiş çaresizlik, tükenmişlik ve öz-yeterlilik algılarının örgütsel öğrenme düzeylerine etkileri* (Yayımlanmamış doktora tezi). Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2013). *Nitel araştırma yöntemleri* (11. baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, M. B. (2019). The effect of emotional intelligence of school administrators on teacher job satisfaction. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 7(1), 1-20.
- Yıldız, Ö., Yıldız, M., Çiçek, Ö., & Börü, A. E. (2023). Okul yöneticilerinin okul kültürüne ilişkin görüşleri. *Ulusal Eğitim Dergisi*, 3(2), 580-593.

## **EXTENDED ABSTRACT**

### **Introduction**

As schools play various roles in the development of society and in the provision of education, school administrators also have roles within the education system that enable the functions of the school to be fulfilled. Being aware of the feelings of school administrators, expressing their feelings clearly and understanding the feelings of the people facing them is necessary for the effectiveness of school administration (Ural, 2001). In recent years, the importance of emotions in management has come to the forefront, and the issues of awareness of emotions and appropriate expression of emotions have gained importance. Emotions are important to understand the underlying causes of these behaviors as they influence the behavior of individuals in schools and other organizations (Özkalp & Cengiz, 2003).

Emotional maturity in which people are able to maintain relationships with other people, including the ability to be cooperative and adapt their behavior in a social environment. It has been shown that managers with emotional maturity have more social relationships and are better able to work together within the school (Aritürk, 2022). When school administrators gain emotional maturity and are able to deal with emotions, they will feel more comfortable in their behavior to look at problems in school from different perspectives and empathize with them, which has a positive effect on the motivation and performance of themselves and others in the school (Akin, 2004).

When examining the literature on the concept of emotional maturity one finds that the dimensions of emotional maturity are empathy, tolerance, cooperation, emotional awareness, and emotion management.

### **Aim**

The main objective of this study is to investigate the effects of emotional maturity of school administrators on teachers, in accordance with teachers' views. To this end, the effects of school administrators' empathy, tolerance, cooperation, emotional awareness, and emotion management skills on teachers were examined.

### **Method:**

A phenomenological pattern from qualitative research methods was used in this study. Phenomenology is a research method that utilises the experiences of individuals to obtain new information and ideas about the subject matter (Kocabıyık, 2016). Accordingly, a semi-structured interview format was used by the researcher to determine the effects of empathy, tolerance, cooperation, emotional awareness and emotion management skills of school administrators on teachers.

A simple non-selective sampling method was used to select the school in which to conduct the study. A secondary school randomly affiliated to the Ministry of National Education was selected. The teachers who participated in the study were selected from the 38 teachers working in the school based on the sampling criterion. The criteria for the selection of the working group was based on the work and voluntary commitment of the teachers at the school where they have been working for at least 2 years. A working group was formed with 10 teachers who met these criteria.

The content analysis technique was used to analyse their data. As a result of the research, the interview questions were accepted as themes and codes were created from the participants' answers and presented in tables.

### **Discussion and Conclusion:**

The ability of school administrators and teachers to achieve emotional maturity by practicing emotion management plays an important role in solving problems in the school and

creating a positive school climate. If school leaders achieve emotional maturity and demonstrate appropriate behavior, this will have a positive impact on others in the school and it will be easier to create a positive school climate.

According to the research results, it was found that leaders with high empathy skills increase the work motivation of teachers. It was concluded that teachers who work with managers with high empathy skills can communicate effectively in the school environment, that they will have positive feelings about work because teachers will feel understood and that a positive school climate will be created.

The study concluded that the tolerance of school administrators enables effective communication between teachers and administrators in the school environment and helps teachers express themselves better. Thank you to tolerant managers, it was concluded, a positive school climate will emerge, problems will be solved more easily and staff will feel more valued.

The research found that collaborative managers reduce the work intensity of teachers in the school environment, provide responsibility sharing, and create a friendly and positive school climate by removing communication barriers between teachers and administrators. In addition, collaborative administrators were found to solve problems more easily, improve the sense of belonging in the school, and increase teachers' work motivation.

The research found that administrators who are aware of their emotions and manage their behavior accordingly can communicate effectively with teachers in the school environment, making it easier for managers to better understand teachers and anticipate problems that may arise. In addition, it has been found that managers who are aware of their own feelings attach importance to teachers' feelings and thus create a positive school climate.

Finally, it has been concluded that the ability of school leaders to deal with emotions enables effective communication, facilitates problem solving, contributes to the formation of a positive school climate and increases teachers work motivation.

**Recommendations:**

Based on the results of the study, various recommendations were made to policy makers, school administrators and researchers. The implementation of these recommendations can contribute to the development of the emotional maturity of school administrators.

The ministry should organize training to help school administrators develop in empathy, tolerance, cooperation, emotional awareness and emotion management.

In order to examine the effects of emotional maturity of school administrators on teachers, studies can be conducted in other geographical regions of Turkey in private and public schools so that the results of similar studies can be compared using the comparative analysis method.