



OKUL MÜDÜRLERİNİN DUYGUSAL ZEKÂ VE DUYGUSAL EMEK YETERLİKLERİNİN ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMU DÜZEYLERİNE ETKİSİ¹

Ahmet Cezmi SAVAŞ, Öğ.Gör.Dr., Zirve Üniversitesi, cezmisavas@gmail.com

ÖZET: Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okul müdürlerinin duygusal zekâ ve duygusal emek yeterliklerinin, öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri üzerindeki etkisini belirlemektir. Araştırmanın örneklemini, tabakalı örnekleme yöntemiyle yansız olarak seçilmiş 50 okul müdürü ve 997 öğretmen oluşturmaktadır. Veriler hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Bu araştırma sonucunda okul müdürlerinin duygusal zekâ ve duygusal emek yeterliklerinin, öğretmenlerin iş doyumunu anlamlı şekilde yordadığı görülmüştür. Müdürlerin duygusal zekâ düzeylerinin öğretmenlerin genel iş doyumunu yordamasında müdürlerin duygusal emek düzeylerinin aracılık etkisiyle ilgili analizlerin sonuçlarına bakıldığında, müdürlerin duygusal emeğinin kısmi ara yordayıcı olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar kelimeler: duygusal zekâ, duygusal emek, iş doyumunu, okul müdürü, aracılık etkisi

THE EFFECT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE AND EMOTIONAL LABOR COMPETENCIES OF SCHOOL PRINCIPALS ON TEACHERS' JOB SATISFACTION LEVELS

ABSTRACT: This study aims to determine the effect of emotional intelligence competencies of primary school principals on teachers' job satisfaction. The sample of the study was 50 school principals and 997 teachers who were selected randomly with stratified sampling method. Data were analyzed by hierarchical multiple linear regression method. Findings of this study indicate that emotional intelligence and emotional labor competencies of principals significantly predict teachers' job satisfaction. The results of the mediation tests show that principals' emotional labor is partial mediator of the relationship between principals' emotional intelligence and teachers' job satisfaction levels. In the light of the findings, some recommendations were made.

Key words: emotional intelligence, emotional labor, job satisfaction, school principal, mediation effect

GİRİŞ

Son 10 yılda yapılan araştırmalar insan ilişkilerinin ve duygularının en az teknoloji kadar önemli olduğunu göstermiştir. Artık post modern örgütler başarıyı etkileyen faktörler arasına duygusal yetkinliklere de oldukça fazla yer vermeye başlamışlardır. Özellikle insan ilişkileri gerektiren öğretmenlik gibi mesleklerde duygusal yetkinlikler daha da önem kazanmıştır. Yapılan araştırmalarda verimli iş ortamında verimli kişilerarası ilişki geliştirmenin anahtarını duyguları tanıma, yorumlama ve yönetme olduğu bulunmuştur (Lopes, Bracket, Nezelek, Schütz, Sellin ve Salovey, 2004:1018). Bu durum yönetim alanında paradigma değişimine yol açmış ve verimli örgütler için özellikle lider konumundaki kişilerin örgütlerde çalışanların duygularına önem veren ortamlar hazırlamaları gerektiği düşüncesi oluşmuştur (Harris, 2004:402).

¹ Bu makale doktora tezi çalışmasının bir sonucudur.



Psikoloji bilim dalı bir kişinin iyi bir eğitim almasına, bilişsel olarak zeki ve deneyimli olmasına rağmen başarısız olmasını duygusal zekâsının yaptığı işe uymaması şeklinde açıklamaktadır (Goleman, 2010:16-63). Duygusal zekâ kısaca kendisinin ve başkalarının duygularını tanıyıp değerlendirip buna göre duygu enerjisini günlük yaşama aktarma ve uygun tepkiler vermedir. Aristo'nun "Kızmak kolaydır, ama doğru kişiye, doğru ölçüde, doğru nedenle kızmak kolay değildir" cümlesi duygusal zekâyı çok güzel özetlemektedir (Goleman, 2010:19). Yapılan araştırmalarda geleneksel bilişsel zekânın (IQ) iş başarısının sadece (% 1 ile % 20 arasında) bir kısmını açıklayabildiği, duygusal zekânın (EQ) ise (% 27 ile % 45 arasında) yüksek bir oranda iş başarısına sebep olduğu bulunmuştur (Stein ve Book, 2003:32). Ayrıca Goleman (2010), bilişsel zekânın aksine duygusal zekânın doğuştan değişmez olmayıp geliştirilebilir olduğu belirtmektedir. Duygusal zekâlarını kullanamayan bireylerin gelişimleri olumsuz etkilenip başarılarının düştüğü, buna karşılık duygusal zekâlarını kullanan bireylerin ise gerek bireysel gerekse kurumsal aşamada yapıcı sonuçlara ulaştığı görülmektedir (Weisinger, 1998:14).

Yapılan araştırmalarda, duygusal zekânın iş doyumunu pozitif şekilde yordadığı, duygusal zekâ düzeyi yüksek kişilerin iş yaşam kalitelerinin olumlu yönde değişerek ve iş performanslarının yükseldiği söylenmektedir (Sy, Tram ve O'Hara, 2006; Wong ve Law, 2002). Duygusal zeka yeterliği yüksek bu kişilerin aynı zamanda hayatta daha başarılı oldukları görülmektedir. (Goleman, 2010:63).

Başarılı bir lider olmak için hem çalışanların duygularını anlama hem de kendi duygularını etkin kullanma çok önemlidir. Yöneticilerin sahip oldukları pozitif duygusal zekâ yeterlikleri sonucunda işgörenler olumlu tutum ve davranış sergileyecektir. Bu durumun örgüt içi olumsuzlukları en aza indireceği ve işgörenin üzerinde olumlu duygusal yeterlikleri tetikleyeceği savunulmaktadır (Goleman, Boyatzis ve Mckee, 2008:46; Cooper ve Sawaf, 2000:ix). Yöneticiler duygularını iyi kullanır, çalışanlarının inanç ve duygularına değer verirlerse çalışanlarda göreve bağlılık ve iyimserlik artacaktır. Kendi ve çalışanların duygularını doğru olarak algılayıp doğru değerlendirebilen ve uygun tepkiler veren yöneticilerin daha başarılı oldukları, çalışanları daha iyi motive ettikleri ve çalışanların kişisel başarılarında artış olduğu görülmüştür (George, 2000:1030). Bu bağlamda yöneticilerin duygusal yeteneklerinin üst düzeyde olmasının, işgörenlerin iş doyumunu ve verimini pozitif yönde artıracakları anlaşılmaktadır.

Duygusal zekânın kullanımının bir sonucu olarak günümüzde literatüre yeni giren bir kavram da duygusal emektir. İşgörenlerin işlerini yaparken müşteriye olumlu izlenim uyandırmak için duygularının denetleyerek önceden belirlenmiş kalıplar halinde müşteriye sunmaları durumu duygusal emek olarak tanımlanmıştır (Hochschild, 1983:7). Durumun gerektirdiği duyguları, uygun bir şekilde ifade etme şeklinde de ifade edilen duygusal emek özellikle hizmet sektörü için çok önemlidir (Baltaş, 2005:227). Hizmet sektöründe küresel rekabetin getirdiği toplam kalite anlayışında koşulsuz müşteri memnuniyeti kilit rol oynamaktadır. Öğretmen, hemşire ve çağrı merkezi çalışanları gibi insanlarla doğrudan ilişkili hizmet sektöründe çalışanlar müşteri memnuniyetinden doğrudan sorumlu tutulmaktadır (Dollard, Dormann, Boyd, Winefield ve Winefield, 2003:84).

Bireylerin tüm davranışlarını yönlendirmede, güzel değerleri temsil etmede, olumlu ilişki kurma ve iş yaşamında başarı için; duygusal zekâ sayesinde etkin ve doğru kullanacaktır. Diğer yandan durumun gerektirdiği duygusal davranışları uygun şekilde sergilemek için duygusal emeğe ihtiyacı vardır. Duygusal emeğe örnek olarak hizmet sektöründe çalışan biri olarak öğretmen kendisinin zor anlarında öğrenciye doğru davranış sergilemenin yanında öğrenciden gelecek saygısızlık gibi olumsuz davranışlara karşı doğru tepkiyi gösterebilmelidir. Öğrencilere gösterilmesi gereken duygusal tepkiler okul yönetiminin baskısı ile denetim altında tutulabilir. Çalışanların bu davranışları gösterirken içten hissetmesi ya da maskeleyerek rol yapması sonucu kendilerinde iş doyumunu ya da tükenmişlik oluşabilmektedir (Rafaeli ve Sutton, 1987:26-31; Grandey; 2000:96).

Yapılan araştırmalara göre liderlerin duygusal zekâ ve duygusal emek düzeyleri takipçilerinin performanslarını ve iş doyumlarını pozitif yönde etki etmektedir (Wong ve Law, 2002:267). Duygusal zekâ ile iş doyumunu arasındaki



ilişkinin gücünü; duygusal emek düzeyi, yani işinin gerektirdiği duygusal dışavurumları gösterme düzeylerini etkileyebilecektir. Çünkü yapılan araştırmalar göstermektedir ki yöneticilerin duygusal zekâları ve duygusal emekleri birbirleriyle yüksek korelasyon göstermekte olup birbirleriyle etkileşim halinde çalışanların iş doyumunu etkileyebilmektedir (Wong, Wong ve Law, 2005:246). Okullarda yöneticilerin duygusal zekâ ve duygusal emek düzeylerinin öğretmenlerin iş çıktılarına yansımaları konusunda ülkemizde yapılmış bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu araştırmada, Milli Eğitim İlköğretim okullarında müdürlerin duygusal zekâ ve duygusal emek düzeylerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisinin araştırılması amaçlanmaktadır. İlgili literatür kapsamında duygusal zekânın direk iş doyumunu etkilemesinin yanı sıra duygusal emeğin aracılık etkisiyle dolaylı bir etkinin olup olmadığı da araştırılacaktır.

YÖNTEM

Bu çalışmada okul müdürlerinin ve öğretmenlerin duygusal zekâ ve emek düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişki incelenmesi amaçlandığından, araştırma deseni nedensel-karşılaştırmalı model olarak belirlenmiştir. Nedensel-karşılaştırmalı modele göre (Fraenkel ve Norman, 2008:362; Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2008:15) var olan bir durum veya olayın nedenlerini, bu nedenleri etkileyen neden-sonuç etki bağlamında incelenmektedir.

Bu araştırmanın çalışma evrenini, Gaziantep il merkezinde bulunan ilköğretim okullarında 2010–2011 eğitim-öğretim yılında görev yapmakta olan okul müdürleri ve öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini, çalışma evreninden tabakalı örnekleme yöntemiyle yansız olarak seçilmiş 50 okul müdürü ve 997 öğretmen oluşturmaktadır.

Veri Toplama Araçları

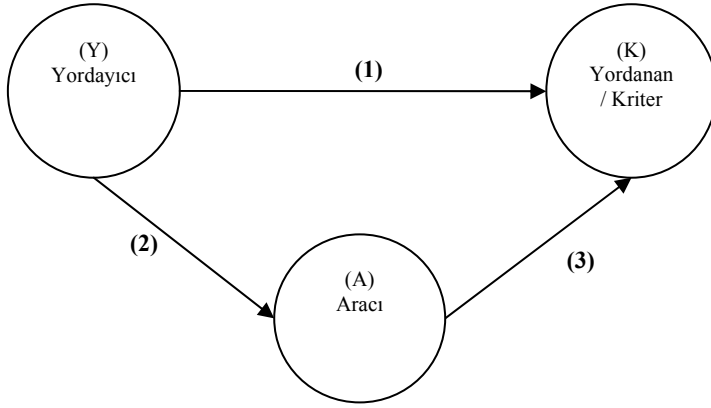
Araştırma için gerekli verilerin toplanması amacıyla üç ölçme aracı kullanılmıştır. İş Doyumu Ölçeği (Short Form Minnesota Satisfaction Questionnaire -MSQ) Weiss, Davis ve England (1967) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçeye uyarlaması Baycan (1985) tarafından yapılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda güvenilirlik (Cronbach alpha) katsayısı 0.902 olarak bulunmuştur. Duygusal Emek Ölçeği (Öğretmenlerde Duygusal İşçilik Ölçeği -ÖDİÖ) Çukur (2009) tarafından geliştirilmiştir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda güvenilirlik (Cronbach alpha) katsayısı 0.739 olarak bulunmuştur. Duygusal Zekâ Ölçeği (Bar-On Emotional Quotient Inventory- EQ-i) Bar-On (1997) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçeye uyarlaması Acar (2001) tarafından yapılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda güvenilirlik (Cronbach alpha) katsayısı 0.909 olarak bulunmuştur.

İstatistiksel Analiz

Verilerin analizi SPSS 17.0 istatistik paket programlarında yapılmıştır. Veriler hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin analizine başlamadan önce veriler eksik değer, aykırı değer, normallik, çoklu değişme açısından incelenmiş, diğer bir ifadeyle analizlerin sayıltıları test edilmiştir.

Araştırma modelimizde bağımlı değişken öğretmenlerin iş doyumlarını yordayan duygusal zekâ ve duygusal emek gibi bağımsız değişkenlerinin etkisini incelerken cinsiyet, yaş, kıdem ve öğrenim değişkenlerinin kontrol edildiği hiyerarşik çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Test edilmek istenen model: “Müdürlerin duygusal zekâ düzeyleri öğretmenlerin iş doyumlarını hem doğrudan hem de duygusal emek aracılığıyla etkilemektedir”. Bu araştırmada müdürlerin duygusal zekâ düzeylerinin öğretmenlerin iş doyumunu yordamasında müdürlerin duygusal emek düzeylerinin aracılık (mediation) etkisi araştırılmıştır.

İlk olarak Baron ve Kenny (1986:1176) tarafından ortaya atılan aracılık etkisi, iki değişkenin birbiri arasındaki ilişkide üçüncü bir değişkenin aracı olması durumu şeklinde tanımlanabilir. İki değişken arasındaki ilişkide üçüncü değişkenin aracılık ettiğini ya da dolaylı bir etki olduğunu söylemek bazı şartlara bağlıdır.



Şekil 1. Baron ve Kenny modelinde aracılık etkisi

Şekil 1’de görüleceği üzere burada elimizde (Y) Yordayıcı, (K) Yordanan/ Kriter ve (A) Aracı şeklinde üç değişkenimiz olsun. Baron ve Kenny (1986:1177) regresyon analizi ile aracılık etkisinin ispatı için aşağıdaki dört şartın yerine getirilmesi gerektiğini söylemiştir. (1) Y, K’yı anlamlı bir şekilde yordar. (2) Y, A’yı anlamlı bir şekilde yordar. (3) Y’nin etkisinin kontrol edilmesi ile A, K’yı yordar. (4) A’nın etkisinin kontrol edilmesi ile Y’nin K’yı yordamasında anlamlı bir düşüş olur ya da bu ilişki istatistiksel olarak anlamsız olur.

Dördüncü adımda Y’nin K’yı yordamasının anlamsız çıkması durumunda A’ya “tam aracı” değişken, eğer Y’nin K’yı yordamasında almamı bir azalma var ise A’ya “kısmi aracı” değişken denir (Frazier, Tix ve Barron, 2004:126). Kısmi aracılık etkisinde Y’nin K’ya hem doğrudan etkisi hem de A üzerinden dolaylı etkisi olduğunu söyleyebiliriz. Böyle bir modelde eğer A düşünülmeden (kontrol edilmeden) hesaplanan Y’nin K’ya etkisi, aslında doğrudan ve dolaylı etkilerin toplamıdır.

Aracılık etkilerinin anlamlılığını test etmek için literatürde 14 ayrı aracılık test etme yöntemi bulunmaktadır. Literatürde oldukça sık kullanılan ve en güvenilir sonuçlar ürettiği belirlenen Sobel testi bu çalışmada kullanılmıştır (Şimşek, 2007:25). Sobel testinin kullanımı için Jose (2003) tarafından geliştirilen ve web sayfasında kullanıma açık MedGraph-I programı kullanılmıştır.

BULGULAR

Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan müdür ve öğretmenlerin kişisel özellikleri cinsiyet, çalıştıkları okul türü, mezun oldukları alan, yaş ve kıdem değişkenlerine göre frekans ve yüzdeleri Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1. Araştırmaya katılan grupların demografik değişkenlere göre frekans ve yüzdelikleri

Değişkenler	Katagoriler	Müdür		Öğretmen	
		N	%	N	%
Cinsiyet	Kadın	2	4,0	567	56,9
	Erkek	48	96,0	430	43,1
Okul Türü	Kamu	42	84,0	878	88,1
	Özel	8	16,0	119	11,9
Alan	Sınıf	29	58,0	513	51,5
	Branş	21	42,0	484	48,5
Öğrenim	Lisans	44	88,0	926	92,9
	Yüksek Lisans	6	12,0	71	7,1
Yaş	34 ve altı	1	2,0	394	39,5
	35-44 arası	21	42,0	423	42,4
	45-54 arası	14	28,0	146	14,6
	55 ve üzeri	14	28,0	34	3,4
Kıdem	9 ve altı	1	2,0	310	31,1
	10-19 arası	12	24,0	476	47,7
	20-29 arası	21	42,0	157	15,7
	30 ve üzeri	16	32,0	54	5,4
Toplam		50	100,0	997	100

Tablo 1'e baktığımızda; cinsiyet değişkenine göre araştırmaya katılan öğretmenler arasında erkekler ve kadınlar yaklaşık eşit olarak dağılırken, okul müdürlerinde ise kadınların sayısının erkeklere göre çok düşük olduğu dikkat çekmektedir. Okul Türü değişkenine göre araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu kamu okullarında çalışmaktadırlar. Mezun oldukları alan değişkenine göre tüm gruplarda sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenleri yüzdelikleri birbirlerine yakın olmakla birlikte sınıf öğretmenleri daha fazla sayıdadır. Öğrenim değişkenine göre, tüm gruplarda yüksek lisans yapmış olanların sayısının oldukça düşük olduğu görülmektedir. Araştırmada doktora yapmış katılımcıya rastlanmamıştır. Yaş değişkenine göre, öğretmenlerin çoğunluğunun genç ve orta yaşta, okul müdürlerinin çoğunluğunun ise orta yaş ve üzeri arasında olduğu görülmektedir. Kıdem değişkenine göre, müdürlerin genel olarak öğretmenlere göre daha yüksek hizmet yılına sahip oldukları görülmektedir.

Duygusal Zeka, Duygusal Emek ve İş Doyumu Arasındaki İlişki

Müdürlerin genel duygusal zekâ düzeylerinin öğretmenlerin genel iş doyumuna etkisinde müdürlerin duygusal emek düzeylerinin aracılık etkisini araştırmak için yapılan hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon analizine ilişkin bulgular ve sonuçlar yer almaktadır. Aşağıda yapılan aracılık testi analizinde müdürlerin duygusal emek düzeylerinin öğretmenlerin genel iş doyumuna etkisi incelenirken duygusal zekâ kontrol değişkeni olarak modele alınmıştır.

**Tablo 2.** *Müdürlerin Genel Duygusal Zekâ ve Emek Düzeylerinin, Öğretmenlerin Genel İş Doyumunu Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları*

Model		Bağımlı Değişken: İş Doyumu					
Bağımsız Değişkenler	B	Std.Hata	Beta	t	p	F	
1. adım	(Sabit)	2,567	,293		8,769	,000	4,377**
	Cinsiyet	-,075	,047	-,051	-1,586	,113	
	Öğrenim	,041	,089	,015	,462	,644	
	Yaş	,006	,008	,066	,736	,462	
	Kıdem	,001	,008	,011	,128	,898	
	Md.Duygusal zekâ	,197	,055	,112	3,554	,000	
2. adım	(Sabit)	2,280	,307		7,415	,000	5,089***
	Cinsiyet	-,072	,047	-,049	-1,525	,128	
	Öğrenim	,037	,089	,013	,411	,681	
	Yaş	,006	,008	,061	,679	,497	
	Kıdem	,001	,008	,015	,169	,865	
	Md.Duygusal zekâ	,150	,057	,085	2,604	,009	
Md.Duygusal emek	,147	,050	,096	2,947	,003		

 $\Delta R^2 = ,009^{**}$

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

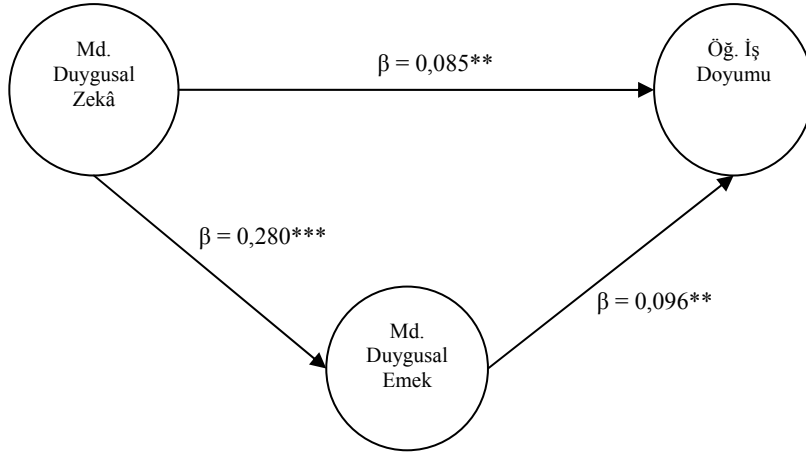
Tablo 2’de görüldüğü gibi, 1.adımda demografik değişkenlerden cinsiyet, öğrenim, yaş, kıdem ve müdürlerin duygusal zeka düzeyleri değişkenleri kontrol edildikten sonra, 2.adımda müdürlerin duygusal emek puanı doğrudan tanımlama (enter) metodu ile modele eklenmiştir. Yapılan hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda, duygusal emek modele eklendikten sonra, duygusal zekânın iş doyumuna üzerindeki etkisi $\beta=.112$ ’den $\beta=.085$ ’e düşmektedir. Duygusal emek modele eklendikten sonra duygusal zekânın etkisinin azalması fakat hâlâ bu etkinin anlamlı olması, duygusal emeğin bu ilişkide kısmi aracı (partial mediator) bir değişken olduğunu göstermektedir. Yani duygusal zekâ hem doğrudan hem de duygusal emek aracılığıyla iş doyumuna üzerinde etkide bulunmaktadır.

Bulunan aracılık etkisinin anlamlılığına ilişkin Sobel testini uygulamak için Tablo 2’deki bazı veriler, Jose (2003)’ün MedGraph-I programına girilmiş ve aşağıdaki Tablo 3 elde edilmiştir.

Tablo 3. *Müdürlerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin, Öğretmenlerin Genel İş Doyumunu Yordamasında Müdürlerin Duygusal Emek Düzeylerinin Aracılık Etkisinin anlamlılığına İlişkin Sobel Testi Analizi Sonuçları*

Aracılık Tipi	Kısmi
Sobel Z değeri	2,80048
Anlamlılık	0,005103
Direk etki	0,085
Dolaylı etki	0,027
Toplam etki	0,112

Tablo 3’de görüleceği üzere aracılık etkisinin anlamlılığı için MedGraph-I programına Tablo 2’deki bazı verilen girilmesi ile yapılan Sobel testinde, duygusal emeğin aracılık etkisinin, $p < .001$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Aracılık etkilerini tespit etmek için yapılan analizlerin sonuçlarına genel olarak bakıldığında; duygusal zekânın iş doyumuna toplam etkisinde $\beta = .112$ olmaktadır, duygusal emek kontrol edildiğinde duygusal zekânın iş doyumuna üzerine direk etkisinde $\beta = .085$ olmaktadır. Aradaki fark $\beta = .027$ dolaylı etki olarak duygusal emeğin aracılık etkisinden kaynaklanmaktadır. Bu aracılık etkileri ve genel model Şekil 2’de görülmektedir. Şekilde değişkenlerin birbirini yordaması tek yönlü okla gösterilmiştir. Regresyon tablosundaki standardize edilmiş beta katsayıları okların üzerinde belirtilmiştir.



Şekil 2. Müdürlerin duygusal zekâ düzeylerinin öğretmenlerin iş doyumları üzerindeki etkisinde müdürlerin duygusal emek düzeyinin aracılık etkisi ve standardize edilmiş beta katsayıları (* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$)

Şekil 2’de görüleceği üzere okul müdürlerinin duygusal zekâlarının öğretmenlerin genel iş doyumunu yordamasında müdürlerin duygusal emeklerinin kısmi aracılık etkisi vardır ($Z = 2.80048$, $p < .001$). Buna göre müdürlerin duygusal zekâları öğretmenlerin genel iş doyumunu doğrudan etkilediği gibi aynı zamanda müdürlerin duygusal emekleri üzerinden dolaylı olarak etkilediği de söylenebilir. Müdürlerin duygusal zekâ düzeylerinin yüksek olması, hem kendi duygusal emekleri üzerinden dolaylı hem de doğrudan olarak öğretmenlerin genel iş doyumunu artıracaktır.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Araştırmada okul müdürlerinin duygusal zekâlarının öğretmenlerin genel iş doyumunu pozitif ve anlamlı olarak etkilediği bulunmuştur ($\beta = .112$, $p < .001$). Bu araştırmadaki bulguya benzer şekilde, yurt dışında yapılan araştırmalarda yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin işgörenlerin iş doyumunu düzeylerini üzerinde olumlu yönde etkiler oluşturduğu saptanmıştır (Wong ve Law, 2002; Sy vd., 2006; Ruestow, 2008; Craig, 2008; Singh ve Manser 2008). Fakat Villard (2004) liderlerin duygusal zekâları ile işgörenlerin iş doyumları arasında ilişkiye rastlayamamıştır. Tam verimli bir okul için öğretmenlerin işlerinden tatmin olması ve uygun duygusal zekâdaki yöneticilerin seçilmesi gerektiği söylenebilir. Yurt içinde ilköğretim okullarında müdürlerin duygusal zekâlarının öğretmenlerin iş doyumuna etkisi konusunda araştırma yapan Turanlı (2007) güçlü bir şekilde pozitif etki belirlemiştir. Bunun nedeni olarak okul yöneticilerinin duygusal zekâdaki yeterliği ile duygularını uygun bir şekilde



kontrolü ettikleri zaman iyimser oldukları ve bunun durum öğretmenlerin işlerinde kendilerini iyi hissetmelerine, mesleklerini sevmelerine ve işlerini yaparken doyumlu olmalarını yol açmakta olduğu söylenmektedir.

Okul müdürlerinin duygusal zekâlarının öğretmenlerin iş doyumunu yordamasında müdürlerin duygusal emeklerinin kısmi aracılık etkisi bulunmuştur ($Z=2.80048$, $p<.001$). Buna göre müdürlerin duygusal zekâları öğretmenlerin iş doyumunu doğrudan etkilediği gibi aynı zamanda müdürlerin duygusal emekleri üzerinden dolaylı olarak etkilediği de söylenebilir. Benzer şekilde Leung (2008) duygusal zekâ ile iş çıktıları arasındaki ilişkide duygusal emeğin aracılık etkisini bulmuştur. Liu, Prati, Perrew ve Ferris (2008) tarafından yapılan bir araştırmada duygusal zekânın iş doyumunu etkilemesinde duygusal emeğin aracılık etkisini bulunmuştur. Bu bulgu araştırma sonuçlarına paralellik göstermektedir. Benzer şekilde hem Wong ve Law (2002)'un hem de Wong vd. (2005)'nin araştırmalarında liderlerin duygusal zekâlarının ve duygusal emek düzeylerinin bir etkileşim içerisinde takipçilerinin iş doyumlarına etkisi olduğu bulunmuşlardır.

Sonuç olarak duygularını kontrol edip iyi yöneten duygusal zeki müdürlerin nerede nasıl duygusal davranışlarını sergileceğini bilecekleri ve bunun sonucu olarak birlikte çalıştıkları öğretmenlerin iş yerlerinde daha memnun ve doyum içinde çalışacakları söylenebilir. Bu süreçte hem müdürlerin duygusal zekâları doğrudan öğretmenlerin iş doyumlarını etkilediği gibi kendi duygusal emek düzeyleri üzerinden de öğretmenlerin iş doyumlarını etkiledikleri görülmektedir. Bu modelden anlaşılacağı üzere müdürlerin duygusal emekleri ihmal edilerek duygusal zekâlarının öğretmenlerin iş doyumuna üzerine etkisi düşünülürse doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Bu sebepten, öğretmenlerin iş doyumları yöneticilerinin duygusal zekâ düzeylerinden etkilenirken yöneticilerin duygusal emekleri de çok önemli bir rol oynadığı söylenebilir.

Uygulayıcılar için öneriler: Okul müdürlerinin sahip oldukları duygusal zekâ ve duygusal emek yeterliklerinin, onların iş doyumunu düzeylerini olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Başta yöneticiler olarak üzere tüm okul personelinin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerinde bu yeterliklerle donatılmaları yönünde çaba sarf edilmesinde eğitim örgütlerinin etkililiği ve verimliliği açısından çok büyük fayda görülmektedir.

Araştırmacılar için öneriler: Bu araştırmada duygusal zekânın iş doyumunu yordamasında tespit edilen duygusal emeğin ara yordayıcı olduğu saptanmıştır. Araştırmacılar, başka hangi değişkenlerin aracılık etkileri olabileceğini inceleyebilirler. Bu araştırmada duygusal zekâ ve emek tarafından etkilenen örgütsel sonuç değişkenleri olarak burada iş doyumunu ele alınmıştır. Araştırmacılar "iş doyumunu" dışındaki (tükenmişlik, performans vb.) duyguyu temelli sonuç değişkenlerini bağımlı değişken olarak alıp inceleyebilirler.

KAYNAKÇA

Acar, F.T. (2001). *Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, ss.115-125.

Baltaş A. (2005). *Ekip Çalışması ve Liderlik*. 6. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul, s.227.

Baron, R.M. ve Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6):1173-1182.

Bar-on, R. (1997). *Bar-on Emotional Quotient Inventory User's Manual*. Multi-Health Systems, Toronto, Canada, pp.5-43.



Baycan, A. (1985). An Analysis of The Several Aspects of Job Satisfaction Between Different Occupational Groups. Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi, Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2008). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. 2.Baskı, Pegem Akademi, Ankara, s.15.

Cooper, R.K. ve Sawaf, A. (2000). Liderlikte Duygusal Zekâ. 2.Basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul, s.ix.

Craig, J.B. (2008). The Relationship Between the Emotional Intelligence of the Principal and Teacher Job Satisfaction. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Pennsylvania, Pennsylvania, ss.91-96.

Çukur, C.Ş. (2009). Öğretmenlerde duygusal işçilik ölçeği geliştirme: geçerlik ve güvenirlik çalışması. Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 9(2):527-574.

Dollard, M.F., Dormann, C., Boyd, C.M., Winefield, H.R. ve Winefield, A.H. (2003). Unique aspects of stress in human service work's. Australian Psychologist, 38(2):84-91.

Fraenkel, J.R. ve Norman, E.W. (2008). How to Design and Evaluate Research in Education. 7th Edition, McGraw-Hill, Boston, p.362.

Frazier, P.A., Tix, A.P. ve Barron, K.E. (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research. Journal of Counseling Psychology, 51(1):115-134.

George, J.M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. Human Relations, 53(8):1027-1055.

Goleman, D. (2010). Duygusal Zekâ. 33. Baskı, Varlık Yayınları, İstanbul, ss.16-389.

Goleman, D., Boyatzis, R. ve Mckee, A. (2008). Yeni Liderler. 6.Basım, Varlık Yayınları, İstanbul, s.46.

Grandey, A.A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. Journal of Occupational Health Psychology, 5(1):95-110.

Harris, B. (2004). Leading by heart. School Leadership and Management, 24(4):391-404.

Hochschild, A.R. (1983). The Managed Heart: The Commercialization of Human Feeling. University of California Press, Berkeley, p.7.

Jose, P.E. (2003). MedGraph-I: A programme to graphically depict mediation among three variables: The internet version version 2.0. Victoria Univesity of Wellington, Wellington, New Zealand. Retrieved [13.09.2010] from <http://www.victoria.ac.nz/staff/paul-jose-files/medgraph/medgraph.php>.

Leung, G.A. (2008). Examining the Relationship of Emotional Labor with An Ability-Based Conceptualization of Emotional Intelligence. Unpublished Master Thesis, University of Akron, Ohio.



Liu, Y., Prati, L.M., Perrew, P.L. ve Ferris, G.R. (2008). The relationship between emotional resources and emotional labor: An exploratory study. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(10):2410-2439.

Lopes, P.N., Brackett, M.A., Nezlek, J.B., Schütz, A., Sellin, I. ve Salovey, P. (2004). Emotional intelligence and social interaction. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(8):1018-1034.

Rafaelli, A. ve Sutton, R.I. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*, 12(1):23-37.

Ruestow, J.A. (2008). The Effect of Leader's Emotional Intelligence on Follower Job Satisfaction and Organizational Commitment: An Exploratory Mixed Methodology Study of Emotional Intelligence in Public Human Services. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Capella, Minneapolis.

Singh, P. ve Manser, P.P. (2008). Relationship between the perceived emotional intelligence of school principals and the job satisfaction of educators in a collegial environment. *Africa Education Review*, 5(1):109-130.

Stein, S.J. ve Book, H.E. (2003). EQ Duygusal Zekâ ve Başarının Sırrı. Işık, M. (Çev.), Özgür Yayınları, İstanbul 1.Basım, s.32.

Sy, T., Tram, S. ve O'Hara, L.A. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behaviour*, 68(3):461-473.

Şimşek, Ö.F. (2007). Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları. Ekinoks Yayıncılık, Ankara, s.25.

Turanlı, A. (2007). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Duygusal Zekâ ve Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir, ss.30-90.

Weiss, D.J., Dawis, R.W., England, G.W. ve Lofquist, L.H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies*, Washington, pp.1-2.

Weisinger, H. (1998). İş Yaşamında Duygusal Zekâ. Süleymangil, N. (Çev.), MNS Yayıncılık, İstanbul, 1.Basım, s.14.

Wong, C.S. ve Law, K.S. (2002). The effect of leaders' and followers' emotional intelligence on performance and attitudes: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13(3):243-274.

Wong, C.S., Wong, P.M. ve Law, K.S. (2005). The interaction effect of emotional intelligence and emotional labor on job satisfaction: A test of Holland's classification of occupations. In: *Emotions in Organizational Behavior*, Hartel, C., Zerbe, W. ve Ashkanasy, N. (Ed.). Lawrence Erlbaum, London, pp.235-251.

Villard, J.A. (2004). Determining the Relationship Between Job Satisfaction of County Extension Unit Employees and the Level of Emotional Intelligence of Extension County Chairs. Unpublished Doctoral Dissertation, The Ohio State University, Ohio.

Teşekkür: Bu çalışmanın (doktora tezinin) hazırlanmasında yardımlarını esirgemeyen tez danışmanım sayın Prof. Dr. Tokay GEDİKOĞLU'na teşekkürü bir borç bilirim.