



**Okul Yöneticilerinin Değişim Sürecinde  
Öğretmenlerin Duygularını  
Yönetme Yeterlilikleri**

**Nazlı ÖZTÜRK YÜZER**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Danışman: Doç. Dr. Mehmet Akif HELVACI**

**Uşak**

**Aralık, 2018**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN DEĞİŞİM SÜRECİNDE ÖĞRETMENLERİN  
DUYGULARINI YÖNETME YETERLİLİKLERİ**

**Nazlı ÖZTÜRK YÜZER**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Eğitim Yönetimi Ve Teftişi Ana Bilim Dalı**

**Danışman: Doç. Dr. Mehmet Akif HELVACI**

**Uşak**

**Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Aralık, 2018**

## YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ

### OKUL YÖNETİCİLERİNİN DEĞİŞİM SÜRECİNDE ÖĞRETMENLERİN DUYGULARINI YÖNETME YETERLİLİKLERİ

Nazlı ÖZTÜRK YÜZER

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Yönetimi Ve Teftişi Ana Bilim Dalı

**Danışman: Doç. Dr. Mehmet Akif HELVACI**

Bu araştırmanın amacı, Manisa il sınırları içerisindeki kamu ilkokul, ortaokul ve liselerinde görev yapan okul yöneticilerinin, değişim sürecindeki duyguları yönetme yeterliliklerini öğretmen görüşleri alınarak belirlemektir. Aynı zamanda okul yöneticilerinin değişim sürecinde duygu yönetme yeterliliklerinin; öğretmenlerin cinsiyet, okul türü, kıdem, öğrenim durumu, okulda çalışma süresi ve alan türü değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği saptanmak istenmiştir.

Araştırmanın evrenini Manisa ilinde Milli Eğitime bağlı kamu ilkokul, ortaokul ve liselerinde görev yapan tüm öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmaya, Manisa'nın tüm ilçelerini kapsayacak şekilde 388 öğretmen dahil olmuştur. Örneklem giren katılımcılara okul yöneticilerinin değişim sürecinde öğretmenlerin duygularını yönetebilme yeterliliklerini ölçmeye yönelik gerekli verileri toplamak amacıyla, araştırmacılar tarafında geliştirilen 'değişim sürecinde duyguları yönetebilme ölçeği' uygulanmıştır.

Ölçek 'değişime hazırlık', 'değişimin gerçekleşmesi' ve 'değişimin kurumsallaşması' diye adlandırılan üç alt boyuta sahip olup, 5'li Likert türünden toplam 21 maddeden oluşmaktadır. Toplanan verilerin çözümlenmesi SPSS programıyla yapılmıştır. Analizlerde bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü Anova testi kullanılmıştır.

Elde edilen bulgulara göre okul yöneticilerinin değişim sürecinde duygu yönetme yeterlikleri 'değişime hazırlık', 'değişimin gerçekleşmesi' ve 'değişimin kurumsallaşması' süreçlerinde 'orta' düzeyde olduğu görülmüştür. Katılımcıların okul yöneticilerinin duygu yönetme yeterliklerine ilişkin görüşleri, cinsiyet, okul türü, öğrenim durumu ve alana göre anlamlı bir farklılık göstermediği; kıdem ve okulda çalışma süresi bakımından anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Duygu Yönetimi, Değişim Yönetimi, Öğretmen, Okul Yöneticileri

**ABSTACT****SCHOOL MANAGERS EMOTION MANAGEMENT COMPETENCIES  
DURING CHANGE MANAGEMENT****Department of Educational Administration, Supervision, Planning and Economics****Uşak University, Graduate School of Social Sciences****Thesis Supervisor: Associate Professor Mehmet Akif HELVACI**

The purpose of this research is to determine the school managers emotion management competencies during an ongoing change management by getting teachers opinion. Additionally, this research aims to determine the school managers emotion management competencies weather it changes according to the teachers demographic properties such as gender, school type, seniority, educational status, working time in a school and branch or not.

The population of the research consists of 388 teacher working within the boundaries of Manisa city, working in primary, secondary and public high school. A scale prepared by the researcher was carried out to teachers in order to determine the school managers emotion management competencies to get all the necessary data. "The Scale of Emotion Management Competencies in Change Process" consists of 21 items each five point likert scale which has three factors. The data was analyzed by SPSS (Statistical Package for Social Sciences) program. To analyze the data, t-test one way ANOVA test was used.

According to the results of this research the emotion management competencies of the school administrators during a change, in the process of "preparation for the change", "during the change" and " institutionalization of the change" is on the "medium" level. It has been determined that teacher opinions related to emotion management of school administrators does not differentiate according to gender, school type, educational status and branch but vice versa differentiates according to seniority and working year at school.

**Key words:** Emotion Management, Change Management, Teacher, School Administrators



**UŞAK ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI**

Eğitim Yönetimi Ana Bilim / Ana Sanat Dalı Yüksek Lisans Programı 134001043 no'lu öğrencisi Nazlı Öztürk Yüzer'in " Okul Yöneticilerinin Değişim Sürecinde Öğretmenlerin Duygularını Yönetme Yeterlilikleri" adlı tezi 18 /12 / 2018 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Uşak Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Yüksek Lisans Tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Jüri	Adı Soyadı	İmza
Danışman	: Doç. Dr. M. Akif HELVACI	
Üye	: Dr. Öğr. Üyesi Gökhan DEMİRHAN	
Üye	: Dr. Öğr. Üyesi Ali Faruk YAYLACI	
Üye	:	
Üye	:	

**Enstitü Müdürü**

## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde, zamanını, bilgisini ve görüşlerini benimle paylaşan; tecrübelerinden ve bilgisinden büyük ölçüde yararlandığım değerli tez danışmanım Doç. Dr. Mehmet Akif HELVACI' ya saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Sadece bu çalışma sürecinde değil, her zaman, sabırla ilgiyle yanımda olan, anketleri sabırla dağıtıp sabırla toplayan, yollarda yanımda yoldaş olan ve benimle her daim gurur duyan, tezimin tamamlamasını borç bildiğim eşim Hakan YÜZER' e sonsuz teşekkür ederim.

Ayrıca, çalışmalarım boyunca maddi ve manevi destekleriyle beni hiç bir zaman yalnız bırakmayan bilimin ve bilginin peşinden gitmeyi ansiklopedilerle, atlaslarla ve belgelerle öğreten babam Erol ÖZTÜRK ve annem Gülcan ÖZTÜRK' e teşekkür eder ve minnetlerimi sunarım.

Nazlı ÖZTÜRK YÜZER

## ÖZGEÇMİŞ

### **Kişisel Bilgiler**

Adı Soyadı : Nazlı Öztürk YÜZER

Orta Öğretimi : Manisa Salihli Anadolu Öğretmen Lisesi

Lisans Öğretimi : ORTA DOĞU TEKNİK ÜNİVERSİTESİ - İngilizce Öğretmenliği

ORTA DOĞU TEKNİK ÜNİVERSİTESİ - Almaca Öğretmenliği (Yan Dal)

Yüksek Lisans Öğretimi : Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce - C2

Almanca- B2

### **İş Deneyimi**

Çalıştığı Kurumlar : Ağrı Dağı Anadolu Lisesi - Ağrı Merkez

Mersindere Ortaokulu - Manisa - Salihli

### **İletişim**

e-posta adresi : nazlimetu@gmail.com

**İÇİNDEKİLER**

	<b><u>Sayfa</u></b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTARCT</b> .....	<b>ii</b>
<b>JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI</b> .....	<b>iii</b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>iv</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	<b>v</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>vi</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>xii</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>xvii</b>
<b>1. BÖLÜM: GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1. PROBLEM</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI</b> .....	<b>2</b>
<b>1.3. ALT PROBLEMLER</b> .....	<b>2</b>
<b>1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ</b> .....	<b>3</b>
<b>1.5. VARSAYIMLAR (SAYILTILAR)</b> .....	<b>4</b>
<b>1.6. SINIRLILIKLARI</b> .....	<b>4</b>
<b>1.7. TANIMLAR</b> .....	<b>5</b>



<b>2. BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....</b>	<b>5</b>
<b>2.1. EĞİTİM ÖRGÜTLERİ VE YÖNETİMİ.....</b>	<b>5</b>
2.1.1. Örgüt.....	5
2.1.2. Eğitim Örgütleri.....	6
<b>2.2. EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE DEĞİŞİM VE YÖNETİMİ.....</b>	<b>6</b>
2.2.1. Değişim.....	7
2.2.2. Değişim ve Direniş.....	7
2.2.2.1. Değişime Karşı Oluşan Direncin Nedenleri (Direniş Kaynakları).....	9
2.2.2.2. Aktif ve Pasif Direnme.....	10
2.2.2.3. Değişimin ve Direnmenin İnsani Boyutu.....	11
2.2.2.4. Bireyin Değişime Karşı tepkilerinin Anlaşılması.....	13
2.2.3. Değişim Modelleri.....	13
2.2.4. Değişimi Yönetme.....	18
2.2.4.1. Değişime Hazırlama.....	19
2.2.4.2. Değişimi Uygulama.....	21
2.2.4.4. Değişimi Kurumsallaştırma.....	22
<b>2.3. DUYGU YÖNETİMİ.....</b>	<b>22</b>
2.3.1. Duygu Yönetimi ve Duygusal Zeka ilişkisi.....	23
2.3.2. Duyguların Sınıflandırılması.....	25
2.3.3. Duygu Yönetiminin Alt alanları.....	26
2.3.3.1. Özbilinç.....	27
2.3.3.2. Kendine Çeki Düzen Verme.....	27

2.3.3.2.1. Kendini Kontrol Etme (Özdenetim).....	28
2.3.3.2.2. Güvenirlik.....	28
2.3.3.2.3. Vicdanlı olma.....	28
2.3.3.2.4. Uyumlu olma.....	28
2.3.3.2.5. Yenilikçilik.....	28
2.3.3.3. Motivasyon.....	28
2.3.3.4. Empati.....	28
2.3.3.5. Sosyal Beceriler.....	29
2.3.3. Bireysel Anlamda Duygu Yönetimi.....	29
2.3.4. Başkalarının Duygularını Yönetme.....	29
2.3.5. Duygusal Olaylar Teorisi.....	30
2.3.6. Eğitim Örgütlerindeki Değişim Sürecinde Duyguları Yönetmenin Rolü.....	31
2.3.7. Eğitim Örgütlerindeki Değişim Sürecinde Duygusal İklimin Rolü.....	33
2.4. KONUyla İLGİLİ YAPILMIŞ YURTIÇİ VE YURTDİŞİ ARAŞTIRMALAR.....	33
3. BÖLÜM: YÖNTEM.....	37
3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	37
3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	37
3.3. VERİ TOPLAMA ARACI.....	39
3.3.1. Okul Yöneticilerinin, Değişim Sürecinde, Öğretmenlerin Duygularını Yönetme Yeterliliklerini Belirleme Ölçeği.....	39
3.3.1.1. Madde Havuzunun Oluşturulması ve Aracın Yapısı .....	40
3.3.1.2. Çalışma Grubu.....	40

3.3.1.3. Verilerin Analizi.....	41
3.3.1.4. Geçerlilik Çalışması: Faktör ve Madde Analizleri.....	41
3.3.1.4.1. Açımlayıcı Faktör Analizi.....	41
3.3.1.4.2. Madde Toplam Korelasyonuna Dayalı Madde Analizi.....	44
3.3.1.4.3. Doğrulamayı Faktör Analizi.....	44
3.3.1.5. Güvenirlik Çalışması.....	44
<b>4.BÖLÜM: BULGULAR .....</b>	<b>45</b>
4.1. Öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin değişime hazırlık, değişimi gerçekleştirme ve değişimi kurumsallaştırma boyutuna göre, öğretmenlerin duygularını yönetme düzeyine ilişkin bulgular.....	45
4.2. Okul yöneticilerinin, değişim sürecinde duyguları yönetme yeterliliğine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyete göre bulguları.....	46
4.3. Okul yöneticilerinin, değişim sürecinde duyguları yönetme yeterliliğine ilişkin öğretmen görüşlerinin okul türüne göre bulguları.....	47
4.4. Okul yöneticilerinin, değişim sürecinde duyguları yönetme yeterliliğine ilişkin öğretmen görüşlerinin kıdeme göre bulguları.....	48
4.5. Okul yöneticilerinin, değişim sürecinde duyguları yönetme yeterliliğine ilişkin öğretmen görüşlerinin öğrenim durumuna göre bulguları.....	50
4.6. Okul yöneticilerinin, değişim sürecinde duyguları yönetme yeterliliğine ilişkin öğretmen görüşlerinin okulda çalışma süresine göre bulguları.....	51
4.7. Okul yöneticilerinin, değişim sürecinde duyguları yönetme yeterliliğine ilişkin öğretmen görüşlerinin alan türüne göre bulguları.....	52
<b>5.BÖLÜM: TARTIŞMA VE YORUMLAR.....</b>	<b>55</b>
<b>6. BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>59</b>

<b>6.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİNE İLİŞKİN SONUÇLAR.....</b>	<b>59</b>
<b>6.2. ÖNERİLER.....</b>	<b>60</b>
<b>6.2.1. Probleme İlişkin Öneriler.....</b>	<b>60</b>
<b>6.2.2. Araştırmaya İlişkin Öneriler.....</b>	<b>62</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>63</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>70</b>



## TABLOLAR LİSTESİ

<b>Tablo 3.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Dağılımları.....</b>	<b>38</b>
<b>Tablo 3.2. Ölçeğe Ait KMO ve Barlett Testi Sonuçları.....</b>	<b>41</b>
<b>Tablo 3.3. Maddelere İlişkin Faktör Deseni ve Açıklanan Varyans Yüzdeleri.....</b>	<b>42</b>
<b>Tablo 4.1. Okul yöneticilerinin değişime hazırlık, değişimi gerçekleştirme ve değişimi kurumsallaştırma ölçek boyutlarının aritmetik ortalamaları.....</b>	<b>45</b>
<b>Tablo 4.2. Okul yöneticilerinin "değişime hazırlık", "değişimi gerçekleştirme" ve "değişimin kurumsallaşması" süreçleri bağlamında, cinsiyet boyutuna göre bağımsız gruplar <i>t</i>-testi analizi sonuçları.....</b>	<b>46</b>
<b>Tablo 4.3. Okul yöneticilerinin "değişime hazırlık", "değişimi gerçekleştirme" ve "değişimi kurumsallaştırma" süreçleri bağlamında, okul türüne göre tek yönlü varyans (ANOVA) sonuçları.....</b>	<b>47</b>
<b>Tablo 4.4. Okul yöneticilerinin "değişime hazırlık", "değişimi gerçekleştirme" ve "değişimi kurumsallaştırma" süreçleri bağlamında, kıdem süresine göre tek yönlü varyans (ANOVA) sonuçları.....</b>	<b>49</b>
<b>Tablo 4.5. Okul yöneticilerinin "değişime hazırlık", "değişimi gerçekleştirme" ve "değişimi kurumsallaştırma" süreçleri bağlamında, öğrenim durumuna göre tek yönlü varyans (ANOVA) sonuçları.....</b>	<b>51</b>
<b>Tablo 4.6. Okul yöneticilerinin "değişime hazırlık", "değişimi gerçekleştirme" ve "değişimi kurumsallaştırma" süreçleri bağlamında, okulda çalışma sürelerine göre tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları.....</b>	<b>52</b>
<b>Tablo 4.7. Okul yöneticilerinin "değişime hazırlık", "değişimi gerçekleştirme" ve "değişimi kurumsallaştırma" süreçleri bağlamında, okul türüne göre tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları.....</b>	<b>54</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

- Şekil 2.1. Bovey ve Hede (2001) 'nin Pasif ve Aktif Direnme Özellikleri Tablosu.....11
- Şekil 2.2. Duyguların Sınıflandırılması.....43



**KISALTMALAR**

MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
Akt.	: Aktaran
Vd.	: ve diğerleri
Diğ.	: Diğerleri
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
AFA	: Açımlayıcı Faktör Analizi
TAV	: Toplam Açıklanan Varyans
$\Lambda$	: Lambda
ANOVA	: Varyans Analizi
M	: Madde
SRMR	: Standartlaştırılmış Ortalama Hataların Karakökü
RMSEA	: Yaklaşık Hataların Ortalama Karakökü
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
IFI	: Artan Uyum İndeksi
$\bar{X}$	: Aritmetik Ortalama
F	: Frekans
T	: t değeri (T-testi için)
SS	: Standart Sapma
Sd	: Serbestlik Derecesi
N	: Katılımcı Sayısı
p	: Anlamlılık Düzeyi
d.f	: Serbestlik Derecesi
A	: İç Tutarlılık Değeri (Cronbach's Alpha)
$\chi^2$	: Ki-Kare
GFI	: İyi Uyum İndeksi
AGFI	: Düzeltilmiş İyi Uyum İndeksi
NFI	: Normlaştırılmış Uyum İndeksi
NNFI	: Normlaştırılmamış Uyum İndeksi
RMS	: Karakök Ortalama





## 1. BÖLÜM: GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, amacı, önemi ve sınırlılıkları tanımlanmış; ve çeşitli kavramların tanımlamaları verilmiştir.

### 1.1. PROBLEM

Değişim, değişim yönetimi ve duygu yönetimi kavramları günümüzde çok sık yinelenen kavramlar haline gelmiştir. 'Değişim' bireyler, toplumlar ve örgütler için kaçınılmaz ve vazgeçilmez bir olgu haline gelmiştir. Diğer taraftan ise örgüt yönetiminde insani duyguların ön plana çıktığı, örgüt çalışanlarının işyerinde duygusal doyum beklediği bir döneme girilmiştir son yıllarda. Ayrıca alan yazında, yöneticilerin, dolayısıyla okul yöneticilerinin bilişsel zekalarının yanı sıra duygusal zekalarının da yüksek olması gerekliliğini içeren görüşler tartışılmaktadır. Bu nedenle bu çalışma ile yöneticilerin değişim sürecinde, öğretmenlerin duygularını yönetme yeterlilikleri ortaya çıkarmak istenmiş ve bu konuda bir farkındalık yaratılmak istenmiştir.

Bireyler özel yaşamlarında ve iş yaşamlarında bir çok olumlu ve olumsuz duygu yaşarlar. Duygular yaşamımızın ayrılmaz bir parçasıdır ve daha kaliteli bir yaşam için bireyler bu duyguları yönetme ihtiyacı hissederler (Kim, Bigman ve Tamir 2015).

Eğitim örgütlerinin verdiği hizmetin çoğunun soyut olması ve bu hizmetin bireylere yine bireyler aracılığı ile verilmesi, bu örgütlerde duygu yönetimine yeterli önem verilmesini gerektirmektedir. Özellikle son yıllarda duyguları yönetme yeterlilikleri, okul yöneticilerinin sahip olması gereken en önemli sosyal ve duygusal yeterlilikleri arasında sayılmaya başlanmıştır ( Titrek, Bayrakçı ve Zafer 2009).

Duygu yönetimi genel bir çerçevede tanımlayacak olursak, duyguların farkında olmak, duyguları uyum sağlama sürecinde kullanabilmek, yönlendirebilmek ve karar alma aşamasında duyguları etkili bir şekilde kullanabilmektir. Eğitim yöneticileri için ise duyguları yönetme becerisi kaçınılmaz bir ihtiyaçtır, çünkü yöneticiler çalışanlarının kurum içindeki davranışlarında sorumlu olduğu ölçüde, kurum içerisindeki duygulardan da sorumludur (Barutçugil, 2004, Argon, 2015).

Alışmış olduğumuz gündelik akışın değişmesi sonucu, ortaya çıkan duyguyu direnme olarak adlandırabiliriz. bu duygunun ise davranışa dökülmesi değişime direnme eylemidir. Günümüzde değişim ne kadar doğal bir olgu ise, insanın doğası gereği, değişime direnme de o kadar doğal bir olgudur. Değişimi yönetme ve duyguları yönetebilme becerisi ise bu iki

olguyu yani değişimi ve duyguları doğru ve verimli bir Şekilde yönetebilmektir (Klarner, By, Diefenbach 2011).

Piderit (2000) yaptığı bir araştırmada duygusal karmaşanın örgüt içerisinde olumlu olumsuz etkilerin olacağına değinmiş ve değişim yöneticilerinin örgüt içerisindeki bireylerin duygularını yönetebilirlerse değişimin başarıyla sonuçlanabileceğini belirtmiştir.

Literatürde değişim yönetimi ile ilgili yapılan taramalar sonucunda, duygusal zeka ve duygu yönetimi ile ilgili bir farkındalık olduğu ancak duyguları yönetme becerisinin ne değişimi yönetim esnasında kullanımıyla ilgili, ne de değişim sürecinde değişime karşı meydana gelen dirençleri önlemede kullanılmasıyla ilgili bir çalışmaya ulaşılmamıştır. Yapılmış olan çalışmalarda çoğunlukla duygusal zekanın bir alt boyutu olan bireylerin öz duygularının yönetme becerileri ele alınmaktadır. Oysa eğitim örgütlerinde duygular sadece bireylerin kendilerini değil diğer bireyleri ve örgütün işeyişini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu alışma ile, özellikle eğitim örgütlerinde, değişimi yönetme ve direnci nleme konusunda duyguları yönetme yeterliliklerinin kullanılması bu süreçleri kolaylaştıracadığı dşnlmektedir. Bu çalışmada değişim yönetimi süreci; hazırlık, uygulama ve kurumsallaşma olarak üç boyutta ele alınmış ve okul yöneticilerinin bu süreçlerde öğretmenlerin duygularını yönetme becerisine ne ölçüde sahip olduğu llmştir.

## **1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Bu araştırmanın amacı, Manisa ili sınırları içinde bulunan kamu ilkokul, ortaokul ve liselerinde görev yapan okul yöneticilerinin okulların değişim sürecinde öğretmenlerin duygularını yönetme yeterliliklerini belirlemektir. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

## **1.3. ALT PROBLEMLER**

1. Öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin okulları değişime hazırlık sürecinde öğretmenlerin duygularını yönetme yeterlilik düzeyleri nedir?

Okul Yöneticilerinin, okulun değişime hazırlık sürecinde öğretmenlerin görüşleri;

a) Cinsiyet b) Alan c) Okuldaki görev yılı d) Okul türü e) Kıdem f) ğrenim durumu değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

2. Okul yöneticilerinin değişimi uygulama boyutunda öğretmenlerin duygularını yönetme yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşleri;

a) Cinsiyet b) Alan c) Okuldaki görev yılı d) Okul türü e) Kıdem f) Öğrenim durumu değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

3. Öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin değişimi kurumsallaştırma sürecinde öğretmenlerin duygularını yönetme yeterlilik düzeyleri nedir?

a) Cinsiyet b) Alan c) Okuldaki görev yılı d) Okul türü e) Kıdem f) Öğrenim durumu değişkenlerine göre önemli bir farklılık göstermekte midir?

#### 1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Günümüzde, duyguların insan yaşamının ayrılmaz bir parçasının olduğunun kabul edilmiş olması, iş ve örgüt yaşamında da duyguların önemini ortaya çıkarmıştır (Ashfort, Humprey 1995; Elfbein , 2007). Duygular bireylerin özel ve iş yaşamındaki faaliyetlerini, kararlarını ve yaşantılarını etkilemektedir. Özellikle birey unsurunun ön planda olduğu eğitim örgütlerinin yönetiminde, bilhassa değişim yönetimi sürecinde duyguların göz ardı edilmemesi ve duygu yönetimi sürecinin değişim yönetimi süreçlerine entegre edilmesi çok önemlidir (Evevard, Morris & Wilson, 2004).

Geçmişte duygu yönetimi konusu eğitim örgütlerinde yıllarca göz ardı edilmiş, ancak çağdaş yönetim anlayışıyla birlikte, eğitim yöneticilerinden beklenen yönetim becerilerinin arasında yer almıştır. Ancak bu alanda çalışan araştırmacılara göre, duygu yönetimi kavramı oldukça yeni, araştırması ve uygulaması güç bir kavram olma özelliğini halen korumaktadır.

Günümüz; hızla değişen, yenilenen, bilimsel araştırmaların hız kesmediği, insanın ihtiyaçlarının neredeyse her an farklılaştığı dünyada; eğitim sisteminde değişim ve değişimi yönetme çok önemli bir konu haline gelmiştir (Helvacı, 2010). Değişen bireyin, değişen toplumun, değişen ihtiyaçlarına eğitim sisteminin cevap verebilmesi için, sistemin, değişim yönetimi birimi çok iyi işlemesi gerekir. Eğitim örgütlerinde kısa zamanda; işleyişinde, programlanmasında, yönetiminde ve teknolojik gelişmeler açısından onlarca değişim yapılmaktadır. 4+4+4 sisteminin uygulanması gibi geniş çaplı, okullarda akıllı tahtaların kullanılması gibi teknolojik değişimler ve yöneticilerin değiştirilmesi gibi kurum bazında değişimler buna örnek gösterilebilir. Çağımız eğitim liderlerinin en önemli görevlerinden bir tanesi, üst yönetimler tarafından uygulanmaya koyulan değişim planlarını ve kurumun kendi

ihtiyaçlarından doğan değişim ihtiyaçlarını planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesidir.

Bu çalışma ile hizmet sektörünün en önemli alanı olan eğitim örgütlerinin başarılı olmasında ve yapılacak olan değişimler için bu çalışmanın önemli olduğu düşünülmüş ve de bu çalışma ile yöneticilerin, değişimi yönetme sürecinde, çalışanların duygularını yönetme yeterliliklerinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

Araştırma ile elde edilen bulguların ;

a) Okul yöneticilerinin, değişimi yönetme sürecinde, öğretmenlerin duygularını yönetebilme becerilerinin gerçekçi bir şekilde değerlendirilmesine,

b) Okul yöneticilerinin okulların değişimsürecinde duygu yönetimi kavramına ilişkin düşünme, tartışma ve yeni araştırmalara olanak yaratacağı umulmaktadır.

### **1.5 . VARSAYIMLAR (SAYILTILAR)**

Bu çalışmada aşağıdaki varsayımlardan hareket edilmiştir:

1. İlkokul, Ortaokul ve Liselerde çalışan okul yöneticilerinin değişim sürecinde duyguları yönetme yeterlilikleri, "değişim sürecinde duyguları yönetebilme yeterlilikleri anketi" ile bu okullarda çalışan öğretmenlerin verecekleri cevaplar aracılığı ile ölçülebileceği varsayılmaktadır.

2. İlkokul, Ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin değişim sürecinde duyguları yönetme yeterlilikleri ölçөгüne samimi ve içten yanıtlar verdikleri varsayılmaktadır.

3. İlkokul, Ortaokul ve Liselerde görev yapan yöneticilerin, değişimi yönetme sürecinde, bu okullarda görev yapan öğretmenlerin duygularını yönetebileceği varsayılmaktadır.

4. Veri toplama aracının, araştırmanın amacına, konusuna uygun olduğu varsayılmaktadır.

## 1.6. SINIRLILIKLAR

1. Bu araştırma, 2016- 2017 eğitim öğretim yılında Manisa İlindeki Kamu, İlkokul, Ortaokul ve Liselerinde çalışan öğretmenler ile sınırlı tutulmuştur.
2. Araştırma, duygu yönetimi alanında ulaşılan literatür ile sınırlıdır.
3. Araştırma, değişim yönetimi süreci, hazırlık, uygulama ve kurumsallaşma aşamaları ile sınırlandırılmıştır.
4. Araştırmada toplanan veriler "Değişim Yönetimi Sürecinde, yöneticilerin, öğretmenlerin duygularını yönetme yeterliği" ölçeği ile sınırlıdır.
5. Araştırmada veri toplama aracı olarak bir ölçek oluşturulmuş ve bu ölçek kullanılmıştır. Bu tip araçların niteliğinde doğan sınırlılıklar, yapılmış olan bu çalışma için geçerlidir.

## 1.7. TANIMLAR

**Duygu:** Duygu, hislerde ve zihinsel tutumda fizyolojik değişiklikler ve açıklayıcı davranışlarla birlikte ortaya çıkan bir harekettir. (Barutçugil, 2004, s.73)

**Değişim:** Verimliliği, motivasyonu, etkiliği ve tatmin derecesini artırmak için var olan bir durumdan yeni bir duruma geçme eylemidir.

**Duygu Yönetimi:** Duygu yönetimi; duyguların farkında olmak, duyguları uyum sağlama sürecinde kullanabilmek, yönlendirebilmek ve karar alma aşamasında duyguları etkili bir biçimde kullanabilmektir.

**Değişim yönetimi:** Yapılmak istenen bir değişimin planlanıp, süreçlendirilerek uygulanmasıdır.

## 2. BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. EĞİTİM ÖRGÜTLERİ VE YÖNETİMİ

#### 2.1.1. Örgüt

Örgüt bir yapıdır (Bursalıoğlu, 2002). Örgüt kavramı kullanıldığında iki veya daha fazla bireyin ortak hedeflere ulaşmak amacıyla, davranışlarını biçimsel bir yapıya göre düzenlendiği bir oluşumdan söz edilmektedir (Keskinçelik, 2007). Örgüt yapısının iyi kurulabilmesi, iyi bir modele dayandırılması mümkündür. Yönetimin tümü ise bu yapıyı işleten süreç olarak ele alınabilir (Çolakoğlu, 2005).

#### 2.1.2. Eğitim Örgütleri

Örgütler farklı amaçları gerçekleştirmek amacıyla bir araya gelmiş topluluklardır; eğitim örgütlerinin en temel amacı ise bireylere istedik davranışlar kazandırarak o toplumun kültürünü gelecek nesillere aktarmaktır. Eğitim örgütlerinin en temel birimi okuldur. "Okul değişik adlarla anılan, eğitimin temel sistemini oluşturan genel bir kavramdır ve eğitimin üretildiği yerdir" (Başaran, 2000:11).

Bir örgüt olarak okulun en önemli özelliği; işlem yaptığı ham maddenin toplumdan gelen ve işlendikten sonra yeniden topluma dönen bir birey olmasıdır. Bu nedenle eğitim örgütlerinin birey boyutu, kurum boyutundan daha duyarlı, informal yönü formal yönünden daha baskın ve son olarak da etki alanı yetki alanından daha geniştir (Bursalıoğlu, 2002; Evevard ve diğerleri, 2004).

### 2.2. EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE DEĞİŞİM VE YÖNETİMİ

Günümüz; hızla değişen, yenilenen, bilimsel araştırmaların hız kesmediği, insanın ihtiyaçlarının neredeyse her an farklılaştığı dünyada; eğitim sisteminde değişim ve bu değişimi yönetme çok önemli bir konu haline gelmiştir (Helvacı 2010, Whitaker, 1998). Değişen bireyin, değişen toplumun, değişen ihtiyaçlarına eğitim sisteminin cevap verebilmesi için; sistemin değişim yönetimi birimi çok iyi yönetilmesi gerekir. Eğitim örgütlerinde kısa zamanda; işleyişinde, programlanmasında, yönetiminde ve teknolojik gelişmeler açısından onlarca değişim yapılmaktadır. 4+4+4 sisteminin uygulanması gibi geniş çaplı, okullarda akıllı tahtaların kullanılması gibi teknolojik değişimler ve yöneticilerin değiştirilmesi gibi kurum bazında değişimler örnek olarak ele alınabilir. Çağımız eğitim liderlerinin en önemli görevlerinden bir tanesi, üst yönetimler tarafından uygulanmaya koyulan değişim planlarını

ve kurumun kendi ihtiyaçlarından doğan değişim ihtiyaçlarını planlayıp, uygulayıp değerlendirmektir.

Beer ve Noriha (2000) örgütsel değişimin %70'inin strateji ve vizyon eksikliği , iletişim ve güven yoksunluğu , değişim yönetimine bağlılık eksikliği, kaynak eksikliği, değişim yönetimi becerileri eksikliği ve son olarak direnme nedeniyle başarısız olduğunu iddia etmekte. Yoğun gelişmeler karşısında örgütler, dengeyi, istikrarı sağlamak için değişime yeterince uyum sağlayabilecek tarzda esnek yapılar kazanmaktadır (Helvacı, 2010) . Değişim yönetimi yönetsel bir kavram olarak eski olmasına rağmen, bugünkü hızlı değişim ortamı, değişim yönetimine ayrı bir önem ve içerik kazandırmaktadır. 1980'li yıllara kadar değişim dengeli ve düzenli olmayı gerektirirken, 1990'lı yıllarında hızlanan ve karmaşıklaşan faktörler değişim yönetimine stratejik bir boyut kazandırmıştır ( Helvacı 2000; McLaughlin, Hyle 2001).

Değişim literatüründe örgütlerin genel özellikleri ve yapılarıyla ilgili birçok araştırma yapılmış olmasına rağmen, değişim sürecinde örgütteki birey ile ilgili özelliklere oldukça az değinilmiştir. Bu nedenle bu çalışmada, eğitim örgütlerinde uygulamaya koyulan değişimlerde, yöneticilerin duyguları yönetme yeterlilikleri incelenip, değerlendirilmiştir.

### **2.2.1. Değişim**

Değişim ile ilgili literatür tarandığında, değişim kavramı ile ilgili bir çok tanım yapıldığı ve artık değişimin insan yaşamının vazgeçilmez bir parçası haline geldiği anlaşılmaktadır. Türk Dil Kurumuna göre, "bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin bütünü değişimdir" (T.D.K. 2016). Genel olarak değişim; verimliliği, motivasyonu, etkiliği ve tatmin derecesini artırmak; yenileşme ve büyümeyi geleceğe hazır olacak biçimde sağlamak eylemidir. Değişim aynı zamanda örgüt çalışanları arasında karşılıklı güven, iletişim ve desteği geliştirme, sorunları çözümü ve sinerji etkisi yaratma gibi amaçlara ulaşmak için gerçekleştirilen bir süreçtir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995).

### **2.2.2. Değişim ve Direniş**

Eğitim örgütleri dış çevre koşullarından oldukça fazla etkilenen ve toplumun ihtiyacına yönelik sürekli değişmek zorunda kalan yapılardır. Eğitim örgütleri değişim esnasında sıkça direnme ile karşı karşıya kalır. Bunun nedeni ise eğitim örgütlerinin verdiği hizmetin çoğunlukla soyut olması ve bu hizmetin yine bireylere, bireyler aracılığı ile

verilmesidir. Dolayısıyla Eğitim örgütlerinde çalışanların duygusal istek ve ihtiyaçlarına odaklanması çok doğru bir adım olacaktır (Lawrence, Ruppel & Tworoger, 2014; Westhuizen, Theron 1996).

Alışmış olduğumuz gündelik akışın değişmesi sonucu, ortaya çıkan duyguyu direnme olarak adlandırabiliriz, bu direnme duygusunun ise davranışa dökülmesi değişime direnme eylemidir. Günümüzde değişim ne kadar doğal bir olgu ise, insanın doğası gereği, değişime direnme de o kadar doğaldır. Değişimi yönetme ve duyguları yönetebilme becerisi ise bu iki olguyu yani değişimi ve duyguları doğru ve verimli bir şekilde yönetebilmektir (Klarner, By & Diefenbach, 2011; Poole, 1991). Literatürde değişim yönetimi ile ilgili yapılan taramalar sonucunda, duygusal zeka ve duygu yönetimi ile ilgili bir farkındalık olduğu ancak duyguları yönetme becerisinin; ne değişimi yönetim esnasında kullanımıyla ilgili, ne de değişim sürecinde değişime karşı meydana gelen dirençleri önlemede kullanılmasıyla ilgili bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Özellikle eğitim örgütlerinde, değişimi yönetme ve direnci önleme konusunda duyguları yönetme yeterliliklerinin kullanılması bu süreçleri kolaylaştıracağı düşünüldükten bu araştırma yapılmıştır.

Eğitim örgütleri çalışanları bazen bilinçli bazen ise farkında olmadan değişime karşı çıkabilirler. Bu karşı çıkmanın altında birçok neden yatabilir ancak temel sebebi, mevcut durum içerisinde kendilerini güvende hissetmeleri ve yıllar içerisinde geliştirdikleri kişiler arası ilişkilerin ortadan kalkacağı ile ilgili endişeleridir (Mutinac, 2010). 1960 ve 1970'li yıllarda yönetim yetkinliği tanımı özellikle planlama, organizasyon, yöneltme ve kontrol tekniklerine dayanmaktaydı. Bugün ise yönetim yetkinliği daha çok tutum, yaklaşımlar, değerler, felsefe alanlarında değerlendirilmekte ve yenilik yapabilmek olarak tanımlanmakta. Yönetim kavramı; yetkinliklerin geliştirilmesi, organizasyonel performansın artırılması, çalışanların verimliliklerinde ve kişisel gelişimlerinde iyileştirmeler yapabilme yeteneği olarak tanımlanmakta. Günümüzde yöneticilerin rolleri oldukça değişmiştir ve yöneticiler farklı bir yönetim şekli uygulamak zorundadır yani iyi bir yönetici değişim lideri olmak zorundadır (Barutçugil, 2004; Everard V.d., 2004). Değişime direnme; örgüt içerisinde gerçekleştirilmeye çalışılan değişime, engel olma, değişime karşı güvensizlik oluşturma, şüphe duyma ya da değişimi önleme gibi davranışlardır. İşgörenler örgüt içerisinde değişime farklı nedenlerden dolayı direnç gösterebilirler. Bunlar değişimin bir faydası olacağına inanmamak, değişimin anlatılan şekliyle yarar sağlamayacağı düşünülmesi ya da işten çıkarılma veya statü kaybı korkusu gibi düşüncelerden dolayı olabilir (Akoğlan Kozak ve Genç, 2014; Piderit, 2000)



Bridges'e (1991) göre değişim bir olaydır (ölüm, doğum, birleşme, yeniden yapılanma, yeni iş, küçülme v.b.) ancak bireyin değişime olan tepkisi ise değişim sürecidir. Bireyin değişime olan tepkisi heyecan endişe, korku, öfke, psikolojik travma ve karmaşa olarak ele alınabilir. değişime karşı oluşan psikolojik tepki değişimin sürecidir. Genel anlamada insanlar tavırlarını, inançlarını, hislerini ve bağlılıklarını bir gecede değiştiremezler, bu yavaş yavaş gerçekleşen bir süreçtir (Bridges, 1991; akt. Lawrence, Ruppel & Twarger, 2014).

### **2.2.2.1. Değişime Karşı Oluşan Direncin Nedenleri (Direniş Kaynakları)**

Değişime karşı direnci incelerken, direnç nedenlerinin işten kaynaklanan, kişisel, sosyal ve örgütsel nedenler açısından incelemek çok önemlidir. İş'ten kaynaklanan nedenler genelde teknolojik yeniliklerden korkma, iş yükü artması korkusu, teknik bilgi yetersizliği korkusu, değişimi imkansız olarak algılama, iş koşullarında değişiklik korkusu ve maliyet yüksekliği gibi durumlar sayılabilir. Direnmeye karşı kişisel nedenler arasında ise bilinmeyenden korkma, bireyin güvenlik ihtiyacı, alışılmışlıktan vazgeçme güçlülüğü, değişim ile ilgili yetki bilgiye sahip olmama, başarısızlık korkusu, çıkar kaybı, yeni şeyler öğrenme güçlülüğü, dar görüşlülük, daha önceki bireysel deneyimler ve kendine güvenmeme sayılabilir. Sosyal nedenlerden kaynaklanan direnme kaynakları ise genelde değişim hedefleri ile grup normları ve kişiye karşı olan olumsuz tutumdan, değişimi yönetenlere güven duyulmamasından, mevcut sosyal ilişkilerden vazgeçememe düşüncesi, dışarıdan yönlendirilmekten hoşlanılmaması ve değişimi kurumun çıkar yönünde değil de belli bir grubun çıkarı şeklinde algılaması olarak sayılabilir. Değişime direncin örgütsel nedenleri ise; amaca yönelik örgütlenemeyen gruplar, işlevsel olmaya örgüt yapısı, birlik beraberliğin yani ekip çalışmasının olmayışı, örgütteki güç dengelerinin değişimi onaylamamaları ve önceki başarısız değişim çabalarıdır (Stewart, 1963 akt. Şimşek ve Çelik 2014).

Yöneticilerin, örgütte uygulamaya çalıştıkları değişim hareketlerini başarılı bir şekilde uygulayabilmeleri, büyük ölçüde, yöneticilerin meydana gelebilecek direnci fark edebilmelerine ve giderebilmelerine bağlıdır. Yöneticilerin, işgörenlerinde direnişe neden olabilecek etkenlerin farkında olmaları ve bunlara karşı ne tür önlemler alabileceğini bilmesi şarttır (Helvacı, 2014; Evevard, ve diğerleri 2004).

Cummings ve Worley'e göre değişim, örgütlerde ve bireyde derin bir direniş meydana getirir, ancak bu direniş değişimi imkansız kılmaz. Değişime birey açısından baktığımızda, değişim bilinen bir durumdan bilinmeyen bir geleceğe geçiş sağladığından bireyde yüksek kaygı yaratan bir durumdur. Bireyin kişisel olarak en büyük kaygı nedeni ise, kişide var olan

becerilerin değişim sonrasında kullanıp kullanamayacağı konusunda önemli kaygılara sahip olmasıdır (Cummings ve Worley, 2009, Shuler 2003).

Cummings ve Worley'e göre değişime direnişin 3 kaynağı vardır. Bunlar; Teknik Direniş, Politik Direniş ve Kültürel direniştir. Teknik Direnişin nedeni; mevcut durumdaki (statüko) genel prosedürleri takip etme alışkanlıkları ve mevcut durum içerisinde batacak olan maliyetlerin göz önünde tutulmasıdır. Politik direniş ise genelde yüksek idari yöneticilerin ya da personel gibi menfaat sahibi kişilerin gücü tehdit altına girdiğinde ya da liderin önceki kararlarının doğruluğu sorgulandığında ortaya çıkar. Kültürel direniş ise; statükoyu güçlendiren var olan değerleri, normları ve varsayımları değiştirmek isteyen prosedürlere meydana gelir (Cummings ve Worley, 2009, Schuler 2003).

Dalın ve diğerleri (1999) ise değişime karşı oluşan direnci 4 ana boyutta toplamıştır; Değer Engelleri, Güç Engelleri, Psikolojik engeller ve Uygulama engelleri.

1) Değer Engelleri: Değer engelleri değişimden etkilenen bireylerin mevcut değerleri ile değişimin getirmiş olduğu değerlerin birbiriyle uyummadığı durumda ortaya çıkar.

2) Güç Engelleri: Değişim ondan etkilenene çok az güç veriyorsa ya da var olan güçlerini azaltıyorsa, değişim direnişle karşılanacaktır. Katılımcılar ancak, değişim onlara var olandan daha fazla güç veriyorsa, değişimi kabul ederler.

3) Psikolojik Engeller: Değişim bireyin güvenliğini, duygusal yapısını, rahatını ve özdengeğini tehdit ettiği zaman bireyde bir direnmeye neden olur.

4) Uygulama Engelleri: Değişim bir örgütte çalışanların yeni beceriler edinmesini gerektiriyorsa ve bu kazanılması gereken beceriler çalışanlara ekstra külfet gerektiriyorsa ya da değişimi gerçekleştirmek için gerekli olan kaynakların (araç-gereç, insan, para, zaman, yönetimsel destek gibi) yetersiz olması, bireylerde direnişe neden olur (Dalın ve diğerleri aktaran Helvacı, 2015).

Plant (1987) ise örgütsel değişime karşı olan direnişin nedenlerini şöyle gruplandırmıştır; bilinmezliğe karşı duyulan korku, bilgi eksikliği ve bilgilendirmeme, temel beceri ve yeteneklerin tehdit altına girmesi tarihi faktörler, sosyal statünün tehdit edilmesi, güç kaynağına yönelik tehditlerin algılanması, değişimin getireceği yararların algılanmaması, örgütsel kültürde güven duygusunun düşük olması, örgütte ilişkilerin zayıf olması, bilgisiz

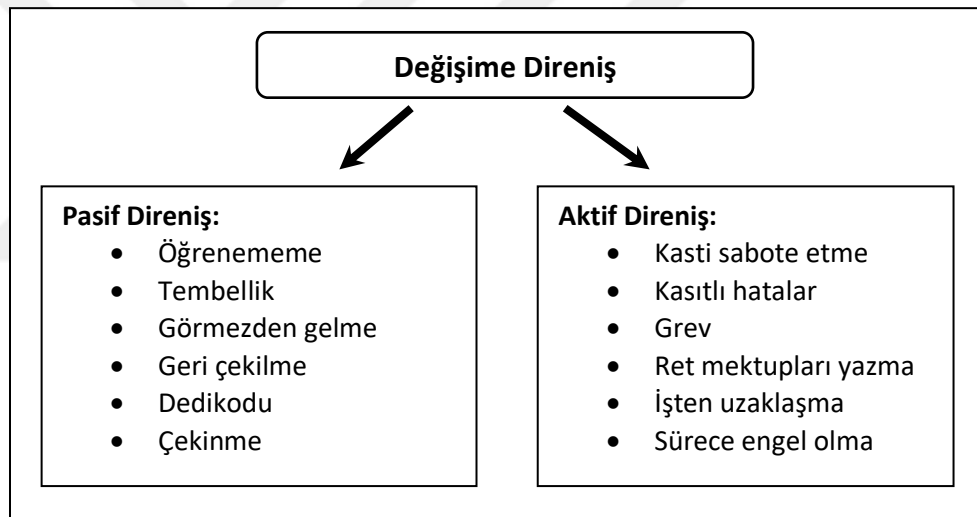
gibi görünme korkusu, yeni şeyler denemeye karşı isteksizlik, geleneklere bağlılık ve grup normlarını fazlasıyla dikkate almak. (Plant, 1987, akt: Helvacı 2015, Schuler, 2003)

### 2.2.2.2. Aktif ve Pasif Direnme

İyi bir değişim yönetimi lideri değişime karşı olan direniş nedenlerini, faktörlerini bilmenin yanı sıra, direnişin belirtilerini ve çeşitlerini bilmesi gerekir. Literatür tarandığında karşımıza iki tür direniş çıkmaktadır; Aktif ve Pasif direnme.

Değişim esnasında çalışanlar değişime karşı farklı tepkiler gösterirler. Bu tepkiler pasif ya da aktif olabilir. Bu tepki, değişimin getirdiği yeni hedeflere açıkça karşı çıkma şeklinde olabileceği gibi, yeni çalışma yöntemlerine ya da çalışanlarla işbirliği yapma konusunda gizliden direnme biçiminde ortaya çıkabilir (Töremen, 2002).

**Şekil. 2.1. Bovey ve Hede (2001) Aktif ve Pasif direnmenin özelliklerini şöyle belirlemiştir.**



Kaynak: Bovey ve Hede ( 2001).

### 2.2.2.3. Değişimin ve Direnmenin İnsani Boyutu

Eğitim Örgütleri, insan ağırlıklı yani yüz yüze ilişkilerin ve etkileşimlerin fazla olduğu örgütlerdir. İnsan duygularından ayrı ele alınamayacağı için eğitim örgütlerinde de duyguları yok saymak imkansızdır (Evans, 1996). Birey sosyal bir varlıktır yeryüzüne geldiği andan itibaren diğer bireylerle sosyal bir ilişki kurmak zorundadır. Bu nedenle yaşam kalitesini yükseltme ve hayatı kolaylaştırma sürecinde insan davranışlarının çözülmesi çok önemlidir. Eğitim kurumlarının yönetiminde, bireyin davranışlarının çözülmesi ve bu sayede çalışanların ortak hedefe yönlendirilmesi, olumlu iklim oluşturulması ve duyguların yönetilmesi açısından çok önemlidir. Duygu yönetimi, özellikle de içinde bulunduğumuz

değişim çağında, değişimin yönetilmesi ve başarılması açısından çok önemlidir. Geçmişte duygular ve duygusallık iş yaşamında kaçınılması gereken bir durum ve buna karşın rasyonellik tartışılmaz bir ve öncelikli bir olgu olarak ele alınmaktaydı (Carr, 2001). İnsan yaşamında, duyguların çok önemli bir yeri vardır. Bireyler karar vermede, faaliyetlerini belirlemede ve gelecekteki davranışlarını belirlemede duygularının etkisinde kalırlar. Bu nedenle değişim sürecinin yönetilmesi ve direnmenin azaltılması konusunda duygu yönetimi önemli bir yer edinmektedir. Helvacı'ya (2010) göre değişim örgütlerde insanlarda derin bir direniş yaratır. Bireysel düzeyde değişim, bilinenden bilinmeyene doğru bir hareket olarak algılandığı için oldukça fazla kaygı yaratabilir. Kişiler mevcut becerilerinin ve yeterliliklerinin gelecekte değer ifade edip etmeyeceğinden emin olmayabilirler, kişiler yeni durumda etkili veya başarılı olmayacakları konusunda önemli soru işaretlerine sahip olabilirler. Yöneticiler örgütsel değişim girişiminde bulduklarında, değişime yönelik destek arayışlarında bulunurlar, ve rasyonel argümanlar kullanarak daha çok bilişsel elementler üzerinde dururlar. Halbuki, herhangi bir değişim programında ikna yöntemi olarak duygusal elementler dikkate alınmalıdır (Fox, Amichai, Hamburger 2001).

Direnci önlemede önemli olan çalışanların direnç göstermedeki psikolojilerini anlamaktır. Çünkü, bireyler alışkanlıklarıyla beraber yaşamakta ve bu alışkanlıklarını sürdürme çabasıdadırlar, ayrıca bireyin mevcut haklarından fedakarlık etmesi kolay değildir (Peker ve Aytürk, 2000 akt. Akoğlan Kozak, Genç, 2014). Direncin önlenmesinde davranışları etkileyen sosyo-psikolojik faktörlerin bilinmesi çok önemlidir.

1980'li yıllarından sonra ise, duyguların çalışma yaşamındaki önemi vurgulanmaya başlanmıştır (Seçer, 2007). Çalışanların yaşadığı duygusal karmaşa da değişim sürecinde direnç gösterme nedenlerinden biridir. Duygusal karmaşa, çalışanların örgüt içerisinde olumlu ve olumsuz duyguları bir arada yaşamasıdır. Örneğin bir çalışan değişim sürecinde değişimin getireceği yenilikleri merak edip diğer taraftan da işi kaybetme korkusu yaşamasıdır (Akoğlan, Genç, 2014; Connel, Travaglione 2004).

Piderit (2000) yaptığı bir araştırmada duygusal karmaşanın örgüt içerisinde olumlu olumsuz etkilerin olacağına değinmiş ve değişim yöneticilerinin örgüt içerisindeki bireylerin duygularını yönetebilirlerse değişimin başarıyla sonuçlanabileceğini belirtmiştir.

Örgüt kültürünün bireye yaklaşımı, değişim ile ilgili tutumu ve değişime olan yatkınlığı gerçekleşecek olan değişimi önemli ölçüde etkiler. Eğer organizasyonun iklimi insanın tembel olduğu, zoraki iş yaptığı, işin yapılması için kesin emirlere gerek duyulduğu

bir yapıya sahipse, değişim yarardan çok zarar getirecektir. Değişime yönelik oluşan tutum ise yine başka bir önemli unsurdur ve organizasyon kültürü ile yakından ilgilidir. Bir örgütün sürekli bir değişme ve gelişme çabası içinde olması ile değişime mecbur bırakılması arasında önemli farklar vardır (Çalışkan, 2007).

Barutçugil (2004), değişimi anlatmak ve duygusal tepkileri azaltmak için şu önerilerde bulunmaktadır; değişimin nedenlerini açıklayın, insanlarla kişisel olarak görüşün, insanlara gerçekleri söyleyin, duygularınızı ifade edin, ve cesaretlendirin.

#### **2.2.2.4. Bireyin Değişime Karşı tepkilerinin Anlaşılması**

Değişim, genel manada bir durumu başka bir duruma getirmek olarak adlandırılırken, direnç ise bu değişim gücüne karşı koyan güç olarak tanımlanabilir. Değişim kaçınılmaz olsa da, her birey değişime aynı derecede ve şekilde direnç göstermeyebilir; ancak, az veya çok, hemen veya zaman içinde bireylerin değişime direnç gösterdikleri bilinen bir durumdur. Hatta kimilerine göre değişime direnç sadece bugün ortaya çıkan bir olgu olmayıp tarih boyunca kabile yöneticilerin dahi mücadele ettiği bir sorun olmuştur. Değişimin var olan düzeni bozması, bilinenden bilinemeyene geçmeyi gerektirmesi, alışkanlıklardan vazgeçmeyi gerektirmesi nedeniyle rahatsız edici bir olgudur ve beraberinde direnci de getirir (Şimşek, Çelik, 2014; Piderit, 2000).

#### **2.2.3. Değişim Modelleri**

Başarılı bir değişim yönetimi için değişim yönetim sürecini ve yönetimsel aktiviteleri ön plana çıkarmak yerine, örgütsel yaşamla ilişkilendirilmiş duygular ön plana çıkarılmalı. değişim sürecinde duyguları görmezden gelmenin sonucu "bu beden (ebat) herkes için uygundur" yönetim şeklidir ve bu da etkili değişim yönetimine olanak sağlamaz. Değişim ve duygular arasındaki ilişkiyi anlamak değişim sürecindeki liderlik özelliklerini artırır, bu sayede değişim daha az direnmeye, bireyin değişime çabuk bağlanmasıyla ve bireylerin değişime yüksek sadakatiyle karşı karşıya kalır (Clarke, Hope Halley ve Kelliher, 2007, Briner, 2010).

Yıllar boyunca akademisyenler, örgüt yöneticileri değişimin bir takım öngörülebilir aşamalardan meydana geldiği konusunda varsayımlarda bulunmuşlardır ve bu değişim yönetimi basmaklarının, değişimi yönetim sürecinde, değişimi daha kolay yönetilebilir hale getirdiğini savunmuşlardır. Son 50 yıldır oluşturulan değişim modelleri inanılmaz bir

benzerlik göstermektedir. Değişim modellerinin her biri, öngörülebilir, ardışık basamaklar ve evreler; bilişsel ve bir takım duygusal tepkiler üzerinde durmakta. Kaç basamaktan oluşursa oluşsun bu teorilerin basamakları aslında birbiriyle örtüşmekte. Modellerin basamaklarının her biri ortak tahmin edilebilir desenlerden (kalıplardan) oluşmakta, ancak başarılı değişim modeli sadece bir takım doğrusal mantıksal süreçlerden oluşmaz, aksine duyguları ve hisleri de içeren insani (bireye ait) boyutlar da içerir (Clarke, Hope Halley ve Kelliher, 2007). Burnes'e göre ise değişim yönetimi modelleri arasında "en iyi model" diye bir şey yoktur. (Burnes, 1996)

Bu bölüme literatürde adı en çok geçen değişim modellerine yer verilecektir.

### **Kurt Lewin'in Üç Adım Modeli**

Literatürde en çok adı geçen değişim modeli Kurt Lewin'in 1958'de geliştirdiği güç alan teorisidir. Lewin'in Teorisine göre örgütlerde değişimi etkileyen hem destekleyici hem de engelleyici güçler vardır. Lewin bu değişim sürecinde projesinde üç adım belirlemiştir. Buna göre o adımlar 1. Buzların erimesi ya da mevcut durumun çözülmesi, 2. Değişim aşaması yani değişimin gerçekleşmesi ve yeni bir düzeye hareket edilmesi ve 3. ise Yeniden donma, yani yeniliğin kökleşmesi olarak ele almıştır (Kozak, Güçlü 2009; Helvacı, 2015; ).

**1. Buzların Erimesi:** Bu aşamada mevcut durumun yetersizliğinin ortaya koyulduğu ve değişime hazırlık yapıldığı aşamadır. Bu süreçte, yönetici bireylerle iyi ilişkiler geliştirip, değişime olan gereksinim duygusunu geliştirmeye çalışır (Helvacı, 2014).

Burnes'e göre yeni davranış başarılı bir biçimde kabul edilmeden önce önceki davranışlar geçersiz kılınmalıdır; ancak o zaman yeni davranışlar kabul edilebilir hale gelebilir. Bu yaklaşımın ana fikri, değişimi kabul eden bireyin , değişime karşı duyduğu istek ve inançtır (Burnes, 1996).

**2. Değişim aşaması:** Değişimin gerçekleştiği, yeniyi uygulama aşamasıdır. Yöneticiler bu aşamada; örgütün hedeflerinde, görevlerde, insanlarda, kültürde, teknoloji ve örgüt yapısında değişimi başlatırlar. Problem iyi bir şekilde tespit edilir ve alternatifleri dikkatli bir biçimde incelenir (Helvacı, 2014).

**3. Yeniden donma aşaması:** Bu aşamada değişimin devamlılığını sağlama açısından yeniden donma söz konusudur. Kişiler ve örgüt değişimi özümseyip, sisteme mal ederek; ilke, kural ve politikaları benimser. Böylece değişimin kalıcılığı sağlanmış olur. Yeniden donma süreci,

zorunlu bir süreçtir; aksi takdirde, eskiden kullanılan çalışma biçimleri ortaya çıkıp yeniden kullanılmaya başlanacaktır. (Özkalp ve Kırel, 1990 akt. Kozak ve Güçlü 2003).

### **Kotter'in 8 Aşamalı Değişim Modeli**

Kotter Planlı değişim sürecini, 8 aşamalı olarak planlamıştır ve bir makalesinde ise bir değişimin başarısız olma sebebinin bu aşamaların gerçekleştirilmemesinden kaynaklandığını belirtmiştir (Kotter, 1995).

#### **1.Zorunluluk ve Aciliyet Duygusu Kurmak:**

- Pazar ve rekabet güçlerinin incelenmesi.
- Krizlerin, potansiyel krizlerin ve önemli fırsatların belirlenip tartışılması.

#### **2. Güçlü, Rehberlik Eden bir Koalisyon Kurmak:**

- Değişimi yönetebilecek güce sahip bir grup oluşturmak.
- Grubu takım çalışması yapacak şekilde teşvik etmek.

#### **3. Vizyon oluşturmak:**

- Değişim çabalarına liderlik edecek bir Vizyon oluşturulması.
- Vizyona ulaşmak için stratejilerin geliştirilmesi.

#### **4. Vizyonun İletilmesi (İletişim):**

- Yeni vizyon ve stratejilerin iletilmesi için her yolun denenmesi.
- Rehberlik eden Koalisyon ekibine örnek oluşturabilmesi için yeni davranışlar öğrenilmesi.

#### **5. Vizyonun Desteklenmesi Açısından Diğerlerini Güçlendirmek:**

- Değişimin önündeki engellerden kurtulmak.
- Vizyonu ciddi şekilde sarsan sistemlerin ve yapıların değiştirilmesi.
- Risk almanın, geleneksel olmayan fikirlerin, faaliyetlerin ve eylemlerin desteklenmesi.

#### **6. Kısa Dönemli Kazançlar Oluşturmak ve Planlamak:**

- Gözle görülür performans gelişmelerinin planlanması.

- Performans geliştirme oluşturulması.
- Performansı gelişen çalışanların fark edilmesi ve ödüllendirilmesi.

### 7. Gelişmeleri (Değişimi) Sağlama ve Daha Fazla Değişim Üretimi

- Vizyona uygun olmayan sistemleri, yapıları ve politikaların değiştirilmesi ve güvenliliğinin artırılması.
- Değişimin vizyonunu hayata geçirebilen işgörenlerin geliştirilmesi , terfi ettirilmesi ve işe alınması.
- Değişim sürecinin yeni projelerle, konularla ve değişim ajanlarıyla canlı tutulması.

### 8. Yeni Yaklaşımların Kurumsallaştırılması:

- Yeni davranışlar ve şirkete ait başarıların arasındaki ilişkinin açıkça ifade edilmesi.
- Liderliğin gelişimi ve liderin başarısını garantilemek için bir takım araçlarının geliştirilmesi (Kotter, 1995).

Kotter'in oluşturmuş olduğu bu süreçlere göre, değişimin ilk dört adımı statükoyu çözmek ve ayrıştırmak amacıyla gerçekleştirilir. Beşinci ve sekizinci aşamalar arasında ise yeni uygulamalar hayata geçirilir (Helvacı, 2014).

### Cummings ve Worley'in 5 aşamalı değişim modeli

Cummings ve Worley'in geliştirmiş olduğu 5 aşamalı değişim süreci; Değişime Güdülleme, Vizyon oluşturma, Politik Destek Sağlama, Geçişin Yönetilmesi ve Gelişiminin Sürdürülmesi gibi ardışık aşamalardan oluşmaktadır.

**1. Değişime güdülenmenin sağlanması:** Cummings ve Worley'e göre bu aşama, çalışanlarda var olan durumdan yeni çalışma yöntemleri aramaya motive olacak derecede memnuniyetsizlik oluşturma sürecidir. Çünkü ancak var olan durumdan bir memnuniyetsizlik olduğunda birey yeni duruma geçmek için motive olur. Cummings ve Worley bu memnuniyetsizliği yaratmanın 3 yöntemi olduğunu belirtmiştir.

Güdülenme, değişimin başlatılmasında kritik bir konudur. Bireyler ve örgütler statükoyu sürdürüp korumaya çalışırlar; ancak zorunlu gerekçeler veya nedenler gördüklerinde değişimin gerekli olduğunu düşünürler (Helvacı, 2014).



Güdülenme;

- a) Örgütleri değişim baskısına karşın duyarlılaştırarak,
- b) Arzu edilen durum ile mevcut durum arasındaki farkı ortaya koyarak
- c) Değişim için uygulanabilir, olumlu beklentiler ifade ederek

sağlanabilir (Cummings, Worley 2009).

**2. Vizyonun oluşturulması:** Değişim yönetiminin ikinci aşaması bir vizyonun oluşturulmasıdır. Vizyon; çalışanların örgütün nasıl bir yer olduğu ve olmasını istemeleriyle ilgilidir. Vizyon, değişimi öngörülen geleceğe yönlendirmesinin yanı sıra, örgütün öz değerlerini ve amaçlarını içeren olgu olarak tanımlanır. Bir vizyonun olması, değişime olan sadakati artırır, çalışanları ortak amaca yönlendirir ve çaba sarf etmenin gerekli olduğunu göstererek değişimi daha dinamik hale getirebilir.

**3. Politik Destek sağlamak:** Cummings ve Worley'in geliştirmiş olduğu üçüncü adım politik desteğin oluşturulmasını kapsar. Politik bir bakış açısıyla bakıldığında örgütler ilgileri ve tecrübeleri olan bireylerin bir araya gelmesinden oluşan koalisyonlardır.

Örgütlerde planlanan değişim girişimleri genelde örgütteki güç dengesini tehdit etmekte, ve bu yüzden de politik anlaşmazlıklara mücadelelere neden olmaktadır. Çünkü yapılması planlanan değişiklik bir grubun desteğini alırken diğer bir grubun direnişiyle karşılaşabilir. Değişim nedeniyle gücünü yitireceğini düşünen grup üyeleri, değişime karşı çıkacak ve statükoyu korumaya çalışacaktır. Değişim sürecinde politik güçlerin yönetilmesiyle ilgili yöntemlerin geliştirilmesi, örgüt geliştirme çalışmalarına nispeten yeni eklenen bir kavramdır. Kısaca, yöneticilerin değişim sürecinde örgütteki güç dengesini iyi tanıyıp, bunu iyi kullanıp ve nereden destek alacağını çok iyi kestirebilmesi şarttır. Özetle, değişim sürecindeki politik güçleri yönetmek; değişim ajanının gücünü iyi değerlendirebilme, değişim gücünü elinde bulunduranları belirleyebilme ve etkileyebilme eylemlerini kapsar (Cummings ve Worley, 2009).

**4. Geçiş Yönetmek:** Sürekli olarak tanımladığı gibi; örgütsel bir değişimi yerine getirmek, var olan bir örgütsel durumdan, arzu edilen başka bir duruma geçmektir. Bu değişim ise asla aniden gelişmez, aksine istenilen bir duruma gelmek için hangi şartları gerçekleştirmek zorunda olduğunu öğrenmek için bir geçiş sürecine ihtiyaç duyar. Bechard ve Harris örgütsel geçiş hızlandıracak 3 ana faaliyetten bahsetmiştir. Bunlar 1. Faaliyetin planlanması,

2.Bağlılığın planlanması ve 3.Değişim yönetim yapısıdır (Bechard, Harris akt. Cummings ve Worley, 2009). Cummings ve Worley ise buna dördüncü olarak "öğrenme sürecini yönetmek" aşamasını eklemiştir (Cummings ve Worley, 2009).

**5. Gelişmeyi sürdürmek:** Örgütsel değişim gelişmeye başlar başlamaz, enerjinin sürdürülmesi ve bağlılık konusunun özel bir dikkatle yönetilmesi şarttır. Değişimin başta yaratmış olduğu heyecan bazı uygulama güçlüklerinden dolayı azalabilir, bu nedenle yeni becerilerin geliştirilmesi ve değişimi uygulama konusunda gerekli olan davranışların edinilmesi şart olabilir. Cummings ve Worley gelişmeyi sürdürülmesi konusunda 5 yöntem önermiştir. a) Değişim için kaynak yaratmak b) yeni yetenek ve yeterlilikler geliştirmek c) değişim ajanları için bir destek sistemi kurmak d) yeni davranışları pekiştirmek ve e) hedefte kalmak (Cummings ve Worley, 2009).

**2.2.4. Değişimi Yönetme:** Değişim Yönetimi bir kurumda bir yeniliği ortaya koymak, yeniliği uygulayabilmek ve uygulamayla ilgili değerlendirme yapabilmektir. "Ölçemediğinizi iyileştiremezsiniz, ölçmek bilmek, bilmek yönetmektir" (Filiz, 2016). İncelemiş olduğumuz değişim modellerinden de anlaşılacağı üzere, bir değişimi yönetmenin sırrı değişim ihtiyacının anlaşılması, kurumun ve bireyin değişime hazırlanması, değişimin uygulanması ve değerlendirilmesidir.

Değişim literatürüne göz atıldığında örgütsel değişimin aşamaları konusunda birçok sınıflandırma ile karşılaşmak mümkündür. Bu sınıflandırmaların ortak noktası ise hemen hemen hepsinin de değişim sürecinin bir ihtiyacın hissedilmesiyle başladığı ve kalıcılığın sağlanmasına yönelik etkinliklerle son bulduğu görülmektedir (Çolakoğlu, 2005).

Değişimin yol haritasını genel anlamda çizmek ve duygu yönetimi ile ilgili maddeleri gruplandırabilmek için değişimin yol haritası üç ana boyutta ele almış bulunmaktayız. Bunlar: Değişime Hazırlık, Değişimi Uygulama ve Değerlendirme aşamalarıdır.

#### **2.2.4.1. Değişime Hazırlama**

Değişime hazırlık noktası, değişime olan ihtiyacın hissedilmesidir yani var olan durumdan rahatsız olunması ve yeni duruma geçiş ihtiyacının ortaya çıkmasıdır. Özellikle eğitim örgütlerinde son yıllarda köklü değişiklikler yapılmaktadır. Bu değişiklikler yapılmadan önce köklü bir değişime ihtiyacın olup olmadığı konusunda çok iyi araştırmalar

yapılmalıdır. Çünkü değişim hazırlığı ve planı ihtiyaçtan doğmadığı sürece daha çok direnişle ve başarısızlıkla karşı karşıya kalmak durumundadır.

Çolakoğlu'na göre eğitim örgütlerinin en önemli amaçlarından birisi, hizmet verdiği çevrenin değişen ihtiyaç ve isteklerine mümkün olduğunca kısa bir sürede ve etkili bir şekilde cevap vermektir. Bunu gerçekleştirebilmek için de değişime olan ihtiyacın ve önceliklerin belirlenmesi gerekir (Çolakoğlu, 2005).

Değişime olan ihtiyacın belirlenmesi konusunda somut verilerden yararlanıldığı ve örgütün somut yönlerinin değerlendirildiği gibi; örgütün insani yönü de, yani çalışanların duyguları da iyi tanınıp yönetilmesi şarttır, özellikle direnci önleme boyutunda faydalanılması çok önemlidir (Fullan, 1991; Hargreaves, 1994).

"Bir organizasyonda insanların değişime hazırlanması çok zor olmakla beraber mümkündür. Ancak bu değişim planlı bir süreç sonunda ortaya çıkar "(Çalışkan, 2007 :137).

Barutçugil değişime hazırlığı, organizasyonun önündeki fırsatları ve tehlikeleri gerçekçi bir şekilde öngördükten ve çalışanlarla paylaştıktan sonra yapılması gereken değişimin temel adımları için hazırlanmak olarak tanımlamıştır (Barutçugil, 2004). Ayrıca hazırlık aşaması için önerilerde bulunmuştur.

a) Çalışanlar değişim ile ilgili öncesinde bilgilendirilmeli, ancak bu bilgilendirme olması gerekenden çok önce yapılırsa değişim ile ilgili endişelerin artmasına zaman yaratmaktan başka bir işe yaramaz.

b) Değişim tam olarak tanımlanmalı ve değişimden en çok kim etkilenecekse, öncelikle onlarla ilgilenilmeli.

c) Çalışanların son değişim deneyimlerinin ne olduğunu araştırın, çünkü çalışanlar olumlu bir değişim yönetimi deneyimine ya da tam tersi kaos ve çatışmalarla dolu bir değişim deneyimi edinmiş olabilir. Bu deneyimlerden haberdar olmak değişim yönetimini kolaylaştıracaktır.

d) Takımınızın organizasyonel hazırlığını iyi değerlendirin. Takımınızın bir değişimi üstlenmeye hazır olup olmadığını tespit edin çünkü çalışanlar zihinsel ve duygusal olarak hazır olmadığında,değişimi kabul edip ileriye götürmek yerine reddetme eğiliminde olacaklardır (Barutçugil, 2004).

Değişim süreci zorlu, uzun ve kesintisiz bir süreçtir. Bu süreç planlı bir şekilde gerçekleştirildiği sürece kontrol edilebilirliği daha yüksektir. Olumsuz gelişmelerin önüne geçmek ve olumlu gelişmeleri desteklemek; bilinçli ve iyi yönetilen bir değişim süreciyle mümkün olabilmektedir. Değişim ile ilgili plan yapmadan önce şu 3 sorunun yanıtının bulunması şarttır: 1) Neredeyiz? 2) Nerede olmak istiyoruz? 3) Hedef noktaya Nasıl ulaşacağız? (Browne, 2005 akt. Çalışkan, 2007)

Uygulanan değişimin türü ne olursa olsun sağlıklı ve başarılı olma ihtimali yüksek olan değişimler planlanarak gerçekleştirilen değişimler diyebiliriz. Planlama sürecinde değişimin insanların ihtiyaçlarıyla ilişkilendirilmesi oldukça önemlidir (Wu, 1988). "Tepkiyi planlamak için insanları bir araya getirmek ve değişim sürecinde neyin ne zaman, nasıl ve kim tarafından yapılacağına ilişkin temel kararları almaktır" (Barutçugil, 2004, :240)

Değişimle başa çıkma yöntemi olarak "kriz yönetimi" yaklaşımı yerine stratejik bir planlama önerilir çünkü kriz yönetimi değişimle ilgili olan herkes için oldukça stresli bir süreçtir (Everard, Morris, & Wilson 2004). Burnes' e göre ise, başarılı örgütler zamanlarının %90'ını değişimi organize etmekle ve planlamakla ve zamanlarının geri kalan %10'unu ise uygulamakla geçirirler (Burnes, 2000).

Barutçugil'e göre planlama esnasında şunlara dikkat edilmeli.

a) Yönetici olayları gidişatına göre durumsal planlar yapabilmeli, önceden görülmeyeni, beklenmeyeni ve herhangi bir geri adımı önceden göremeye çalışmalı.

b) Yönetici, değişimin kişisel performans ve verimlilik üzerindeki etkisini dikkate almalı çünkü insanlar değişimi birden üzerine alıp değişemez. Bireyin yaşadığı başarı duygusu ne olursa olsun, değişimin kafa karışıklığına neden olma olasılığı oldukça yüksektir.

c) Çalışanlar değişimin her aşamasında cesaretlendirilmeli ve onlardan gelecek her türlü öneriye açık olunmalı.

d) Planlama yaparken çalışanların değişimi en iyi düzeyde gerçekleştirmek için gerekli olacak bilgi ve becerilerin neler olduğu belirlenip bunlarla ilgili eğitimler planlanmalı (Barutçugil, 2004).

#### **2.2.4.2. Değişimi Uygulama**

Değişim iyi bir hazırlık ve planlama aşamasından geçtiyse, uygulama aşaması daha sorunsuz hayata geçirilebilir. Değişimi planlama aşamasında bir çok değişim stratejisi

değerlendirip üzerinde çalışılmıştı, bu aşamada ise en uygun strateji uygulamaya konur . Önceki aşamalar etkin ve başarılı bir biçimde yürütüldü ise, uygulama için uygun bir altyapının sağlandığı varsayılır. Uygulama aşaması için acele edilmemeli, değişimi başlatacak bireyin ve değişimden etkilenecek bireylerin hazırlanması konusunda destek olunmalıdır, ayrıca örgütteki iç haberleşme mekanizmasının değişimin uygulama aşamasında hayati önem taşıdığı unutulmamalıdır (Güçlü, Şehitoğlu 2006; Lewin, 1951; Kotter, 1996).

"Amaçları elde etmek için açık ve esnek bir şekilde eyleme geçin. Başka bir ifadeyle, değişimi gerçekleştirmek için esnek bir öğrenme döngüsünü harekete geçirin" (Barutçugil, 2004, s. 241)

Öncesinde özetlenen değişim modellerinin uygulama aşamaları incelendiğinde bir çok ortak noktası olduğu görülmekte. Lewin, " Değişim Aşaması" ; Fullan "Uygulama", Grundy "Uygulama", Kotter ise 4., 5. ve 6. aşamaları olan "Değişim Vizyonunun İletilmesi, Geniş Kapsamlı Eylemlerin Güçlendirilmesi ve Kısa Dönemli Kazançların oluşturulması" ; Cummings ve Worley ise " Politik Desteğin Geliştirilmesi ve Geçişin Yönetilmesi" gibi aşamalar değişimin uygulama aşamalarıdır.

Barutçugil'e göre uygulama esnasında şunlara dikkat edilmeli;

- a) Çalışanları kendi kendini yönetmesi için cesaretlendirin ve çalışanları değişimin hangi yönüyle ilgili sorumlu tutulacağı konusunda bilgilendirin.
- b) İnsanları sürekli olarak hangi aşamada olduklarını bilmelerini sağlamak için olağan kabul edilenden daha fazla geribildirim verin.
- c) Direnmeyi mutlaka dikkate alın, insanlara "eski"den kurtulma konusunda yardımcı olun.
- d) Geçici olarak direnme gösteren çalışanları silip atmayın, çekilip geri dönmelerine izin verin.
- e) İş birliğini ön plan çıkarın, çalışanlar arasında köprüler kurmaya özen gösterin.
- f) Değişimi sürekli olarak izleyin. (Barutçugil, 2004)

#### 2.2.4.4. Değişimi Kurumsallaştırma

Değişimin kurumsallaşma aşaması gerçekleşmeden değişimin tamamlandığı söylenemez. İyi bir değişim lideri çalışanlarının yeni uygulamadan vazgeçip, eski uygulamalara geri dönmelerine engel olmalıdır. Bu süreçte ise yöneticinin sosyal becerileri ve motivasyon seviyesi halen önemlidir (Fullan, 2006). Değişim modelleri incelendiğinde, modelleri son aşamasının değişimi kurumsallaştırma adımı olduğunu görebiliriz; her ne kadar her biri farklı adlandırılmış olsalar da.

### 2.3. DUYGU YÖNETİMİ

Duygu Yönetimi kavramıyla ilgili Literatür tarandığında ülkemizde bu konuda yapılmış az sayıda çalışmaya ulaşılmaktadır. Yerelde, bu alanda yapılmış çalışmaların birçoğu bireyin kendi duygularını yönetmeye yönelik yapılmış çalışmalardır. Duygu yönetimi konusunu ele almadan önce duygu kavramının tanımı yapılması gereklidir. Duygu konusunu açıklamaya ve ne olduğunu tanımlamaya yönelik araştırmalar ve tanımlamalar yapılmıştır. Arnold ise duygular konusundaki araştırmalarını psikolojideki en zor ve karmaşık alanlardan birisi olarak tanımlamıştır (Arnold 1960 akt. Seçer 2007; Antonacopoulou & Gabriel, 2001).

Ashfold ve Humprey ise duyguyu en geniş anlamıyla öznel bir his durumu olarak tanımlamıştır (Ashfold ve Humprey 1995). Brehm ise duygunun en önemli niteliğinin, bireyi belli bir şekilde davranmaya yöneltmesi olduğunu ifade etmiştir (Brehm, 1999).

Duygu yönetimini genel bir çerçevede tanımlayacak olursak, duyguların farkında olmak, duyguları uyum sağlama sürecinde kullanabilmek, yönlendirebilmek ve karar alma aşamasında duyguları etkili bir şekilde kullanabilmektir. Eğitim yöneticileri için ise duyguları yönetme becerisi kaçınılmaz bir ihtiyaçtır, çünkü yöneticiler çalışanlarının kurum içindeki davranışlarından sorumlu olduğu ölçüde, kurum içerisindeki duygularından da sorumludur (Barutçugil,2004). Konu; girdisinin, çıktısının ve işleyeninin insan/birey olduğu eğitim-öğretim örgütleri olunca, yönetim ve değişim sürecini duygulardan ayrı olarak ele almak yanlış olacaktır ve hatta bu süreçlerin işleyişinin eksik ve başarısız olmasına neden olacaktır. İnsanın günlük yani sosyal yaşamının içerisinde birçok davranışının temelinde duygusal etkenler vardır. Bu nedenle insan davranışının kökeninde geçmişte yaşananların duygusal etkileri ya da geleceğe yönelik hayaller ile ilgili duygular vardır. Bu nedenle duyguların etkili yönetimi, anı yaşama bilincinde olmak ve yaşanan an içerisinde mevcut olmayan, bireyi bulunduğu

andan uzaklaştıran uyarıcıları fark edebilmek, olarak da kabul edilmektedir (Cüceloğlu, 2005).

Goleman (2015); duygu yönetimini, bireylerin ve yöneticilerin karar alma, fikir oluşturma, görüş bildirme sürecinde duyguları tamamen bastırmaları ya da tamamen etkisinde kalmaları değil, kişilerin o duygularla yüzleşerek en verimli sonuca ve karara varmaları olarak tanımlamıştır. Töremen, Çankaya (2008) ise duyguları yönetme sürecini duyguların farkında olmak, duyguları tanımak, o duygulara uyum sağlayabilmek, duyguları doğru yönlendirebilmek süreci içerisinde, bireyin duygusal olgunluğu olarak kabul etmektedir. Çeşitçioğlu'na göre (2003) duygu yönetimi; zihnin duygusal yönünün iktidara gelmemesi için gerekli önlemleri alarak, beyni rasyonel bir zihnin yönetiminde tutmak, duyguları yakından tanıyarak, onlarla etkin bir şekilde başa çıkma yolunda bilinçli bir çaba göstermek, bilinç altına itilmiş olan duyguları zararsız hale getirmek ve son olarak da anı yaşama yetisi kazanmaktır. Barutçugil (2002) ise duygu yönetimini, karar alma esnasında duyguları ayırt edebilme, gerçek değerleri hisleri ve hayalleri beklentilerden ayırt edebilme, ve duyguları yansıtarken kişilere zarar vermeden kabul edilebilir düzeyde yönlendirebilme olgunluğu olarak tanımlamıştır. Kervancı (2008) duygu yönetimini duyguları tanıma ve yönlendirebilme, farkında olma duygulara uyum sağlayabilme yeteneğine sahip olma ve bunları kullanabilmeyi ise duygusal olgunluk olarak kabul etmektedir.

### **2.3.1. Duygu Yönetimi ve Duygusal Zeka ilişkisi**

Duygusal Zekanın keşfi, Thorndike'in 1920 yılında ortaya atmış olduğu sosyal zekanın keşfine dayandırılmaktadır. Thorndike'a göre sosyal zeka başkalarını anlama ve yönetme yeteneğidir. Duygusal zeka kavramını ise ilk kez 1990 yılında John Mayer ve Peter Salovey adlı iki psikolog tarafından ortaya atılmıştır. 20 ve 21 yüzyılda ise duygusal zeka kavramı araştırmaları ivme kazanarak ve önemi artarak devam etmiştir. Tüm bunların en büyük nedeni ise IQ seviyesinin yüksek olmasının, kişinin başarısında tek başına yeterli olmadığını görülmesidir. Goleman (2015b) duygusal zekanın, herhangi bir işte kimin daha başarılı olacağını IQ dan, ya da uzmanlaşmaktan daha belirleyici olduğunu savunmuş, hatta sıra dışı liderlikte ise duygusal zekanın neredeyse her şey demek olduğunu belirtmiştir. Duygusal zeka kişinin kendi duygularını tanıdığı, yönetebildiği buna ilaveten başkalarının duygularını anlayabildiği, empati kurabildiği, motivasyonu artırabildiği ve özgüven duygusunu geliştirebildiği bir zeka alanıdır (Elfbain, 2007). Izard'a göre duygusal zeka bireyin kendisini

ve başkasını anlayabilmesi, içinde bulunduğu çevreye uyum sağlayıp bu kişilerle ilişki kurup ve bu çevre ile başa çıkabileceği bir yetenektir (İzard, 2001).

21 yüzyılın eğitim-öğretim programları, eğitim yönetimi ve bireyin ihtiyaçları göz önünde bulundurulduğunda; eğitimde başarının artması, başarılı (ihtiyaca uygun ) bir şekilde programlanabilmesi ve toplumun ihtiyacının doğru bir şekilde karşılanabilmesi için sadece yüksek IQ ya sahip eğitim iş görenlerinin ve yöneticilerinin varlığı yetmemektedir. Eğitim örgütlerinde çalışanların ve bu örgütleri yönetenlerden duygusal zekasının yüksek olması beklenmektedir. Nihayetinde eğitim örgütlerinin işleyeni, girdisi ve çıktısı insandır ve duygular bireyin ayrılmaz bir parçasıdır. Sadece duygusal zekası yüksek olan yöneticilere değil aynı zamanda öğretmeninden hizmetlisine duygularını ölçebilen, yönetebilen, başkalarının duygularını tanıyabilen sosyal iletişim kapasitesi yüksek bireylere ihtiyaç duyulmaktadır. S. Doğan ve Ö. Demiral'a (2007) göre yüksek duygusal zekaya sahip olan iş görenlerin çoğunlukta olduğu örgütlerde, kurum içi ilişkilerin ve iletişimin daha etkili, takım ruhunun daha kolay oluşturulabildiği, performansın artırılabilirdiği ve daha huzurlu bir çalışma ortamının yaratıldığı iş ortamlarıdır. Ve bunun sonucunda elde edilen kazancın arttığını vurgular. Bu ifadeden yola çıkarak eğitim örgütlerindeki başarının artmasında, değişimin başarılı bir şekilde tamamlanabilmesinde, değişime karşı olan direncin önlenmesinde duygusal zekası yüksek yöneticilere ve çalışanlara ihtiyaç olduğu söylenebilir.

Goleman (2015) duygusal zekayı başkalarının ve kendi hislerimizi tanıma, kendimizi motive edebilme ilişkilerimizde ve içimizde yaşadığımız duyguları iyi yönetebilme olarak tanımlar. EQ (Emotional Intelligence) olarak da tanımlanan duygusal zeka, IQ'dan ayrı olarak ancak EQ'yu tamamlayan bir unsur olarak ele alınmaktadır. Yine Goleman'a (2015) göre IQ'ları yüksek ancak Duygusal Zekası düşük olan insanların akıbeti, duygusal zekaları yüksek olan insanların astı olarak çalışmaktır. Goleman bu tanımıyla aslında Duygusal Zekayı, liderliğin önemli bir parçası haline getirmektedir (Goleman, 2015 : 393).

"Bu iki farklı zeka çeşidi -Entelektüel ve Duygusal- beynin farklı bölümlerinin etkinliğini ifade eder. Entelektüel zeka, sadece neokorteksin, yani beynin en üst kısmında yer alan ve daha yakın zamanda evrilmiş olan katmanların faaliyetine dayanır. Duygu merkezleri ise beynin daha alt kısımlarında, daha eskilere dayanan alt kortekste yer alır; duygusal zeka, entelektüel merkezlerle ahenk içinde çalışan bu duygu merkezleriyle ilgilidir (Goleman, 2015: 393)."



1993 yılında ilk olarak Çoklu Zeka kuramıyla entelektüel ve duygusal yetiler arasındaki ayrıma işaret eden, sadece matematiksel ve sözel yetilerin olmadığını, psikolog Howard Gardner ortaya koymuştur. Geniş kapsamlı bir duygusal zeka modeli ise 1990 yılında Peter Salovey ve John Meyer tarafından literatüre kazandırılmıştır (Goleman, 2015).

Duyguları Yönetebilme becerisi ise, bir duygusal zeka yeteneğidir. Bu nedenle duygusal zekanın gelişmesi, kavranması duygu yönetimi yolunda atılabilecek ilk adım olabilir (Kervancı, 2008). Bu alanda uzmanlaşmış bilim insanlarının tanımlarında da anlaşılacağı üzere, "duyguları yönetme yeterliği" kavramı "duygusal zeka" çalışma alanının alt kavramıdır. Çağdaş yaşamda, yeni yönetim anlayışında bireylerin hem iş hem de bireysel yaşamlarında, çevreyle kurdukları ilişki ve iletişimde, duygusal zekaya sahip olmanın önemi gittikçe daha fazla vurgulanmaktadır (Hughes, 2005). Duygusal zekası yüksek olan birey ise kendi duygularını tanıyan, başkasının duygularının farkında olan ve kontrol edebilen kişilerdir (Graham, 2015).

### **2.3.2. Duyguların Sınıflandırılması**

Duygu alanında yapılmış çalışmaların birçoğuna bakıldığında, duyguların pek çok türünün olduğu ortaya koyulmuştur. Bu çalışmalar ise duygu türlerinin her birinin insan hayatında ve çalıştığı organizasyonlar için farklı sonuçlar doğurabilecekleri göstermektedir (Doğan, 2005).

Duygu araştırmacıları duygulara farklı açılardan bakmışlar ve farklı duyguların varlığını ortaya koymuşlardır. Örneğin Goleman, Amerikalı duygu araştırmacısı Prof. Paul Ekman'ın duygu sınıflandırmasını temel alarak 8 farklı duygunun varlığını ortaya koymuştur. Goleman ve Steward; öfke, üzüntü, korku, mutluluk, neşe, sevgi duygularının temel duygular olduğu konusunda uzlaşıırken, Steward olumsuz duyguları depresyon olarak ifade ederken, Goleman üç ayrı duygu olarak ifade etmiştir, şaşkınlık, iğrenme, utanç/suçluluk (Bockert ve Braun, 2000 akt. Titrek 2013). Shevar, Schwartz, Krison ve O'Conner (1987) ise duyguları 6 kategoriye ayırmıştır ve bu altı kategoriye de yeniden alt duygularla açıklamıştır.

Şekil 2.2. Duyguların Sınıflandırılması.

<b>Öfke</b>	<b>Korku</b>	<b>Sevinç</b>	<b>Sevgi</b>	<b>Üzüntü</b>	<b>Şaşkınlık</b>
-Tiksinme -Kıskançlık - Bıkkınlık -Rahatsızlık - Hiddet - Azap	- Telaş - Kaygı/ Endişe	- Neşe - Hoşnutluk -Büyülenme - İyimserlik - Gurur - Rahatlama - Keyif	- Şefkat - Hasret - Şehvet	- Hayal Kırıklığı - İhmal - Üzüntü - Utanç - Izdırap - Acıma	(alt kümesi yok)

Kaynak: Howard M. Weiss ve Russel Cropanzano (1996)

Duyguların sınıflandırılmasına evrimsel bir açıdan bakan Plutchik (1994), 8 temel duygu ifade etmiştir; sevinç, üzüntü, kabul, tiksiniş, korku, öfke, umut ve şaşkınlık. Duyguları daha psikolojik açıdan inceleyen Izard ise duyguları; korku, öfke, zevk, ilgi, tiksiniş, şaşkınlık, utanç, aşağılanma, suçluluk şeklinde sınıflandırmıştır (Weiss ve Cropanzano, 1996)

Görüldüğü üzere duygu araştırmacıları duyguları farklı açılardan ele almışlar ve farklı sayıda temel duygu olduğunu ortaya koymuşlardır. Araştırmacıların duyguları sınıflandırılmasında ve temellendirilmesinde bir görüş birliğine ulaşamadıkları görülmektedir. Yakın zamanda Adler (2003) yapmış olduğu bir çalışmada, duyguları insan ilişkileri açısından sınıflandırmış ve duyguları insanları birbirinden uzaklaştıran ve yakınlaştıran duygular olarak sınıflandırmıştır. Yine son yıllarda yapılan çalışmalarda duyguların olumlu olumsuz diye sınıflandırıldığı görülmektedir (Kervancı, 2008).

### 2.3.3. Duygu Yönetiminin Alt alanları

Goleman (2015b) Salovey ve Mayer'in çalışmalarından yola çıkarak duygusal zeka kapsamına giren 5 temel yetenekten bahsetmiştir. Bunlar, öz bilinç, motivasyon, kendine çeki düzen verme, empati ve sosyal becerilerdir. Duygusal zeka çeşitli boyutlar açısından da

incelemiştir ancak bunlardan en yaygını Goleman'ın kidir. Bu boyutlar literatür kısmında incelenmiştir çünkü ölçme aracının maddeleri oluşturulurken bu yetiler göz önünde bulundurulmuştur.

### **2.3.3.1. Özbilinç**

Özbilinci, (self awareness ) içinde bulunduğumuz anda hislerimizin, duygularımızın farkında olmak, bu bilgiyi (duygusal bilgi) karar vermemize yol gösterecek şekilde kullanmak olarak tanımlayabiliriz. Ayrıca gelişmiş özbilinç sayesinde kendi yetelerimize yönelik gerçekçi bir değerlendirmeye sahip olup, sağlam temellere dayanan bir özgüven oluşturabiliriz. (Goleman, 2015b). Bireyin bir ömür boyu, diğer kişiler, fırsatlar ve olaylara nasıl tepki vermesi gerektiğini belirleyebilmesi için önce kendi duygularını anlayabilmesi gerekmektedir. Bu nedenle "özbiliç" duygusal zeka boyutlarında çok önemli bir yere sahiptir. (Marshall, 2001; akt; Doğan ve Demiral, 2007) Özbiliç duyguların yoğun yaşanmasıyla abartılı bir tepki verme ya da algılananı abartmaya açık bir dikkat hali değildir. Tam tersine şiddetli duyguların yaşandığı anda bile kendine yönelik olabilmeyi sürdürebilme halidir. Özbilinçleri yüksek kişiler kendi duygusal hayatlarıyla ilgili belli bir anlayışa sahiptirler. Duygularının bilincinde olmaları diğer kişilik durumlarını da destekleyebilir, örneğin özerk, kendi potansiyelinden emin, psikolojik açıdan ruh sağlığı yerinde, hayata pozitif bakabilen insanlardır. Olumsuz ruh halinden diğer insanlara göre daha çabuk kurtulabilirler. Özetle, yüksek özbilinç yeteneği, duyguları kontrol etmekte kolaylık sağlar. (Goleman, 2015a).

Özbilinçli bireyler, duygularının iş yaşamını ve kendi yaşamlarını nasıl etkilediğini görebilirler. Özbilinci yüksek çalışanlar, niçin ve nereye yöneldiklerinin farkındadırlar ve duygularının yaptıkları işe olan etkisi ile ilgili doğru, açık ve samimi konuşabilirler. İşlerindeki görevleri üstlenme konusunda kendine güven duyarlar. (Goleman 2002; akt; Osman Titrek, 2003).

### **2.3.3.2. Kendine Çeki Düzen Verme**

Özdenetim duygularımızı yaptığımız işe engel olmayacak şekilde, hatta kolaylaştıracak hale getirip kontrol etmek, vicdan sahibi olmak, hedeflere ulaşma amacıyla bir zevkin tatminini ertelemek, duygusal sıkıntıdan kendini kurtarıp toparlayabilmektir.

(Goleman, 2015b). Goleman'a göre (Goleman 2000, akt; Titrek 2013) kendimize çeki düzen verme beş yeterliliği içerir.

#### **2.3.3.2.1. Kendini Kontrol Etme (Özdenetim)**

Özdenetim kişinin yıkıcı duyguları ve dürtüleri denetim altına alması, içinden gelen olumsuz duyguları kontrol edebilmesi ve kişinin kendi duygusal tepkileriyle baş edebilmesidir.

#### **2.3.3.2.2. Güvenirlilik**

Doğruluk, dürüstlük ve etik değerlere bağlı olmaktır. Ahlaklı ve dürüst olup aynı zamanda bu standartları koruyabilmektir.

#### **2.3.3.2.3. Vicdanlı olma**

Vicdanlı olma içselleştirilmiş sorumluluk anlayışının temelidir. Kişinin ortaya çıkan bir sonuçla ilgili başkalarını suçlamak yerinde sorumluluk üstlenmesidir.

#### **2.3.3.2.4. Uyumlu olma**

Uyumlu olan kişi değişim göstermede esnek davranabilen kişidir.

#### **2.3.3.2.5. Yenilikçilik**

Yenilikçi olmak kişinin yeni bilgi, yaklaşım ve fikirlere karşı açık ve rahat olabilmelerini gerektirir

#### **2.3.2.3. Motivasyon**

"Motivasyon; başarıma dürtüsü, başarının gereğidir." (Goleman, 2015b). Burada bahsedilen dürtü ise 'Motivasyondur'. "Motivasyon başarılı olarak bir işe başlama ve sonuna kadar götürebilmenin önemli bir anahtarıdır." (Titrek, 2013, s113). Motivasyon, enerjiyi belli bir amaç uğurda belli bir yönde harcamak veya duygusal sistemimizi aracı olarak kullanarak bir işi başlatmak ve bitirmektir. (Weisinger, 1998, akt; Titrek 2013). Goleman'a (2015b) göre yüksek motivasyon duygusuna sahip bireyler, sonuçlara odaklanırlar ve hedeflerine ulaşma dürtüleri çok yüksektir. Kendilerini zorlayacak hedefler belirlemekten kaçınmazlar, sonuçlarını hesaplayarak riske girerler, belirsizliği azaltacak bilgilere ulaşır, işlerini daha iyi yapmanın yollarını bulurlar ve performanslarını geliştirmenin yollarını öğrenirler.

#### **2.3.2.4. Empati**

Empati, başkalarının duygularını anlayabilme yeteneğidir yani kısacası duygudaşıktır (Doğan ve Demiral, 2007). Empati kurabilen bireyler, başkalarının bakış açılarını

kavrayabilen, iyi bir dinleyici olan, açığa vurulmayan duyguların farkına varabilen , ne zaman ne kadar konuşacağını bilen ve kendini başkasının yerine koyabilen bireylerdir (Strickland, 2002).

### **2.3.2.5. Sosyal Beceriler**

Sosyal Becerileri yüksek kişiler ilişkilerinde duygularını yönetebilirler, sosyal durumları ve ilişki ağlarını doğru algırlar, sorunsuz bir etkileşim içinde olabilirler. Bu kişiler bu yeteneklerini ikna, liderlik gücü olarak kullanırlar, anlaşmazlıklara kolay çözüm sağlayıp, bu yeteneklerini iş birliği ve ekip çalışması için kullanırlar (Strickland, 2002).

### **2.3.3. Bireysel Anlamda Duygu Yönetimi**

Duygu yönetimi duyguların etkilerini, ve duyguları ifade etmenin çabalarını kapsar. İnsanlar duygu yönetimini ya hedonik (hazsal; kendini o an iyi hissetmek için) nedenlerle ya da araçsal (hedeflerine ulaşma amacıyla) nedenlerle kullanır. Duygu yönetiminin niteliği ve etkililiği, çoğunlukla; kişinin kullanmakta olduğu zihinsel yetilerine, duyguları değiştirme yeteneklerine olan inançlarına, duyguları tanıma ve yeteneklerine bağlıdır. Duyguları yönetme süreci için, bireyin yeterli duygusal deneyime, bilişsel olgunluğa ve karar verme yetisine olması, sosyal etkileşime, mental ve fiziksel sağlığa ihtiyacı vardır (Kim, Bigman, Tamir 2015).

Başkalarının duygularını yönetebilme yeteneği Duygusal zekanın temel bileşeni olarak kabul edilmektedir. Duygusal zeka araştırmalarının içerisinde yer alan, başkalarının duygularını yönetebilme yeteneğinin daima pozitif yönde kullanıldığı düşünülmektedir (Austin, O' Donnel 2013; Kilduff, Ciaburu, Menges 2010). Sağlıklı duygu yönetimi, duyguları faydalı ve içeriğe (konuya ve duruma) uygun bir şekilde değiştirmek olarak adlandırılabilir. Sağlıklı duygu yönetiminin başlıca özellikleri vardır. İlk olarak, kişinin duygularını hedefine uygun olarak yönetebilmesi; ikinci olarak ise, etkili duygu yönetimi yöntemlerini kullanabilmesi ve son olarak duygu yönetimini esnek ve değişken bir şekilde gerçekleştirebilmesidir. Dahası, Duygularımızı ne zaman yöneteceğimizi ve ne zaman yönetmememiz gerektiğini bilmemiz sağlıklı duygu yönetiminin bir başka ön koşuludur (Hayes, Luoma, Bond, Masuda, Lilis 2006).

### **2.3.4. Başkalarının Duygularını Yönetme**

Başkalarının duygularını yönetebilme Duygusal Zekanın temel bileşeni olarak kabul edilmektedir. Duygusal zeka araştırmalarının içerisinde yer alan, başkalarının duygularını

yönetebilme yeteneği daima pozitif yönde değerlendirildiği düşünülmektedir. Bazen bunun tam tersi olduğu durumlar da gözlemlenebilmektedir (Austin, O' Donnel 2013; Kilduff, Ciaburu, Menges 2010).

### 2.3.5. Duygusal Olaylar Teorisi

Örgütteki duygu çalışmaları, örgütteki duygusal tepki araştırmacılarının öncüleri, duygusal tepkinin öncülleri ve sonuçları üzerine odaklanmışlardır. Buna örnek olarak da Weiss ve Cropanzano (1996) tarafından geliştirilen "Duygusal olaylar Teorisidir" ve bunu daha sonra başka çalışmalar izlemiştir (Fisher, 2002; Grandey ve diğerleri, Akt: Çoruk 2012).

Duygusal olaylar teorisi iş yaşamındaki duygusal olayların, yaşantıların neden-sonuçları ve yapısını inceleyen bir teoridir. Ayrıca örgütsel psikoloji araştırmalarından elde ettiği bulguları, iş yerindeki duygusallığı ve modları yönetmek için kullanır. Duygusal olaylar teorisi duyguların ve modların insan davranışları üzerindeki etkilerini açıklar ancak, bu teori çok eskiden yaşanmış duygusal olaylarla ilgili değildir. Teoriye göre gün içerisinde bile bireyin bir olaydan duygusal olarak etkilenmesi, bireyin günün devamındaki başka davranışlarını da etkileyebilmektedir (Weiss, Corpanzo, 1996).

Hareli, Rafaeli ve Parkinson'a göre ise duygusal olaylar teorisi temelde, duyguların davranışı etkilediği teorisine dayanır. Bunu şöyle açıklamışlardır, bir bireyin bir görevi yerine getirirken yaşadığı duygular, onun sonraki görevi yerine getirirken gösterdiği performansını etkilemektedir. Ayrıca bir grubun genel duygusal ikliminin, bireylerin performansını ve grubun bütünsel performansını etkilediği konusunda vurgu yapmıştır (Hareli, Rafaeli ve Parkinson, 2008).

Duygusal olaylar teorisi, çalışanların ruh halleri ve duygularının ve duygu dalgalanmalarının nedenlerini anlama açısından yol gösterici bir teoridir (Ashkanasy, Ashton-James, 2006 akt. Çoruk 2012).

Bu teoriden şu çıkarım yapılabilir; bireyin örgütsel yaşamındaki değişime direnme davranışı altında, örgütün, yöneticinin ve kişinin kendi özellikleri dışında yaşadığı duygusal olayların da etkisi vardır.

Duyguların değişim sürecindeki direnç gösterimindeki etkisini duygusal olaylar teorisi açıklamaktadır. Duygusal olaylar teorisi, bireylerin çalışma yaşamındaki olaylara verdikleri

duygusal tepkileri ve bu tepkilerin iş memnuniyetini ve iş performansını nasıl etkilediğini göstermektedir (Akoğlan Kozak, Genç 2012). Özdevecioğlu'na göre ise, "Duygusal olaylar teorisine göre bireylerin etkilenmesi mümkündür" (Özdevecioğlu, 2004 s.185). Buna göre, burada yöneticilerin çalışanların duygularını yönetebilme becerileri devreye girmekte.

### **2.3.6. Eğitim Örgütlerindeki Değişim Sürecinde Duyguları Yönetmenin Önemi**

Ülkemizde değişim planı çoğu zaman, bakanlık merkez teşkilatında, üst eğitim yöneticileri ve eğitim uzmanları tarafından yapılmaktadır. Ancak değişimde; değişime maruz kalan, uygulamak zorunda olan kişiler ise, eğitim yönetimi hiyerarşisindeki diğer alt basamaklardaki yönetici ve çalışanlardır (Öğretmen,yönetici , memur, hizmetli).

Örgütler bireylerden meydana gelen karmaşık sosyal birimlerdir, bu nedenle örgütleri duygulardan bağımsız olarak ele almak yanlıştır (Çakar, Arbak, 2004; Connel, Travaglione, 2004). Duyguların iş performansını etkilediğine göre, duyguların iş üzerinde önemli bir role sahip olduğu söylenebilir. Duygular örgütlerde davranışları pek çok şekilde etkileyebilmekte. İşyerindeki duygular, örgüt içerisindeki birçok davranışı anlamak açısından oldukça önemlidir (Özkalp, Çengiz, 2003; Higgs, 2002). İşyerindeki yöneticiler duygulardan hareket ederek çalışanlarının davranışlarını etkileyebilirler. Dahası, tutumları etkilemek için de duyguları kullanabilirler (Doğan, 2005).

Son zamanlarda yapılan araştırmalar, çalışanların duyguları ile değişime verdikleri tepkiler arasında kompleks (karmaşık) bir bağ olduğunu ortaya koymakta (Avey, Wernsing, Luthans, 2008 ; Hareli, Rafaeli, 2008).

Değişim sürecinde, hiyerarşi basamaklarındaki tüm çalışanların duyguları değişim sürecindeki davranışlarını ve değişimin çıktısını etkilemektedir (Liu, Pevere 2005). Bu nedenle birçok araştırmacı değişimin alıcıların yani uygulayıcıların duygularını anlamının önemine vurgu yapmıştır (Bartunek, Rousseau, Rudolph, De Palma, 2006; Huy, 1999). Ancak sürmekte olan değişimde çalışanların duygularının nasıl geliştiiği konusu yeterince netleştirilemeyen bir konudur (Liu, Pewere 2005).

Duygular düşünme sürecini ve düşüncelerin içeriğini etkiler. Özellikle değişim sürecinde olduğu gibi sosyal açıdan bilinmeyen bir sürecin içinde kaldığında, bireyin duyguları karar verir hangi duyguları geri çağıracağına (bilinçaltından) ya da nasıl öğreneceğine (Forges, George 2001).

Bir işte çalışmak insanoğlunun sosyal varlığının önemli bir belirleyicisidir, ve bu çalışma alanı sevme, nefret etme, acıma, korku, hüsrana, sevinç, suçluluk, kıskançlık gibi çeşitli duyguların hissedildiği ve ortaya koyulduğu bir alanı temsil etmektedir (Seçer, 2007). 2000 yılında Leana ve Barry tarafından yapılan bir araştırmaya göre grup yapılarının çalışanların duygularını etkilediği ortaya konmuştur. Yine 2006 yılında Bartunek vd. duygusal bulaşmanın (iş yerindeki bireylerin arasındaki duyguların birbirine yayıldığı süreçtir) etkileri üzerinde durmuşlardır. Özellikle örgüt içerisindeki bireylerin duygularının grupların davranışlarının belirlediği vurgulanmıştır (Leana, Barry 2000).

Bazı araştırmacılar duyguların sosyal iletişim olarak kullanılmasına vurgu yapmışlardır. Bu görüşe göre bireyin başkalarıyla ilişkilerinde ortaya çıkan ve sosyal çevrelerinde tecrübe ettikleri duygular önemlidir. Duygular örgütsel etkileşimin yayılmasını ve bu etkileşimin sonuçlarının şekillenmesinde aktif rol oynar. Sosyal etkileşim esnasında duygular algılanır ve diğerine iletilir. Örgütsel iletişim ve etkileşimde, diğer bir kişinin duygularına maruz kalma, duygu yayılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle duyguları sadece kişinin zihninde ortaya çıkan bir takım olgular değil de, sosyal etkileşim sonucu ortaya çıkan durumlardır (Hareli, Rafaeli ve Parkinson, 2008). Duyguların bu şekilde sosyal iletişim yoluyla aktarıldığı bilgisini edindiğimizde, eğitim örgütlerindeki duygusal boyutları yok saymak neredeyse imkansızdır.

Geleneksel anlayışta; çalışanlardan, örgütte meydana gelen değişimlere adapte olması, yeni hedeflere ulaştıracak yeni stratejik davranışları öğrenmesi ve değişim esnasında meydana gelen aksiliklere karşı esnek olması beklenirdi (Avey, Wernsing, Luthans, 2008). Ancak Scherer'in de belirttiği gibi çalışanların adapte olma süreçleri duygulardan etkilenmektedir (Scherer, 2005).

Örgüt yaşamında duyguların ne derece önemli olduğu birçok çalışmayla desteklenmiştir. Duygular ile örgütsel iklim, örgütsel öğrenme, örgütsel sinizim arasındaki bağlantı konusunda bir çok araştırma yapılmıştır. Değişim yönetimi ve duygu yönetimi de yakından ilişkili bir konudur. Etkili ve sürekli bir değişimi gerçekleştirebilmek için yöneticiler örgüt içerisindeki duygu akımını çok iyi tanıyıp bu duyguları yönetme becerilerini değişimi yönetme ve direnişleri önleme hususunda çok iyi kullanmalılar.



### 2.3.7. Eğitim Örgütlerindeki Değişim sürecinde Duygusal İklimin Önemi

Örgütsel iklim, çalışanların hem iş doyumunu hem de örgütün amaçlarına ulaşma becerisi ile ilgilidir. Duygusal iklim ise buna benzer olarak örgüt üyelerinin davranışlarıyla ilgili olduğu kadar, üyelerin amaçlarının gerçekleşip gerçekleşmediği ile ilgilidir (Çoruk, 2016). Örgütün duygusal iklimi, örgüt çalışanlarını etkileyen politik, ekonomik ve sosyal olaylardan etkilenmektedir. Örgütte duygusal iklim; örgüt üyelerinin bir noktada birleşen duyguları olarak nitelendirilebilir. Duygusal iklimin, bireysel duygulardan en büyük farkı, örgütteki bireylerin çoğunun bir olaydan aynı şekilde etkilenmesidir (Ruiz, 2007; Scherer, Tran 2001).

## 2.4. KONUyla İGİLİ YAPILMIŞ YURTDIŞI VE YURTDIŞI ARAŞTIRMALAR

Duygu yönetimi alanında yapılmış araştırmaların çoğu bireyin kendi duygularını yönetme becerisi üzerinde durmaktadır, ancak başkalarının duygularını yönetmenin önemi, özellikle kar amacı ile varoluşunu sürdüren işletmelerde, gittikçe artmaktadır.

Takmak (2016), okul yöneticilerinin, öğretmenlerin duygularını yönetme yeterliliklerini ölçen bir çalışma yapmış; yöneticilerin duygu yönetme becerilerini, yönetim süreçlerini de göz önünde bulundurarak ele almıştır. Araştırmanın sonucuna göre öğretmenlerin; yöneticileri, karar verme, planlama, iletişim, örgütleme ve değerlendirme süreçleri açısından çok olumlu değerlendirdikleri ortaya çıkmıştır. Fakat eşgüdümleme süreci açısından öğretmenlerin katılımlarının "orta" düzeyde olduğu ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin duygu yönetimi yeterliklerine ilişkin ifadelerle en düşük düzeyde katılım gösterdiği süreç olarak görülmektedir. Karar verme sürecinin ise okul yöneticilerinin duygu yönetimi yeterliliklerine ilişkin öğretmenlerin en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri süreç olarak dikkat çekmektedir.

Akoğlan, Kozak ve Genç (2014)'in "Değişim sürecinde ortaya çıkan direnci önlemede, duyguları yönetmenin önemi: hizmet işletmeleri açısından bakış" adlı çalışma; yine bu alanda yapılmış önemli bir çalışmadır. Çalışma turizm işletmeleri üzerine yapılmış bir araştırmadır. Konuyla ilgili yapılan çalışmalar sonucunda, duygu yönetimi konusunda sektörde bir farkındalık olduğu ancak bir direnç önleme yöntemi olarak kullanılmadığı sonucuna varılmıştır. Bu araştırmaya göre değişim sürecindeki direnci önlemede duyguların yönetiminden faydalanılması, bu süreci kolaylaştıracağı düşünülmektedir.

Kervancı Üstün ve Topbaş'ın (2014) de yapmış olduğu, "büro çalışanlarının duygu yönetme becerilerinin geliştirilmesinde, duygu yönetimi eğitimi programının etkisi" adlı çalışmada; duygu yönetimi eğitiminin deney grubu lehine farklılaşp, farklılaşmadığı sorusuna yanıt aranmıştır. Bu çalışmanın sonucuna göre, duygu yönetimi eğitimi programı; "duyguları yalın ve anlaşılır bir biçimde ifade edebilme", "duygular olduğu gibi gösterebilme", "bedensel tepkileri kontrol edebilme" yeterlilikleri üzerinde anlamlı bulunmuş ancak; "başta çıkma" ve "öfke yönetimi" yeterliliklerinin geliştirilmesi konusunda istenilen sonuçlar alınamamıştır.

Natalie Ferres ve Julia Connel'in (2004) "Liderlerdeki Duygusal Zeka: Değişime Karşı Oluşan Sinizme Bir Çare mi?" adlı çalışmalarında yöneticilerden beklenen duygusal yeterlilikleri ve günümüz organizasyonlarında gerçekleşen kurumsal değişim değişimin zorlukları arasındaki ilişkiyi ele almakta. Araştırmada yöneticilere bir duygusal zeka testi uygulanır, sonra da çalışanlara (çalışanların algısını ölçen) yine yöneticilerin duygusal zekasını ölçen ve de aynı zamanda çalışanların değişime karşı sinizm derecesini ölçen bir anket uygulanır. Sonuç olarak çalışma; duygusal zekası yüksek, duygularını yönetebilme kabiliyeti yüksek yöneticilerin çalışanları değişime karşı daha pozitif bir yaklaşım sergiledikleri sonucuna ulaşır.

Yapılan araştırmalara göre yöneticilerin olumlu duygular sergilemek için gayretlerde bulunması gerektiği ve çalışanlarının sergiledikleri olumlu duyguları desteklemesi gerektiği vurgulanmaktadır. Brotheridge ve Lee'nin (2008) yapmış olduğu çalışmada, artık rasyonel liderlik algısının yerini, çalışanların ve kendi duygularını verimli bir şekilde yönetebilen ve bu yolla olumlu ilişkiler oluşturan yöneticilerin aldığı vurgulamaktadır.

Paul Poder Pederdersen yapmış olduğu çalışmada duygu yönetimi becerisinin değişim sürecinde bir "güç" olup olmadığını araştırmıştır. Pederdersen bu araştırmada bir vaka incelemesi gerçekleştirir ve duygu yönetimi becerisinin, yöneticiye değişim güç verdiği sonucuna varır. Aynı şekilde Akçay ve Çoruk'un (2012) de yapmış olduğu çalışmaya göre duygu yönetiminin, duygusal iklim yönetimin verimli örgüt çalışmaları açısından ne kadar önemli olduğu sonucuna varılmıştır.

Peter Jordan ise çalışmalarıyla, duygusal zekanın örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırdığını ortaya koymuştur. Ayrıca çalışmasının sonunda duygu yönetimin ve örgütsel değişimin birbiriyle bağlantılı olduğunu ve bu alanda daha ayrıntılı çalışmalar yapılması gerektiğini vurgulamıştır.

Ashkansy ve Ashton-James (2006) işyerinde duyguların varlığı ve duygu yönetimi ile ilgili araştırmalar yapmıştır. İş yerindeki deneyimlerin, bireyin duygularından ayrı tutulamayacağından, ancak iş yerindeki günlük duyguların ısrarla görmezden gelindiğini ve hatta kabul edilmesi durumunun yerildiğini vurgulamışlardır. Duygu yönetiminin ve akılcılığın örgüt yaşamında iç içe geçmiş ve birbirinden ayrılamayacak olgular olduğunu dile getirmişlerdir.

Argon'un (2015) "öğretmenlerin sahip oldukları duygu durumlarını okul yöneticilerinin dikkate alıp alamamalarına ilişkin görüşleri" adlı çalışmada okuldaki öğretmenlerin duygu durumlarını etkileyen faktörler; kurum özellikleri, yönetici özellikleri, yönetsel süreçler, iletişim süreçleri, akademik etkinlikler ve çevre gibi bağlamlarda incelenmiştir. Öğretmenlerin neredeyse tamamına göre okul yöneticileri öğretmenlerin duygularını dikkate almalıdır, ancak çıkan sonuca göre okul yöneticileri öğretmenlerin duygularını dikkate almadıklarıdır. Yöneticilerin, öğretmenlerin duygularını dikkate alması durumunda öğretmenler bireysel olarak mutluluk, değerli olduğunu hissetme, istekli iş yapma ve gönüllülük gibi olumlu tepkiler verirken; duygularının dikkate alınmaması durumunda olumsuz davranışlarda artış, mutsuzluk, kendini değersiz hissetme, işi aksatma ve yavaşlatma, yönetici ve kuruma güvensizlik gibi olumsuz tepkiler vermektedir.

Higgs (2002) "Liderlerin duygusal zekaya ihtiyaçları var mıdır? Duygusal zeka ve değişim liderliği arasında bir ilişki var mıdır?" adlı araştırmasında duygusal zeka ve Liderlik ilişkisini incelemiştir. Higgs katılımcılara; ilki "Değişim liderliği yeterliliklerini" ölçen, ve ikincisi "Duygusal zeka öz değerlendirme" anketi olan iki anket uygulamıştır. Bu iki anketin sonucu korelasyonlar olarak ilişkilendirilmiştir. Değerlendirme sonuçlarına göre duygusal zeka ile değişim liderliği arasında %60.4 oranında bir ilişki ortaya konulmuştur.

Janous Vous (2006) yapmış olduğu tez çalışmasında, çalışanların değişime karşı direncinde kişiliğin ve duyguların etkisini araştırmıştır. Araştırmanın sonucuna göre 2. grup değişim türünün (devrim niteliğinde, bilinçli, planlı ve isteyerek yapılan değişimler) 1. grup değişimden (evrimsel, kendiliğinden oluşan, köklü değişikliklere yol açmayan değişimler) daha fazla duygusal tepki oluşturduğunu ortaya koymuştur. 2. tür değişimler çalışanlarda özellikle olumsuz duyguları tetiklemiştir. Tüm bu verilere göre 2.tür değişimlerin, 1. tür değişimlere göre daha fazla olumsuz duyguları ortaya çıkardığı ve dolayısıyla daha fazla dirence neden olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırmada varılan en genel sonuç ise duyguların ve kişiliğin örgütteki dirence neden olan faktörler arasında yer aldığıdır.

Kop'un (2014) yapmış olduğu " Çalışanlar değişim sürecinde duygularını nasıl yönetir: lider-üye değişimi, değişime karşı direnç, duygusal yorgunluk ve duygu yönetimi stratejilerinin bağdaştırıcı rolü" adlı çalışma ile; "yeniden değerlendirme" ve "aynı konu üzerinde düşünüp durma" nın, lider- üye değişimi üzerindeki bağdaştırıcı etkisini ve çalışanların değişime karşı direncini ve duygusal yorgunluğunu ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Çalışmanın sonucuna göre; uyarlanabilir duygu yönetimi stratejileri, değişime karşı oluşan direnci önlemede oldukça etkili olmuş ve dahası duygusal yorgunluğun azalmasına neden olmuştur. Ancak değişim üzerinde düşünmenin değişime karşı direnç ile duygusal yorgunluk arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (Kop, 2014).

Piderit (2000) yaptığı bir araştırmada duygusal karmaşanın örgüt içerisinde olumlu olumsuz etkilerin olacağına değinmiş ve değişim yöneticilerinin örgüt içerisindeki bireylerin duygularını yönetebilirlerse değişimin başarıyla sonuçlanabileceğini belirtmiştir.

### 3. BÖLÜM: YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeline, evren ve örnekleme, ölçme aracına ilişkin geçerlik ve güvenilirlik bilgilerine, verilerin toplanmasına ve çözümlenmesine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırma ilkökul ortaokul ve lise öğretmenlerinin görüşlerine göre; değişim yönetimi sürecinde, okul yöneticilerinin duygu yönetimi yeterliliklerini belirlemeyi amaçlayan betimsel nitelikte bir çalışmadır ve tarama modelinde yapılmıştır.

Geçmişte ya da halen var olan bir durumu, olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımı betimsel tarama yaklaşımıdır. Araştırması yapılan; birey, nesne ya da olay kendi koşulları içinde olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu, Yıldırım 2010).

Tarama araştırmalarında genellikle geniş bir kitleden, araştırmacı tarafından belirlenen cevap seçenekleri kullanılarak bilgi toplanır. Buradaki amaç, araştırma konusu ile ilgili var olan bir durumun fotoğrafını çekerek bir betimleme yapmaktır (Büyüköztürk ve diğerleri, 2010)

#### 3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

"Üzerinde araştırma yapılan, belirli bir tanıma uyan aynı cinsten birimlerin meydana getirdiği topluluğa evren (ana kütle) adı verilmektedir" (Çoruk, 2012, s.102). Bu araştırmanın evrenini, Manisa ili genelindeki Merkez, Salihli, Kula, Ahmetli, Turgutlu, Demirci, Selendi, Kırkağaç, Akhisar, Gölarmara, Alaşehir, Köprübaşı, Sarıgöl, Soma, Yunusemre, Gördes, Saruhanlı, ve Şehzadeler ilçelerinde bulunan Milli Eğitim bakanlığına bağlı okullarda 2017-2018 öğretim yılında görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise Manisa ilindeki ilkökul, ortaokul ve lisede görev yapan toplam 388 öğretmen oluşturmaktadır. Örnekleme alınacak katılımcılar belirlenmesi tabakalı örneklem ile belirtilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerine ait bulgular Tablo 3.1 de gösterilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %54,6'sı kadın, %45,4'ü erkektir. Öğretmenlerin % 46,9'u ortaokulda, %29,1'i lisede, %24'ü ilkökulda görev yapmaktadır. Öğretmenlerin %74,5'i branş, %17,3'ü sınıf ve %8,2'si okulöncesi öğretmeni

olarak görev yapmaktadır. Öğretmenlerin %19,6'sının kıdem süresi 1-5 yıl arasında, %22,4'ü 6-10 yıl arasında, %20,4'ü 11-15 yıl arasında, %20,4'ü 16-20 yıl arasında ve %17,3'ü 21 yıl ve üzerinde kıdeme sahiptir. Öğretmenlerin %59,5'sinin bulunduğu okuldaki görev süresinin 1-5 yıl arasında olduğu, %32,0'ının okulda çalışma süresinin 6-10 yıl arasında olduğu, %4,6'sının okulda görev süresinin 11-15 yıl arasında olduğu, ve sadece %3,9'nun 16-20 yıl arasında hizmet süresinin olduğu görülmüştür. Ayrıca katılımcıların %89,7'si Lisans,%9,3 Yüksek Lisans ve %1,0'ın ön lisans mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 3.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Dağılımları (n = 388)

Değişken		F	%
Cinsiyet	Kadın	212	54,6
	Erkek	176	45,4
	Toplam	388	100
Okul Türü	İlkokul	93	24
	Ortaokul	182	46,9
	Lise	113	29,1
	Toplam	553	100
Alan	Okul Öncesi	32	8,2
	Sınıf Öğretmeni	67	17,3
	Branş Öğretmeni	289	74,5
	Toplam	388	100
Kıdem	1-5	76	19,6
	6-10	87	22,4
	11-15	79	20,4
	15-20	79	20,4
	21 +	67	17,3
	Toplam	388	100
Öğrenim Durumu	Ön Lisans	4	1,0
	Lisans	348	89,7
	Yüksek Lisans	36	9,3
	Toplam	388	100
Okulda Çalışma Süresi	1-5	231	59,5
	6-10	124	32,0
	11-15	18	4,6
	16-20	15	3,9
	Toplam	388	100

### 3.3. VERİ TOPLAMA ARACI

Aşağıda veri toplama aracı ile ilgili aşamalar; madde havuzunun oluşturulması ve aracın yapısı, çalışma grubu, geçerlilik ve güvenilirlik gibi başlıklar altında ele alınmıştır.

Örneklem kapsamına giren ilkokul, ortaokul, ve lisede görev yapan öğretmenlerden, araştırma amacı doğrultusunda bilgi toplamak amacıyla bir anket kullanılmıştır. Hazırlanan anket iki bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde anketi yanıtlayan öğretmenlerin kişisel durumuna ilişkin 6 soru bulunmaktadır. Bunlar, cinsiyet, okul türü, alan, kıdem, öğrenim durumu ve bulunduğu okulda çalışma süresini öğrenmeye yönelik sorulardır.

İkinci bölümde ise; okul yöneticilerinin değişim aşamasında, öğretmenlerin duygularını yönetebilme yeterliliklerini ölçmeye yönelik 21 maddeden oluşan, 5'li Likert tipi derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. 21 maddelik "Okul Yöneticilerinin, Değişim Sürecinde, Öğretmenlerin Duygularını Yönetme Yeterliliklerini Belirleme Ölçeği" araştırmacılar tarafından geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılarak oluşturulmuştur. 21 maddeden oluşan bu anketin, 3 alt boyutta toplandığı görülmektedir. Ankette 5'li Likert tipi derecelendirme ölçeği kullanılmıştır.

Ölçeğin uygulanması aşamasından önce Manisa İl Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izinler alınmıştır. Ölçekler zarflar içinde bizzat araştırmacının kendisi tarafından belirlenen okullarda dağıtılmış ve uygulanmıştır. Ölçekte toplanan verilerin söz konusu araştırma dışında başka bir amaç için kullanılmayacağı ve kesinlikle isimlerinin yazılmasına gerek olmadığı vurgulanmıştır. Araştırmadaki ölçme aracının uygulanması her bir katılımcı için ortalama 20–30 dakika arası bir zaman almıştır.

### **3.3.1. Okul Yöneticilerinin, Değişim Sürecinde, Öğretmenlerin Duygularını Yönetme Yeterliliklerini Belirleme Ölçeği**

#### **3.3.1.1. Madde Havuzunun Oluşturulması ve Aracın Yapısı**

Değişim sürecinde okul yöneticilerinin duyguları yönetme yeterliklerini öğretmen görüşleri doğrultusunda ölçmeyi amaçlayan bir ölçek geliştirilebilmesi için duygular ve değişim yönetimi alanyazını temelinde bir madde havuzu hazırlanmıştır. Formun kapsamını, etkili bir değişim süreci için yöneticilerin sahip olması beklenen duyguları yönetme yeterlikleri oluşturmuştur. Ölçek yapısı, öğretmenlere göre bu yeterliklerin okul yöneticileri tarafından ne kadar sahip olduklarını belirleyecek biçimde düzenlenmiştir. Madde havuzunun

oluşturulma aşamasında, ölçek ifadeleri yazılırken dikkat edilmesi gereken noktalar üzerinde durulmuş; maddelerin yönlendirici olmamasına, tek bir davranışı ölçmesine ve açık-anlaşılır olmasına dikkat edilmiştir. İlgili alanyazın taraması sonucunda 58 ifadeden oluşan bir madde havuzu oluşturulmuştur.

Veri toplama aracının kapsam geçerliliğinin sağlanıp sağlanmadığının belirlenmesi için hazırlanan madde havuzu, 5 alan, 2 ölçme-değerlendirme ve 1 dil uzmanına sunulmuştur. Bununla birlikte 5 öğretmene okutularak ifadelerin doğru anlaşılıp anlaşılmadığı kontrol edilmiştir. İlgili dönütler ışığında düzenlenip son şekli verilen form, 40 maddeden oluşacak şekilde hazırlanmıştır.

Değişim sürecinde okul yöneticilerinin sergiledikleri duyguları yönetme yeterliklerine öğretmenlerin katılma düzeyleri, ‘Hiç Katılmıyorum’(1) – ‘Az Katılıyorum’(2) – ‘Orta Düzeyde Katılıyorum’(3) - ‘Oldukça Katılıyorum’(4) – ‘Çok Katılıyorum’(5) biçiminde derecelendirilmiştir. 5’li likert tipinde hazırlanan form, nihai şekliyle uygulamaya hazır hale getirilmiştir.

### **3.3.1.2. Çalışma Grubu**

Okul yöneticilerinin değişim sürecinde sahip olduğu duyguları yönetme yeterliklerinin belirlenmesine yönelik geliştirilen form, 2016-2017 öğretim yılında Uşak ilinde devlet okullarında görev yapan 328 öğretmene pilot uygulama olarak uygulanmıştır. Uygulanan ölçekler kontrol edilerek tam olarak cevaplanan 312 öğretmenden toplanan veri analiz edilmiştir. Analizlerde ‘Hiç Katılmıyorum’ seçeneğine 1; ‘Az Katılmıyorum’ seçeneğine 2; ‘Orta Düzeyde Katılıyorum’ seçeneğine 3; ‘Oldukça Katılıyorum’ seçeneğine 4; ‘Çok Katılıyorum’ seçeneğine ise 5 puan verilmiştir.

### **3.3.1.3. Verilerin Analizi**

Verilerin analizinde ilk olarak veri setinin faktör analizine uygun olup olmadığının test edilmesi için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testi yapılmıştır. Örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmak için uygunluğu test edildikten sonra, “Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA)” gerçekleştirilmiştir. Her bir maddenin ölçeğe uygun olup olmadığının belirlenmesinde madde-toplam korelasyonuna bakılmıştır. Madde analizleri ve AFA sonundan ortaya çıkan ölçeğin, yapı geçerliğinin doğrulanması için “Doğrulayıcı Faktör



Analizi (DFA)” gerçekleştirilmiştir. DFA sonucunda elde edilen kıkare değerinin serbestlik derecesine bölümünden elde edilen değerin 3’ten küçük olması mükemmel uyuma işaret etmektedir (Kline, 2005). Bu nedenle “kıkare/serbestlik derecesi  $< 3$ ” denklemi bir ölçüt olarak kullanılmıştır. Bununla birlikte ölçeğin güvenilirliğinin test edilmesi için her bir boyuta ve ölçeğin geneline ait Cronbach’s Alpha katsayıları hesaplanmıştır.

### 3.3.1.4. Geçerlilik Çalışması: Faktör ve Madde Analizleri

Bu bölümde ilgili ölçeğin geliştirilmesi için yapılan geçerlik ve güvenilirlik analizlerinden elde edilen bulgular sunulmuştur. Bu bağlamda AFA, madde analizleri ve DFA sonuçları sunulmuş, güvenilirlik çalışmasına yer verilmiştir.

#### 3.3.1.4.1. Açıklayıcı Faktör Analizi

Üçyüzonikiöğretmenlerden elde edilen veriler üzerinden, ölçeğin yapı geçerliliğinin test edilmesi için AFA yapılmıştır. İlk olarak KMO ve Bartlett’s Testi değerleri incelenmiş, verilerin faktör analizine uygun olup olmadığı belirlenmiştir. KMO ve Bartlett Testine ait veriler, Tablo 1.’te sunulmuştur

**Tablo 3.2.** Ölçeğe ait KMO ve Bartlett Testi sonuçları

<b>KaiserMeyerOlkin Örneklem Büyüklüğü Yeterliliği</b>	,980
<b>X<sup>2</sup></b>	15091,632
<b>df</b>	780
<b>Barlett Testi</b>	.000

Tablo 1.’den anlaşılacağı üzere, ölçeğin Bartlett Testi sonucunun, .000 düzeyinde anlamlı [ $\chi^2=15091,632$ ,  $p < .001$ ] olduğu; KaiserMeyerOlkin büyüklüğü için hesaplanan değer, kabul edilebilir alt değer ( $.60$ ) (Büyüköztürk, 2007) oldukça üstünde seyrettiği görülmüştür. Bu değerler, ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu göstermiştir.

Değişim Sürecinde Duyguları Yönetme Yeterlikleri Ölçeği’nin yapı geçerliği için, Temel Bileşenler Analizi yapılarak ölçeğin kaç boyuttan oluştuğu belirlenmeye çalışılmıştır. Analizde Varimaks Rotasyonu uygulanmış, özdeğeri 1.00’den büyük olan 3 faktör ortaya çıkmıştır. Maddelere ait faktör yük değerleri incelendiğinde, bazı maddelere ait yük değerlerinin .40’tan düşük olduğu görülmüştür. İlgili maddeler teker teker çıkarılarak analizler tekrar edilmiş, faktör yükü alt sınır olarak kabul edilen .45’in altına düşen maddeler

(9, 10, 11, 12, 13, 14, 17, 18, 19, 20, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33 ) ölçekten çıkarılmıştır (Büyüköztürk, 2007). Tekrar edilen analizler sonucunda ölçek dahilinde bulunan tüm maddelere ait yük değerlerinin .55'ten yüksek çıktığı görülmüştür. Bunun yanında ilgili maddelerin çıkarılmasıyla toplamda açıklanan varyans değerinin arttığı saptanmıştır. Bu şekilde özdeğeri 1.00'den büyük, 3 faktörlü olmak üzere 21 maddeden oluşan bir ölçek elde edilmiştir. Tablo 2'de nihai ölçeğe ait faktör yükleri ve açıklanan varyans değerleri sunulmaktadır.

**Tablo 3.3..Maddelere ilişkin faktör deseni, faktör yükleri ve açıklanan varyans yüzdeleri**

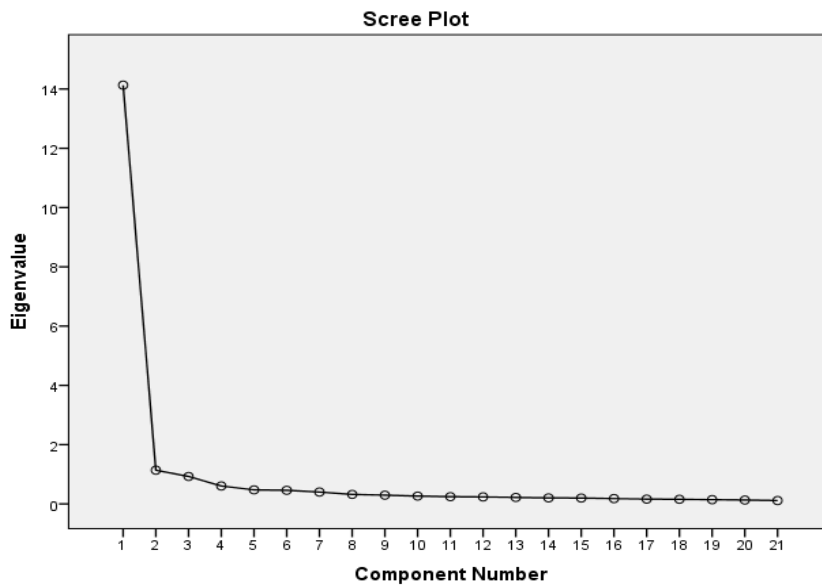
Maddeler	Faktör Yük Değerleri		
	Fak 1	Fak 2	Fak 3
<b>Okul yöneticimiz;</b>			
<b>Madde 4:</b> Değişime başlamadan önce bizlerin değişime uyum sağlayabilmesi için olumlu bir ruh hali oluşturur.	.775		
<b>Madde 5:</b> Değişime başlamadan önce tüm enerjimizi maksimum düzeye getirmek için duygularımızı harekete geçirir.	.773		
<b>Madde 3:</b> Değişime başlamadan önce değişime yönelik heveslerimizi arttırmaya yönelik davranışlar sergiler.	.764		
<b>Madde 6:</b> Değişime başlamadan önce, duygularımızı değişime hazır hale getirmek için çeşitli sürprizler hazırlar.	.752		
<b>Madde 2:</b> Değişime başlamadan önce, kişisel alışkanlıkların okuldaki gerilimi arttırmasına izin vermeyecek bir yol izler.	.707		
<b>Madde 7:</b> Değişime başlamadan önce mevcut olumsuz duygularımızı olumlu kılmaya çaba sarf eder.	.703		
<b>Madde 1:</b> Değişime başlamadan önce değişime direnç tepkilerinin artmaması için gerekli önlemleri alır.	.684		
<b>Madde 8:</b> Değişime başlamadan önce değişimi heyecanlı hale getirmek için çaba sarf eder.	.669		
<b>Madde 15:</b> Değişim sürecinde meydana gelen olayların olumlu yönlerini ön plana çıkarır.		.757	
<b>Madde 25:</b> Değişim sürecinde inançlarımıza karşı hassasiyet gösterir.		.736	
<b>Madde 16:</b> Değişim sürecinde duygularımızı rahatça ifade edebileceğimiz ortamlar hazırlar.		.723	
<b>Madde 23:</b> Değişim sürecinde bizlere yardımcı olurken samimi davranışlar sergiler.		.684	
<b>Madde 21:</b> Değişim sürecinde verilen bir görevle ilgili kaygılandığımızda bizi sakinleştirmeye çalışır.		.677	
<b>Madde 17:</b> Değişim sürecinde bizleri mutlu edecek etkinlikler düzenler.		.629	
<b>Madde 22:</b> Değişim sürecinde yaşadığımız duygusal problemleri iletebileceğimiz açık bir iletişim kanalı oluşturur.		.625	
<b>Madde 38:</b> Değişim süreciyle gelen yeni durumun sürdürülebilirliği konusunda sürekli moral verir.			.812
<b>Madde 39:</b> Değişimle gelen yeni durum karşısında bizde oluşabilecek olası kaygı ve endişeleri yok etmek için duygusal destek sağlar.			.765
<b>Madde 40:</b> Değişim sonunda oluşan yeni durum karşısında zafer duygusu oluşturur.			.718
<b>Madde 37:</b> Değişimle gelen yeni durumun kökleşmesi için çaba sarf edenleri takdir eder.			.687
<b>Madde 36:</b> Değişimle oluşan yeni duruma karşı bağlılık duygusu geliştirir.			.679
<b>Madde 34:</b> Değişimle gelen yeni durum sonrasında oluşturduğumuz yeni becerileri geliştirmemiz için bizleri ödüllendirir.			.661

(Faktör 1: Değişime Hazırlıkta Duyguların Yönetimi: Varyans: %27.83  
 Faktör 2: Değişimin Uygulanmasında Duyguların Yönetimi: Varyans: %24.97  
 Faktör 3: Değişimin Kurumsallaşmasında Duyguların Yönetimi: Varyans: %24.30

**Açıklanan Toplam Varyans: %77,11**

Tablo 2’de görüldüğü üzere yapılan açımlayıcı faktör analizi sonuçları, ölçeğin 21 madde ve üç faktörden oluştuğunu göstermiştir. Bununla birlikte ölçeğin üç boyutunun, varyansın %77,11’ini açıkladığı görülmüştür. Ölçeklerin ilgili boyutları ise sırasıyla “Değişime Hazırlık Aşamasında Duyguların Yönetimi”, “Değişimi Uygulama Aşamasında Duyguların Yönetimi” ve “Değişimin Kurumsallaşmasında Duyguların Yönetimi” olarak isimlendirilmiştir. İlgili ölçeğe ait Scree Sınama grafiği aşağıda sunulmuştur.

Ölçeğe ait Screeplot Grafiği



Grafik 1. Ölçeğe ait screeplot grafiği

Grafik 1 incelendiğinde grafik eğrisinin üç noktada düşüş gösterdiği görülmüştür. Bu nedenle 21 maddelik ölçeğin üç faktörlü yapıya sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

### 3.3.1.4.2. Madde Toplam Korelasyonuna Dayalı Madde Analizi

Öğretmenlerden elde edilen veriler üzerinden, maddelerin aynı yapıyı ölçüp ölçmediğinin test edilmesinde madde–toplam korelasyonuna dayalı madde analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda madde–toplam korelasyon katsayı değerlerinin .74 ile .86 arasında değer aldığı görülmüştür. Büyüköztürk (2007), madde toplam korelasyon katsayılarının

.30'dan yüksek olması durumunda maddelerin benzer davranışlar gösterdiğini, .45 değerinin iyi bir ölçüt olacağını ifade etmektedir. Buna dayalı olarak formdaki tüm maddelerin benzer davranışlar gösterdiği, başka bir ifadeyle aynı yapıyı ölçme eğiliminde olduğu kanısına ulaşılmıştır.

### 3.3.1.4.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi

AFA sonucunda ortaya çıkan 21 madde ve üç faktörlü yapının doğrulanması için DFA yapılmıştır. DFA sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri [ $\chi^2 = 579.52$ ; Sd = 183;  $\chi^2 / Sd = 2.79$ ; AGFI = 0.81; GFI=0.85; NFI= 0.99; CFI= 0.99; IFI= 0.99; RMR= 0.04; RMSEA= 0.08] olarak bulunmuştur. İlgili DFA çıktısı Ek 1'de sunulmaktadır. Elde edilen uyum iyiliği sonuçları değerlendirildiğinde, ilgili ölçeğin mükemmel uyuma işaret ettiği, geçerli bir araç olduğu sonucuna varılmıştır (Çelik ve Yılmaz, 2013; Kline, 2005).

### 3.3.1.5. Güvenirlik Çalışması

21 madde ve üç faktörlü yapıya sahip olan Değişim Sürecinde Duyguları Yönetme Yeterlikleri Ölçeği'nin güvenilir olup olmadığının belirlenmesinde Craonbach's Alpha katsayılarına bakılmıştır. Buna göre güvenilirlik katsayıları birinci faktör için (Değişime Hazırlık Aşamasında): .95; ikinci faktör için (Değişimi Uygulama Aşamasında): .94; üçüncü faktör için (Değişimin Kurumsallaşma Aşamasında): .93 ve ölçeğin tamamı için: .97 olarak hesaplanmıştır. Katsayıların güvenilir bir yapıya işaret ettiği görülmüştür (Büyüköztürk, 2007).

## 4. BÖLÜM: BULGULAR

Bu bölümde, araştırmaya katılan Manisa ilinde görevli verilerin analizi sonucunda orta çıkan bulgular yer almaktadır.

### 4.1. Okul yöneticilerinin değişime hazırlık, değişimi gerçekleştirme ve değişimi kurumsallaştırma boyutuna göre, öğretmenlerin duygularını yönetme yeterliliklerine ilişkin bulgular.

Okul yöneticilerinin "değişime hazırlık", "değişimi gerçekleştirme" ve "değişimin kurumsallaşması" süreçleri bağlamında öğretmenlerin duygularını yönetme yeterlilik düzeyleri Tablo 4.1'de sunulmuştur.

**Tablo 4.1. Okul yöneticilerinin değişime hazırlık, değişimi gerçekleştirme ve değişimi kurumsallaştırma ölçek boyutlarına ilişkin betimsel istatistikler**

Boyutlar	$\bar{X}$	N	SS
Değişime Hazırlık	3.15	388	.83
Değişimi Gerçekleştirme	3.29	388	.83
Değişimi Kurumsallaştırma	3.07	388	.90
Genel	3.17		.80

Tablo 4.1'de görüldüğü gibi, bağımsız gruplar t-testi analizine göre; okul yöneticilerinin değişime hazırlık sürecinde öğretmenlerin duygularını yönetmeye ilişkin aritmetik ortalamasının ( $\bar{X} = 3.15$ ) olduğu, ve bu sonuca göre öğretmenlerin bu boyuttaki maddelere orta düzeyde katıldıkları görülmüştür.

Okul yöneticilerinin değişimi gerçekleştirme boyutunda ise, öğretmen görüşlerinin aritmetik ortalaması ( $\bar{X} = 3.29$ ) olduğu, öğretmenlerin, bu boyuttaki maddelere orta düzeyde katıldıkları görülmektedir.

Değişimin kurumsallaşması sürecini kapsayan maddelerin aritmetik ortalaması incelendiğinde ise, ( $\bar{X} = 3.07$ ) olduğu ve öğretmenlerin bu boyuttaki maddelere orta düzeyde katıldıkları görülmüştür.

Öğretmenler genel olarak her üç süreçte de, okul yöneticilerinin değişim sürecinde duyguları yönetmede üst düzey performans sergilemedikleri ancak performanslarının çok düşük düzeyde de olmadıkları görüşündedirler.

#### 4.2. Okul yöneticilerinin, değişim sürecinde duyguları yönetme yeterliliğine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyete göre bulguları.

Okul yöneticilerinin "değişime hazırlık", "değişimi gerçekleştirme" ve "değişimi kurumsallaştırma" süreçleri bağlamında, öğretmen görüşlerinin cinsiyete göre anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla bağımsız örneklem *t*-testi yapılmış, elde edilen sonuçlar Tablo 4.2'de sunulmuştur.

**Tablo 4.2. Okul yöneticilerinin "değişime hazırlık", "değişimi gerçekleştirme" ve "değişimin kurumsallaşması" süreçleri bağlamında, cinsiyet boyutuna göre bağımsız gruplar *t*-testi analizi sonuçları.**

Boyutlar	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	F	t	P
Değişime Hazırlık	Kadın	212	3.11	2.38	.924	.359*
	Erkek	176	3.19			
Değişimi Gerçekleştirme	Kadın	212	3.25	.782	.907	.360*
	Erkek	176	3.33			
Değişimi Kurumsallaştırma	Kadın	212	3.03	1.45	.795	.429*
	Erkek	176	3.11			

\* $p > .05$

Tablo 4.2.'de görüldüğü üzere, bağımsız gruplar *t*-testi analizine göre okul yöneticilerinin değişime hazırlık sürecinde duyguları yönetmeye ilişkin öğretmen görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık ( $p > .05$ ) göstermemiştir.

Okul değişimi gerçekleştirme boyutunda, duyguları yönetmeye ilişkin öğretmen görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık ( $p > .05$ ) göstermemiştir.

Okul yöneticilerinin değişimi kurumsallaştırma aşamasında duyguları yönetmeye ilişkin öğretmen görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık ( $p > .05$ ) göstermemiştir.

Okul yöneticilerin değişim yönetimi sürecinde, duyguları yönetebilme yeterlilikleriyle ilgili öğretmen görüşleri cinsiyete göre anlamlı farklılaşmamaktadır.

### 4.3. Okul yöneticilerinin, değişim sürecinde duyguları yönetme yeterliliğine ilişkin öğretmen görüşlerinin okul türüne ilişkin bulguları.

Okul yöneticilerinin "değişime hazırlık", "değişimi gerçekleştirme" ve "değişimi kurumsallaştırma" süreçleri bağlamında, öğretmen görüşlerinin okul türüne göre anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış, elde edilen sonuçlar tablo 4.3'te sunulmuştur.

**Tablo 4.3. Okul yöneticilerinin "değişime hazırlık", "değişimi gerçekleştirme" ve "değişimi kurumsallaştırma" süreçleri bağlamında, okul türüne göre tek yönlü varyans (ANOVA) sonuçları.**

Boyutlar	Okul Türü	N	$\bar{X}$	SS	F	P
Değişime Hazırlık	İlkokul	93	3.22	.87	.604	.547*
	Ortaokul	182	3.13	.75		
	Lise	113	3.10	.92		
Değişimi Gerçekleştirme	İlkokul	93	3.34	.85	.315	.730*
	Ortaokul	182	3.28	.76		
	Lise	113	3.25	.91		
Değişimi Kurumsallaştırma	İlkokul	93	3.14	.96	.565	.569*
	Ortaokul	182	3.07	.83		
	Lise	113	3.01	.97		

\* $p > .05$

Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucuna göre; Okul yöneticilerinin değişime hazırlık sürecinde duyguları yönetmeye ilişkin öğretmen görüşleri, okul türüne göre anlamlı bir farklılık ( $p > .05$ ) göstermemiştir.

Okul yöneticilerinin değişimi gerçekleştirme boyutunda duyguları yönetmeye ilişkin öğretmen görüşleri okul türüne göre anlamlı bir farklılık ( $p > .05$ ) göstermemiştir.

Okul yöneticilerinin değişimi kurumsallaştırma boyutunda duyguları yönetmeye ilişkin öğretmen görüşleri okul türüne göre anlamlı bir farklılık ( $p > .05$ ) göstermemiştir.

Ancak her üç boyutta; değişime hazırlık ( $\bar{X} = 3.22$ ), değişimin gerçekleştirilmesi ( $\bar{X} = 3.34$ ) ve değişimin kurumsallaşması ( $\bar{X} = 3.14$ ), ilkokul öğretmenleri ortaokul ve lise öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin değişim sürecinde duyguları yönetme yeterliliklerine daha fazla katıldıklarını ifade etmişlerdir. Bu durum sınıf öğretmenlerinin branş ve lise öğretmenlerine göre okulda yöneticilerle daha fazla etkileşim içerisinde olmaları, okulda yöneticiler ile birlikte daha fazla zaman geçirmelerine ve bir sorun ile karşılaştıklarında yöneticilerle bu sorunu daha fazla paylaşma ortamına sahip olmalarına bağlanabilir.

#### **4.4. Okul yöneticilerinin, değişim sürecinde duyguları yönetme yeterliliğine ilişkin öğretmen görüşlerinin kıdeme göre bulguları..**

Okul yöneticilerinin "değişime hazırlık", "değişimi gerçekleştirme" ve "değişimi kurumsallaştırma" süreçleri bağlamında, öğretmen görüşlerinin kıdem süresine göre anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış, elde edilen sonuçlar tablo 4.4'te sunulmuştur.



**Tablo 4.4. Okul yöneticilerinin "değişime hazırlık", "değişimi gerçekleştirme" ve "değişimi kurumsallaştırma" süreçleri bağlamında, kıdem süresine ilişkin tek yönlü varyans (ANOVA) sonuçları**

Boyutlar	Kıdem Süresi	N	$\bar{X}$	SS	F	P	Fark
Değişime Hazırlık	1-5	76	3,68	,84	10.79	.000*	1-5 yıl ve
	6-10	87	2,98	,89			6-10, 11-
	11-15	79	3,01	,71			15, 16-20,
	16-20	79	3,00	,75			21
	21 +	67	3,09	,73			arasında
Değişimi Gerçekleştirme	1-5	76	3,81	,84	11.06	.000*	1-5 yıl ve
	6-10	87	3,26	,89			6-10, 11-
	11-15	79	3,15	,65			15, 16-20,
	16-20	79	3,05	,76			21
	21 +	67	3,17	,76			arasında
Değişimi Kurumsallaştırma	1-5	76	3,59	,95	10.19	.000*	1-5 yıl ve
	6-10	87	3,10	,92			6-10, 11-
	11-15	79	2,96	,74			15, 16-20,
	16-20	79	2,78	,88			21
	21 +	67	2,88	,78			arasında

\*p<.05

Tablo 4.4. deki tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucuna göre değişime hazırlık sürecinde duygu yönetimi yeterliliğine katılım ortalaması sırasıyla, en çoktan en aza doğru şöyledir; ( $\bar{X} = 3.68$ ) 1-5 yıl kıdem, ( $\bar{X} = 3.09$ ) 21 + yıl kıdem, ( $\bar{X} = 3.01$ ) 11-15 yıl kıdem, ( $\bar{X} = 3.00$ ) 16-20 yıl kıdem, ( $\bar{X} = 2.89$ ) 6-10 kıdem. Okul yöneticileri değişime hazırlıkta duyguları yönetmeye ilişkin anlamlı bir farklılık göstermektedir (\*p<.05).

Değişimin gerçekleştirilmesi sürecinde, duyguları yönetmeye ilişkin öğretmen görüşleri kıdeme göre en yüksekte en aza doğru şöyle sıralanmıştır; ( $\bar{X} = 3.81$ ) 1-5 yıl kıdem, ( $\bar{X} = 3.26$ ) 6-10 yıl kıdem, ( $\bar{X} = 3.17$ ) 21 + yıl kıdem, ( $\bar{X} = 3.15$ ) 11-15 yıl kıdem, ( $\bar{X} = 3.05$ ) 16- 20 yıl kıdem. Okul yöneticileri, değişimin gerçekleştirilmesi boyutunda duyguları yönetmeye ilişkin anlamlı bir farklılık göstermektedir (\*p<.05).

Değişimin kurumsallaşması sürecinde, duyguları yönetmeye ilişkin öğretmen görüşleri kıdeme göre en yüksekten en aza doğru şöyle sıralanmıştır; ( $\bar{X} = 3.59$ ) 1-5 yıl kıdem, ( $\bar{X} = 3.10$ ) 6-10 yıl kıdem, ( $\bar{X} = 2.96$ ) 11-15 yıl kıdem, ( $\bar{X} = 2.88$ ) 21 + yıl kıdem, ( $\bar{X} = 2.78$ ) 16-20 yıl kıdem. Okul yöneticileri, değişimin kurumsallaşması boyutunda duyguları yönetmeye ilişkin anlamlı bir farklılık göstermektedir (\* $p < .05$ ).

Her üç boyutta da hizmet süresi 1-5 yıl arasında olan öğretmenlerin görüşleri ile hizmet süresi 6-10 yıl, 11-15 yıl, 15-20 yıl ve 21 yıl üzerinde olan öğretmenlerin görüşleri anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Okul yöneticilerinin göreve yeni başlayan öğretmenlerle daha fazla diyalog sürecinde olması ve mesleğin ilk yıllarındaki öğretmenlerin yüksek beklenti içerisinde olmaları görüşlerinin kıdemi daha fazla olanlara göre farklılaşmasına yol açmış olabilir.

#### **4.5. Okul yöneticilerinin, değişim sürecinde duyguları yönetme yeterliliğine ilişkin öğretmen görüşlerinin öğrenim durumuna göre bulguları..**

Okul yöneticilerinin "değişime hazırlık", "değişimi gerçekleştirme" ve "değişimi kurumsallaştırma" süreçleri bağlamında, öğretmen görüşlerinin öğrenim durumuna göre anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış, elde edilen sonuçlar tablo 4.5'te sunulmuştur.

**Tablo 4.5. Okul yöneticilerinin "değişime hazırlık", "değişimi gerçekleştirme" ve "değişimi kurumsallaştırma" süreçleri bağlamında, öğrenim durumuna göre tek yönlü varyans (ANOVA) sonuçları.**

Boyutlar	Alan	N	$\bar{X}$	SS	F	P
Değişime Hazırlık	Ön Lisans	4	4,06	,43	2,54	.080*
	Lisans	348	3,14	,83		
	Yüksek	36	3,07	,85		
	Lisans					
Değişimi Gerçekleştirme	Ön Lisans	4	4,10	,65	1,97	.140*
	Lisans	348	3,28	,82		
	Yüksek	36	3,25	,85		
	Lisans					
Değişimin Kurumsallaşması	Ön Lisans	4	4,12	,55	2,76	,064*
	Lisans	348	3,06	,90		
	Yüksek	36	3,03	,92		
	Lisans					

\*p>.05

Tablo 4.5.'deki ANOVA sonuçları okul yöneticilerinin değişime hazırlık süreci bağlamında, öğretmenlerin duygularını yönetebilme yeterlilikleri düzeyine ilişkin katılımcı görüşleri, öğrenim durumu [F=2.54, \*p>.05] değişkeni bakımından anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Değişimin gerçekleştirme süreci incelendiğinde ise; aynı şekilde, okul yöneticilerinin öğretmenlerin duygularını yönetebilme yeterlilikleri düzeyine ilişkin katılımcı görüşleri, öğrenim durumu [F=1.97, \*p>.05] değişkeni bakımından anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Son olarak, değişimin kurumsallaşma süreci bağlamında öğretmenlerin duygularını yönetebilme yeterlilikleri düzeyine ilişkin katılımcı görüşleri öğrenim durumu [F=1.97, \*p>.05] bakımından anlamlı bir farklılık göstermediği ortaya konmuştur.

Lisans ve yüksek lisans yapan öğretmenlerin katılımlarının ön lisans mezunu öğretmenlerden daha düşük düzeyde olması bu öğretmenlerin beklentilerinin daha üst düzeyde olmasından kaynaklanabilir. Dahası; duygu yönetiminin ve hedefler doğrultusunda

duygu paylaşımının gerçekleştiği bir örgüt ikliminin yaratılması gibi konular eğitim yönetimi literatürüne yeni dahil olmaktadır. Lisansüstü eğitimini tamamlayan öğretmenlerin, aldıkları eğitim neticesinde, örgüt içerisindeki duygu yönetimi konusuyla ilgili daha fazla bilgiye sahip olduğu, beklentilerinin de buna bağlı olarak daha yüksek olduğu varsayılabilir.

#### 4.6. Okul yöneticilerinin, değişim sürecinde duyguları yönetme yeterliliğine ilişkin öğretmen görüşlerinin okulda çalışma süresine göre bulguları..

Okul yöneticilerinin "değişime hazırlık", "değişimi gerçekleştirme" ve "değişimi kurumsallaştırma" süreçleri bağlamında, öğretmen görüşlerinin okulda çalışma sürelerine göre anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış, elde edilen sonuçlar tablo 4.5'te sunulmuştur.

**Tablo 4.6. Okul yöneticilerinin "değişime hazırlık", "değişimi gerçekleştirme" ve "değişimi kurumsallaştırma" süreçleri bağlamında, okulda çalışma sürelerine göre tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları**

Boyutlar	Okulda Çalışma Süresi	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Fark
Değişime Hazırlık	1-5	231	3,27	,88	5,20	.002*	1-5 yıl ile 6-10 arasında
	6-10	124	2,92	,70			
	11-15	18	3,04	,82			
	16-20	15	3,24	,74			
Değişimi Gerçekleştirme	1-5	231	3,46	,86	10,41	.000*	1-5 yıl ile 6-10 yıl arasında
	6-10	124	2,97	,66			
	11-15	18	3,16	,90			
	16-20	15	3,35	,69			
Değişimi Kurumsallaştırma	1-5	231	3,24	,94	8,31	.000*	1-5 yıl ile 6-10 yıl arasında
	6-10	124	2,75	,76			
	11-15	18	2,92	,87			
	16-20	15	3,22	,86			

(\*P<.05)

Tablo 4.6'daki tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucuna göre; Okul yöneticilerinin değişime hazırlıkta duyguları yönetmeye ilişkin öğretmen görüşleri okulda çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık [F=5.20, \* p<.05] göstermektedir.

Okul yöneticilerinin değişimi gerçekleştirmede duyguları yönetmeye ilişkin öğretmen görüşleri okulda çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık [ $F=10.41$ ,  $*p<.05$ ] göstermektedir.

Yine okul yöneticilerinin değişimi kurumsallaştırmada duyguları yönetmeye ilişkin öğretmen görüşleri okulda çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık [ $F=8.31$ ,  $*p<.05$ ] göstermektedir.

Bulunduğu okulda çalışma süresi 1-5 yıl arasında olan öğretmenlerin görüşleri ile bulunduğu okulda 6-10 yıl arasında çalışan öğretmenlerin görüşleri değişime hazırlık, değişimi gerçekleştirme ve değişimi kurumsallaştırma boyutlarında anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Bulunduğu okulda daha yeni olan öğretmenler yöneticilerin değişimde duyguları yönetmede daha etkili oldukları görüşündedirler. Bu durum okulda yeni olan öğretmenlerin örgütte yeni olmalarına, tarafsız yaklaşmalarına ve vesayet gruplarının etkisinde daha az olmalarına bağlanabilir.

#### **4.7. Okul yöneticilerinin, değişim sürecinde duyguları yönetme yeterliliğine ilişkin öğretmen görüşlerinin alan türüne göre bulguları.**

Okul yöneticilerinin "değişime hazırlık", "değişimi gerçekleştirme" ve "değişimi kurumsallaştırma" süreçleri bağlamında, öğretmen görüşlerinin alan türüne göre anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış, elde edilen sonuçlar tablo 4.7'te sunulmuştur.

**Tablo 4.7. Okul yöneticilerinin "değişime hazırlık", "değişimi gerçekleştirme" ve "değişimi kurumsallaştırma" süreçleri bağlamında, okul türüne göre tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları**

Boyutlar	Alan	$\bar{X}$	SS	F	P
Değişime Hazırlık	Okul Öncesi	3,45	,85	2,36	.095*
	Sınıf Öğretmeni	3,13	,82		
	Branş Öğretmeni	3,12	,83		
Değişimi Gerçekleştirme	Okul Öncesi	3,50	,84	1,20	.302*
	Sınıf Öğretmeni	3,26	,83		
	Branş Öğretmeni	3,27	,82		
Değişimi Kurumsallaştırma	Okul Öncesi	3,30	,97	1,18	.308*
	Sınıf Öğretmeni	3,08	,96		
	Branş Öğretmeni	3,04	,88		

\*p>.05

Tablo 4.7 incelendiğinde, okul yöneticilerinin değişime hazırlık sürecinde, duyguları yönetebilme bağlamında okul öncesi ( $\bar{X} = 3.45$ ), sınıf öğretmeni ( $\bar{X} = 3.13$ ), ve branş öğretmeni ( $\bar{X} = 3.12$ ) olarak bulunmuştur. Buna göre [F=2.36, \*p> .095] anlamlı bir fark saptanmamıştır.

Okul yöneticilerinin değişimi gerçekleştirme sürecinde, duyguları yönetebilme bağlamında okul öncesi ( $\bar{X} = 3.50$ ), sınıf öğretmeni ( $\bar{X} = 3.26$ ) ve branş öğretmeni ( $\bar{X} = 3.27$ ) olarak bulunmuştur. Buna göre [F=1.20, \*p> .302] anlamlı bir fark saptanmamıştır.

Okul yöneticilerinin değişimi kurumsallaştırma sürecinde, duyguları yönetebilme bağlamında okul öncesi ( $\bar{X} = 3.30$ ), sınıf öğretmeni ( $\bar{X} = 3.08$ ) ve branş öğretmeni ( $\bar{X} = 3.04$ ) olarak bulunmuştur. Buna göre [F=1.18, \*p> .308] anlamlı bir fark saptanmamıştır.

Her üç boyutta okul öncesi öğretmenlerinin görüşlere katılımları daha yüksek düzeydedir. Bu durum okul öncesi öğretmenlerinin karar almada daha özgür olmaları ekip halinde hareket etmeleri ve denetim baskısından daha uzak olmalarına bağlanabilir.

## 5.BÖLÜM: TARTIŞMA VE YORUM

Bu bölümde araştırma sonucunda elde edilen bulgular farklı çalışmaların sonuçları ile karşılaştırılmış ve yorumlanmıştır.

Okullar, toplumdaki bireylerin temel eğitimini aldıkları, akademik bilgi birikimini oluşturmaya başladığı, mesleki eğitimlerini gerçekleştirdikleri, toplum değer ve normlarını öğrendikleri kurumlar olmasından dolayı; değişen dünyada, bireyin ve toplumun değişen ihtiyaçlarından kaynaklı, başarıyla gerçekleşen bir değişimin eğitim kurumunun başarısındaki yeri çok önemli. Bu nedenle yöneticilerin değişim sürecindeki verimliliğini etkileyecek her türlü faktörün üzerinde durulması, kurumsal ve eğitsel kalitenin sürdürülebilirliği açısından oldukça önemlidir. Yöneticilerin, öğretmenlerin duygularını ve örgütteki duygusal iklimi yönetebilmeleri değişimin başarısında oldukça etkilidir. Yapılan literatür taramaları sonucunda; değişim sürecinde, okul yöneticilerinin öğretmenlerdeki temel olumlu-olumsuz duyguları tanıma, duyguları açık ve anlaşılır biçimde ifade edebilme, duyguların kişilerarası etkilerinin farkına varma ve duygular ile başa çıkmada yardımcı olabilme gibi yeteneklere sahip olması değişim sürecini kolaylaştıracağı düşünülmüştür.

Araştırma bulgularına göre Manisa İli sınırları içerisindeki kamu ilkokul, ortaokul ve liselerinde görev yapan öğretmenlerin; yöneticilerin öğretmenlerin duygularını yönetebilme yeterlilikleri, algısının "orta düzeyde" olduğu görülmektedir. Bu durum, okul yöneticilerinin duygu yönetebilme yeterlilik düzeylerinin orta derecede olduğu ancak geliştirilebilir olduğu söylenebilir. Çoruk'un, (2012) yapmış olduğu araştırma ile yönetim süreçleri açısından, yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarını ortaya koymayı hedeflemiştir. Araştırmanın sonucunda. yükseköğretim kurumlarında çalışan öğretim elemanlarının, yönetim süreçleri açısından, yöneticilerinin duygu yönetme yeterliliklerini yetersiz buldukları ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlara göre, yükseköğretim, ortaöğretim veya ilköğretim fark etmeksizin; ya da yönetim süreçleri veya değişim yönetimi süreci açısından fark etmeksizin yöneticilerin çalışanlarının duygularını yönetme düzeyi istenen düzeyde değildir. Ancak yükseköğretime göre, orta ve ilköğretimde yöneticilerin duygu yönetme yeterlilikleri 'orta düzeyde' çıkmasıyla, orta ve ilköğretim yöneticilerinin duyguları yönetme yeterliliklerinin daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Bunun sebebinin de; yükseköğretime nazaran, ilk ve ortaöğretimde yönetici çalışan ilişkilerinin daha fazla olmasından ve önem verilmesinden, iletişim yollarının daha açık olmasından, öğretilerin müfredat nedeniyle daha fazla ortak hareket etmek

zorunda olmasından ve okullarda unvana bağlı rekabetin olmamasından kaynaklandığı düşünülmüştür.

Türk eğitim sisteminde planlanan, sürdürülen ve gerçekleşen değişime baktığımızda, bir çoğunun 'değişim sonucuna' tam anlamıyla ulaşamadığını görmekteyiz. Araştırma sonucuna baktığımızda yöneticilerin değişim sürecinde duygu yönetme becerileri 'orta' düzeyde çıkmıştır. Huy (1999) değişim sürecinde duygu yönetme, duygularla başa çıkma ile ilgili yapmış olduğu çalışmada, değişime direncin ana nedenleri arasında olumsuz duyguları göstermiştir. Ülkemizdeki değişimlerinin başarısız olma nedenleri arasında olumsuz duyguların yönetilemeyişi gösterebiliriz.

Yöneticilerin duyguları yönetebilme becerilerinin öğretmen görüşlerine göre genel ortalamasının orta düzeyde çıkmasında, geçmişteki değişim girişimlerinin çoğunun başarısızlıkla sonuçlanması ya da sürekliliğinin olmaması bunu kanıtlar nitelikte olduğu söylenebilir. Literatürdeki bir çok araştırma bu çıkarımı destekler niteliktedir. Doğan (2005); işyerindeki yöneticilerin duygulardan hareket ederek çalışanların davranışlarını etkileyebileceğini, ve hatta tutumları etkileyebilmek için duyguları kullanabileceğini belirtmiştir. Aynı şekilde Hareli ve Rafaeli (2008); çalışanların duyguları ile değişime verdikleri tepkiler arasında kompleks bir bağ olduğunu belirtmiştir.

Çalışanların yapılacak olan değişim konusunda bilgilendirilmeleri, bir çok değişim uzmanı (örn. Kotter, Kurt Lewin) tarafından "hazırlık süreci" içerisinde değerlendirilmektedir. Yapılmış olan araştırmada hazırlık sürecinde yöneticilerin duyguları yönetme becerisi yeterlilikleri, öğretmen görüşüne göre orta düzeyde bulunur. Çalışanların değişim konusunda bilgilendirilmesi duyguları yönetebilme adına atılmış bir davranış olarak kabul edilebilir. Helvacı'nın (2009) yapmış olduğu araştırmada, okullarda değişim girişimlerinde karşılaşılan engeller bağlamında, okul yöneticilerin yetersizliklerinden kaynaklanan engellerin önemli rol oynadığı, sonucuna varılmıştır. Bu araştırmaya göre, başlıca engeller arasında, yöneticilerin öğretmenleri değişim konusunda yeterince bilgilendirmedikleri, ifade edilmiştir. Helvacı'nın araştırmasında yöneticiler bu konuda yetersiz bulunurken, söz konusu araştırmada hazırlık sürecinde, duyguları yönetebilme yeterliliği bağlamında yöneticiler orta düzeyde bulunmuştur. Bu duyguları yönetebilme bağlamındaki ilerleme, yıllar içindeki olumlu ilerleme olarak yorumlanmıştır.

Titrek, Bayrakçı ve Zafer'in, (2009) yapmış olduğu araştırma ile söz konusu araştırma bir çok alt problemde tutarlılık göstermektedir. Kıdem değişkenine göre okul yöneticilerinin



ve öğretmenlerin görüşleri anlamlı olarak farklılaşmadığı ancak kıdem yılı 1-5 yıl arasında olanları kıdem yılı daha fazla olanlara oranla, okul yöneticileri duyguları yönetme de; mesleki kıdemi orta düzeyde olanlara göre daha olumlu düzeyde duyguları yönetme yeterliliğine sahip olduğu görülmektedir. Bu çalışmada ise yine aynı şekilde hizmet süresi 1-5 yıl arasında olan öğretmenlerin görüşleri ile hizmet süresi 6-10 yıl, 11-15 yıl 15-20 yıl ve 21 ve üzerinde olan öğretmenlerin görüşleri anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Her iki çalışmada da kıdem yılı daha az olan öğretmenlerin, kıdem yılı daha fazla olan öğretmenlere göre görüşlerinin farklılaşması; görevinin ilk yıllarında olan öğretmenlerin stajyerlik sürecinden ve yeni olmalarından kaynaklı, yöneticilerle daha fazla diyalog halinde olmalarına bağlanmıştır.

Takmak'ın (2016) Uşak ili sınırları içerisinde yapmış olduğu; "Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Duygularını Yönetme Yeterlilikleri" adlı çalışma ile mevcut araştırma sonuçlarının kısmen örtüşmediği gözlenmiştir. Bunun nedeni Takmak'ın yapış olduğu araştırma da yöneticilerin duygu yönetme becerilerini yönetim süreçleri açısından değerlendirmesi; mevcut araştırmanın ise yöneticilerin duygu yönetebilme yeterliliklerini değişimi yönetme süreçleri açısından ele alması olarak yorumlanmıştır. Değişim, her alanda, ister istemez olumlu ya da olumsuz duyguları harekete geçiren bir süreçtir (Barutçugil, 2002). Mevcut çalışmada, değişimi yönetme süreçlerinde duyguları yönetebilme yeterlilikleriyle ilgili öğretmen görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Takmak'ın araştırmasında ise tüm yönetim süreçlerinde, kadın öğretmenlerin yönetim süreçleri açısından, okul yöneticilerinin duygu yönetme yeterliliklerini daha olumsuz değerlendirdikleri sonucu ortaya konmuştur. Bu da, yönetim süreçlerinde kadınlarda duygu yeterlilikleri konusunda daha fazla farkındalık olduğu ve beklentinin yüksek olduğu ancak; mevcut araştırma sonucuna göre ise değişim yönetimi sürecinde, değişim sebebiyle duyguların harekete geçmiş olması sebebiyle, hem kadın hem erkek öğretmenlerin bu konuda beklentileri olduğu söylenebilir; çünkü yöneticilerin duyguları yönetebilme yeterlikleri orta düzeyde çıkmıştır.

Bu çalışmada, değişim yönetimi sürecinde; ilkökul öğretmenleri, ortaokul ve lise öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin değişim sürecinde duyguları yönetme yeterliliklerine daha fazla katıldıklarını ifade etmişleridir. Takmak'ın (2016) yapmış olduğu çalışmada ise yine aynı şekilde; ilkökulda görev yapan öğretmenlerin ortaokul ve lisede görev yapan öğretmenlere göre, bu konudaki görüşlerinin görece olarak daha olumlu olduğu görülmektedir. Her iki çalışmada da ilkökul öğretmenlerinin görüşlerinin görece olarak daha olumlu çıkması diğer öğretmenlere nazaran okulda yöneticiler ile daha fazla etkileşim içinde olmaları ve okulda yöneticiler ile daha fazla zaman geçirmelerine bağlanabilir.

Kaya'nın (2012) yapmış olduğu, "Yöneticilerin Değişimi Yönetme Yeterlilikleri" adlı çalışmada, ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin değişimi yönetebilme yeterlilikleri ölçeğinin alt boyutlarından; "Okulda Değişim İhtiyacını Belirleme", "Okulda Değişim Sürecine Hazırlanma" Okulda Değişimi Uygulama" boyutlarında ."çok yeterli" ; "okulda değişimi değerlendirme" boyutunda ise "pek çok yeterli" oldukları sonucuna ulaşmıştır. Mevcut çalışmada ise değişim sürecindeki duyguları yönetebilme yeterlilikleri, tüm alt boyutlarda, (değişime hazırlık, değişimi uygulama, değişimin kurumsallaşması) yöneticilerin öğretmenlerin duygularını yönetebilme becerilerini "orta düzeyde buldukları ortaya çıkmıştır. Çalışmalardan anlaşıldığı üzere, yöneticilerin değişimi yönetme yeterlilikleri ile ilgili görüş, yöneticilerin değişim sürecinde duyguları yönetebilme yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşlerine göre daha olumludur. Bu sonuca göre, yöneticilerin eğitim örgütlerinde değişim yönetimi sürecinde örgütlerin insani boyutunun göz ardı etmemesi gerektiği, örgütün duygusal iklimi ile ilgili yeterli bilgiye sahip olması ve bu duygusal iklimi yönetebilmesi gerektiği ve öğretmenlerin duygusal tepkilerinin farkına varması ve öngörebilmesi gerekliliğinin ihtiyacını doğurmaktadır.

Balıkçı'nın (2004) yapmış olduğu 'ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin değişime ilişkin algıları ve değişimin eğitim açısından değerlendirme' başlıklı tez çalışmasında değişimden en çok sınıf öğretmenlerinin etkilendiğini ortaya çıkarmıştır. Bu bulgu yapılan çalışmayı destekler nitelikte olduğu söylenebilir. Söz konusu çalışmada sınıf öğretmenleri değişim sürecinde okul yöneticilerinin duygu yönetme yeterliliklerini ortaokul ve lise öğretmenlerine göre daha yüksek bulmuşlardır.

## 6. BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, Manisa ili sınırları içerisinde görev yapan okul yöneticilerinin değişim yönetimi süreçleri açısından duygu yönetimi yeterlilikleri, öğretmen görüşleriyle belirlenmeye çalışılmıştır. Bu bölümde araştırmaya ilişkin sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

### 6.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİNE İLİŞKİN SONUÇLAR

Bu araştırma sonucunda Manisa ili sınırları içerisindeki kamu ilkokul, ortaokul ve liselerinde görev yapan yöneticilerin, değişim yönetimi sürecinde öğretmenlerin duygularını yönetebilme yeterlilik düzeyleri 'orta' düzeyde olduğu görülmektedir.

Araştırma sonucuna göre, okul yöneticilerinin değişim yönetimi sürecinde duyguları yönetebilme yeterlilikleri, öğretmen görüşüne göre 'hazırlık' boyutunda, 'değişimi gerçekleştirme' boyutunda ve 'değişimin kurumsallaşması' boyutunda 'orta' düzeyde bulunmuştur.

Araştırma bulgularına göre, Manisa ili sınırları içerisindeki kamu ilkokul, ortaokul ve liselerindeki yöneticilerin değişim yönetimi sürecinde duyguları yönetebilme yeterlilikleri, öğretmen görüşleri cinsiyet boyutuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

Araştırma bulguları, Manisa ili içerisindeki kamu ilkokul, ortaokul ve liselerinde görev yapan yöneticilerin 'değişime hazırlık', 'değişimi gerçekleştirme' ve 'değişimi kurumsallaştırma' süreçleri bağlamında duyguları yönetmeye ilişkin öğretmen görüşleri okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Ancak her üç boyutta; değişime hazırlık , değişimin gerçekleştirilmesi ve değişimin kurumsallaşması, ilkokul öğretmenleri ortaokul ve lise öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin değişim sürecinde duyguları yönetme yeterliliklerine daha fazla katıldıklarını ifade etmişlerdir.

Araştırma bulguları, Manisa ili içerisindeki kamu ilkokul, ortaokul ve liselerinde görev yapan yöneticilerin 'değişime hazırlık', 'değişimi gerçekleştirme' ve 'değişimi kurumsallaştırma' süreçleri bağlamında duyguları yönetmeye ilişkin öğretmen görüşleri 'kıdem' değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Ancak, her üç boyutta da hizmet süresi 1-5 yıl arasında olan öğretmenlerin görüşleri ile hizmet süresi 6-10 yıl, 11-15 yıl, 15-20 yıl ve 21 yıl üzerinde olan öğretmenlerin görüşleri anlamlı olarak farklılaşmaktadır. 1-5 yıl arasında görev yapan öğretmenlerin bu konudaki görüşlerinin görece olarak daha olumlu olduğu görülmektedir.

Araştırmaya göre, farklı eğitim düzeyine sahip öğretmenlerin, değişim sürecinde, okul yöneticilerinin duygu yönetimi yeterliliklerine ilişkin görüşleri; 'değişime hazırlık', 'değişimi gerçekleştirme' ve 'değişimi kurumsallaştırma' boyutlarında farklılaşmadığı görülmüştür. Ancak her üç boyutta da görece olarak Lisans ve Yüksek Lisans yapmış olan öğretmenlerin katılımları, Ön lisans yapan öğretmenlerden daha düşük düzeyde çıkmıştır.

Araştırma bulgularına göre, okul yöneticilerinin 'değişime hazırlık', 'değişimi gerçekleştirme' ve 'değişimi kurumsallaştırma' süreçlerinde duyguları yönetebilme bağlamında, okul öncesi, sınıf ve branş öğretmeni boyutlarına göre anlamlı bir fark saptanmamıştır. Ancak her üç boyutta da okul öncesi öğretmenlerinin maddelere katılımının görece olarak daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Araştırmaya göre, okul yöneticilerinin 'değişime hazırlık', 'değişimi gerçekleştirme' ve 'değişimi kurumsallaştırma' süreçlerinde duyguları yönetebilmeye ilişkin öğretmen görüşleri okulda çalışma süresine göre anlamlı olarak farklılaştığı gözlemlenmiştir. Bulduğu okulda çalışma süresi 1-5 yıl arasında olan öğretmenlerin görüşleri ile bulunduğu okulda 6-10 yıl arasında çalışan öğretmenlerin görüşleri değişime hazırlık, değişimi gerçekleştirme ve değişimi kurumsallaştırma boyutlarında anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Bulduğu okulda daha yeni olan öğretmenler yöneticilerin değişimde duyguları yönetmede daha etkili oldukları görüşündedirler.

## 6.2. ÖNERİLER

Araştırmada elde edilen sonuçlar doğrultusunda 'probleme ilişkin öneriler' ve gelecekte yapılacak araştırmalara ışık tutacak 'araştırmaya ilişkin öneriler' biçiminde iki boyutta ele alınmıştır.

### 6.2.1. Probleme İlişkin Öneriler

Araştırma sonuçları doğrultusunda probleme ilişkin aşağıdaki ileri sürülebilir.

1. Eğitim yöneticiliği alanında duyguların farkındalığı ve duygu yönetimi yeterliliği oldukça önemlidir. Aynı şekilde söz konusu değişim yönetimi olduğunda ve değişimin daima duyguları harekete geçirdiği göz önünde bulundurulduğunda; çalışanların duygularını yönetebilme yeterliliği oldukça önemlidir. Çalışma bulguların bakıldığında öğretmenlerin 'değişime hazırlık', 'değişimi gerçekleştirme' ve 'değişimin kurumsallaşması' süreçlerindeki maddelere orta düzeyde katıldıkları görülmüştür. Ancak değişimin kurumsallaşması boyutunda katılım diğer iki boyuta göre görece olarak daha düşüktür. Bu da değişimin

gerçekleştikten sonra duygu yönetimine yönelik çalışmaların kesilmemesi gerektiği, değişimin başarılı bir şekilde tamamlanabilmesi için kurumsallaşma aşamasında da öğretmenlerin duygularını iyi tanınp yönetilmesi gerekir. Okul yöneticilerinin değişim yönetimi sürecinde sadece değişim yönetimi süreçlerine göre karar vermemeli, değişimi yönetirken, direnci en aza indirgeyebilmek için duyguların varlığını ve yönetebilirliğini göz önünde bulundurabilmeleri için yöneticilere yönelik duygu yönetimi eğitimi programları düzenlenmelidir.

2. Bu çalışmanın bulgularına göre Manisa ili sınırları içerisindeki kamu İlkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmen görüşlerine göre 'değişime hazırlık', 'değişimin gerçekleşmesi' ve 'değişimin kurumsallaşması' süreçlerinde cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ancak, kadın öğretmenlerin maddelere göreli olarak daha az katıldıkları saptanmıştır. Bu bağlamda okul yöneticileri kadın öğretmenlerin, değişim sürecinde duygu durumlarını daha iyi tanımlamak ve yönetebilmek için daha fazla iletişim halinde olmalı ve bu iletişimi sağlayacak çeşitli aktiviteler düzenlemeli. Değişim sürecinde kadın öğretmenlere de sistematik bilgilendirme yapılarak, değişim ile ilgili bilgi eksikliği en aza indirgenmeye çalışılarak olumsuz duygular daha iyi yönetilebilir.

3. Araştırmanın sonucuna göre, değişim yönetimi sürecinde okul yöneticilerin duygu yönetimi yeterlilikleri anlamlı bir fark oluşturmamıştır. Ancak her üç süreçte de ilkökul öğretmenlerinin maddelere katılımı ortaokul ve lise öğretmenlerine göre görece olarak daha fazladır. Bundan yola çıkarak okul yöneticilerinin değişim yönetimi sürecinde ortaokul ve lise öğretmenlerinin duygularını yönetebilmesi açısından öğretmenlerle iletişim içinde olması ve duygularını daha iyi tanımaya çalışması önerilebilir, çünkü ancak fark ettiğimiz duyguları yönetebiliriz.

4. Okul yöneticisi olarak göreve başlayacak olanların, sınavla yönetim bilgilerinin ölçülmesinin yanısıra, duyuusal zekalarının ve duygu yönetebilme yeterliliklerinin de ölçülmesinin, eğitim örgütlerindeki yönetim kalitesini artıracakı düşünölmektedir.

5. Araştırma sonucuna göre 'değişime hazırlık', 'değişimin gerçekleşmesi' ve 'değişimin kurumsallaşması' süreçlerinde duyguları yönetmeye ilişkin öğretmen görüşleri kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ancak, her üç boyutta da hizmet süresi 1-5 yıl arasında olan öğretmenlerin maddelere, hizmet süresi 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 21 yıl üzerinde olan öğretmenlere göre maddelere katılımı anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Bu bağlamda kıdem süresi 1-5 yıl olan öğretmenlerin maddelere katılımının yüksek olması

onların mesleğinin ilk yıllarında oryantasyon programlarının daha fazla düzenleniyor olması, seminer ve hizmet içi eğitim faaliyetlerine daha fazla katılıyor olmalarına bağlanmıştır. Bunun sonucunda, bu tür oryantasyon programlarının hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yoğunluğunun öğretmenlik meslek hayatında sürekli olması gerektiği düşünülüyor.

6. Çalışma bulgularına göre bulunduğu okulda çalışma süresi 1-5 yıl arasında olan öğretmenlerin görüşleri ile, 6-10 yıl arasında çalışan öğretmenlerin görüşleri 'değişime hazırlık', 'değişimi gerçekleştirme' ve 'değişimin kurumsallaşması' boyutlarında anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Bunun sonucuna göre bulunduğu okulda daha yeni olan öğretmenler yöneticilerin değişim esnasında duyguları yönetme konusunda daha etkili olduğu görüşündeler. Değişim yönetimi sürecindeki duygu yönetiminin daha başarılı olabilmesi için okullarda yönetici ve öğretmenlerin çalışma süresi konusunda bir düzenleme yapılabilir, yönetici ve öğretmen sirkülasyonu artırılabilir.

7. Öğretmenlerin eğitim durumu göz önünde alınıp, maddelere katılımı incelendiğinde her üç süreçte de, görel olarak yüksek lisansını tamamlamış olan öğretmenlerin maddelere katılımının daha az olduğu gözlenmiştir. Yüksek lisans mezunu öğretmenler bireysel özellikler açısından daha sorgulayıcı ve akademik anlamda daha donanımlı olduğu için yöneticilerin duygu yönetme yeterliliklerini daha az bulup maddelere daha az katılım göstermişlerdir. Bu bağlamda akademik çalışmalar yapmış olan öğretmenlere değişim sürecinde sistematik bilgilendirmelere yapılmalı, değişime katılımları sağlanmalı ve düşüncelerini serbestçe ifade edebilecekleri ortamlar oluşturmalı.

8. Değişim, eğitim örgütlerine dinamizm kazandıracığından başarılı bir değişim için duygu yönetimi yeterliliği oldukça önemlidir, bu nedenle yöneticilerin duygu yönetme yeterliliklerini artıracak hizmet içi eğitim programları hazırlanmalıdır.

### **6.2.2. Araştırmaya İlişkin Öneriler**

Araştırmaya ilişkin öneriler aşağıda yer almaktadır:

1. Araştırma nicel bir araştırmadır. Araştırma farklı veri toplama araları kullanılarak yeniden yapılabilir. Nicel verilerle birlikte röportaj gibi nitel veriler kullanılarak daha ayrıntılı sonuçlara ulaşılabilir.

2. Böyle bir çalışma ülkenin coğrafı, sosyoekonomik ve sosyokültürel yapısı göz önüne alınarak değişik bölgelerde yeniden yapılabilir.

3. Bu çalışmada elde edilen veriler sadece Manisa ilindeki okul yöneticileri ve öğretmenleri kapsadığı için, araştırma sonuçları sadece Manisa ili için geçerlidir ve genelleme yapılamaz. Ancak bundan sonraki çalışmalarda daha büyük rneklemelemlerle çalışılması genellemelere izin verebilecektir.

4. Bu alanda yapılacak olan çalışmada, okulun diğer personellerinin, müfettişlerin ve velilerin görüşleri alınarak yeniden daha ayrıntılı yapılabilir.

5. Benzer alışmalar özel okullar için de yapılarak kamu ve özel eğitim kurumları karşılaştırılabilir.

6. Yöneticilerin rgtsel değişim sürecindeki duygu yönetebilme yeterlilikleri yine bu geliştirilmiş olan ölçekle ölçülüp sonrasında bu yeterliliklerin değişime karşı oluşan direnci engelleme konusunda ne kadar etkili olduğu araştırılabilir.

## EKLER

### Ek 1: Veri Toplama Aracı

#### Okul Yöneticilerinin, Değişim Sürecinde, Öğretmenlerin Duygularını Yönetme Yeterliliklerini Belirleme Ölçeği

#### Değerli Öğretmenler;

Bu çalışmanın amacı Milli Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarında (ilkokul, ortaokul ve orta dereceli okullar) görev yapan yöneticilerin, değişim sürecinde öğretmenlerin duygularını yönetebilme yeterliliklerini öğretmen görüşlerine bağlı olarak belirlemektir. Çalışmanın amacına ulaşabilmesi için değerli görüş ve düşüncelerinize ihtiyaç duyulmaktadır.

Ölçekten toplanan veriler yüksek lisans tez çalışmasında kullanılacak ve söz konusu çalışma dışında başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Kesinlikle isim yazmanıza gerek yoktur. Bu araştırmanın sağlıklı ve güvenilir sonuçlara ulaşması, büyük ölçüde sizin ölçekte yer alan soruları tam içtenlikle cevaplamanıza bağlıdır.

Anket iki Bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde "Kişisel Bilgiler" , ikinci bölümde ise " okul yöneticilerinin, değişim sürecinde, öğretmenlerin duygularını yönetme yeterliliklerini belirlemeye yönelik maddeler yer almaktadır. Katkılarınız için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

**Doç. Dr. M. Akif HELVACI**  
Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Eğitim Yönetimi ve Teftişi Anabilim Dalı  
e-mail: mahelvaci@yahoo.com

Nazlı Öztürk Yüzer  
Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Eğitim Yönetimi ve Teftişi Anabilim Dalı  
e- mail: nazlimetu@gmail.com



**BÖLÜM 1****KİŞİSEL BİLGİLER**

Aşağıdaki kişisel durumunuzla ilgili ifadeler bulunmaktadır. Durumunuza uygun olan ifadeye işaret koyarak belirtiniz.

**1) Cinsiyetiniz:**

( ) Kadın ( ) Erkek

**2) Çalışmakta olduğunuz okul türü:**

( ) İlkokul ( ) Ortaokul ( ) Lise

**3) Alanınız:**

( ) Okul Öncesi Öğretmeni ( ) Sınıf Öğretmeni ( ) Branş Öğretmeni

**4) Kıdeminiz:**

( ) 1-5 yıl ( ) 6- 10 yıl ( ) 11- 15 yıl ( ) 16-20 yıl ( ) 21 ve üzeri

**5) Öğrenim durumunuz:**

( ) Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora

**6) Bulduğunuz okulda çalışma süreniz:**

( ) 1-5 yıl ( ) 6- 10 yıl ( ) 11- 15 yıl ( ) 16-20 yıl ( ) 21 ve üzeri

		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Derecede Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	Bu bölümdeki ifadeleri, okul yöneticilerinizin <b>değişim sürecinde</b> , öğretmenlerin <b>duygularını yönetebilme</b> yeterliklerini, sağdaki sütunlarda yer alan ilgili seçeneği işaretleyerek değerlendiriniz.					
1.	Değişime başlamadan önce değişime direnç tepkilerinin artmaması için gerekli önlemleri alır.					
2.	Değişime başlamadan önce, kişisel alışkanlıkların okuldaki gerilimi arttırmasına izin vermeyecek bir yol izler.					
3.	Değişime başlamadan önce değişime yönelik heveslerimizi arttırmaya yönelik davranışlar sergiler.					
4.	Değişime başlamadan önce bizlerin değişime uyum sağlayabilmesi için olumlu bir ruh hali oluşturur.					
5.	Değişime başlamadan önce tüm enerjimizi maksimum düzeye getirmek için duygularımızı harekete geçirir.					
6.	Değişime başlamadan önce, duygularımızı değişime hazır hale getirmek için çeşitli sürprizler hazırlar.					
7.	Değişime başlamadan önce mevcut olumsuz duygularımızı olumlu kılmaya çaba sarf eder.					
8.	Değişime başlamadan önce değişimi heyecanlı hale getirmek için çaba sarf eder.					
9.	Değişim sürecinde meydana gelen olayların olumlu yönlerini ön plana çıkarır.					
10.	Değişim sürecinde duygularımızı rahatça ifade edebileceğimiz ortamlar hazırlar.					
11.	Değişim sürecinde bizleri mutlu edecek etkinlikler düzenler.					
12.	Değişim sürecinde verilen bir görevle ilgili kaygılandığımızda bizi sakinleştirmeye çalışır.					
13.	Değişim sürecinde yaşadığımız duygusal problemleri iletebileceğimiz açık bir iletişim kanalı oluşturur.					
14.	Değişim sürecinde bizlere yardımcı olurken samimi davranışlar sergiler.					
15.	Değişim sürecinde inançlarımıza karşı hassasiyet gösterir.					
16.	Değişimle gelen yeni durum sonrasında oluşturduğumuz yeni becerileri geliştirmemiz için bizleri ödüllendirir.					
17.	Değişimle oluşan yeni duruma karşı bağlılık duygusu geliştirir.					
18.	Değişimle gelen yeni durumun kökleşmesi için çaba sarf edenleri takdir eder.					
19.	Değişim süreciyle gelen yeni durumun sürdürülebilirliği konusunda sürekli moral verir.					
20.	Değişimle gelen yeni durum karşısında bizde oluşabilecek olası kaygı ve endişeleri yok etmek için duygusal destek sağlar.					
21.	Değişim sonunda oluşan yeni durum karşısında zafer duygusu oluşturur.					

## Ek 2: Araştırma İzin Belgesi

Evrak Tarih ve Sayısı: 28/11/2017-26017



T.C.  
MANİSA VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 46949512-605.01-E.19659921  
Konu : Araştırma İzni

20.11.2017

UŞAK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE  
(Sosyal Bilimler Fakültesi Dekanlığı)

İlgi: 24.10.2017 tarih ve 35386 sayılı yazımız.

İlgi yazınız ekinde bulunan, Nazlı ÖZTÜRK YÜZER'e ait "Okul Yöneticilerinin Değişim Süresinde Öğretmenlerin Duygularının Yönetme Yeterliliklerini Belirleme" konulu tez çalışması için ilimiz 17 İlçe Millî Eğitim Müdürlüğüne bağlı tüm resmi ve özel ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlere yönelik araştırma izni ile ilgili olarak, Müdürlük Makamından alınan 17.11.2017 tarih ve 19491778 sayılı onay yazısı yazımız ekindedir.

Bilgilerinizi ve araştırma tamamlanmasından itibaren en geç iki hafta içerisinde araştırma sonucunu içeren bir kitap ve iki adet CD'nin Müdürlüğümüz Strateji Şubesine teslim edilmesini arz ederim.

Recep DERNEKBAŞ  
İl Millî Eğitim Müdürü

**EKLER :**

Onay yazısı (1 sayfa)  
Ölçekler (2 sayfa)

Juvenit Elektronik İmza  
Aşlı ile Aynıdır.  
20.11.2017  
Sabahat GURLU  
Şef

Nişancıpaşa Mh. Atatürk Blv. No:36/A Şehzadeler/MANİSA  
Elektronik Ağ: www.meb.gov.tr  
e-posta: strateji45@meb.gov.tr

Ayrıntılı Bilgi: Ar-Ge Birimi  
Tel: (0 236) 231 46 08 (105)  
Faks: (0 236) 231 12 51



T.C.  
MANİSA VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 46949512-605.01-E.19491778  
Konu : Araştırma İzni

17.11.2017

MÜDÜRLÜK MAKAMINA

- İlgi: a) Millî Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 22.08.2012 tarih ve 12607291 sayılı 2017 / 25 No'lu genelgesi,  
b) Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğünün 26.10.2017 tarih ve 6442 sayılı yazısı.

İlgi (b) yazı ve ekinde; Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı tezli yüksek lisans programı öğrencisi Nazlı ÖZTÜRK YÜZER'e ait "Okul Yöneticilerinin Değişim Süresinde Öğretmenlerin Duygularının Yönetme Yeterliliklerini Belirleme" konulu tez çalışması için 17 İlçe Millî Eğitim Müdürlüğüne bağlı tüm resmi ve özel ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlere yönelik bir araştırma yapmak istediği belirtilmektedir.

Söz konusu ölçeklerin; 2017 - 2018 eğitim öğretim yılı içerisinde, eğitim öğretimi aksatmadan, yazımız ekinde bulunan onaylı formların kullanılması koşuluyla, gönüllülük esasına dayalı olarak uygulanması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Necmettin OKUMUŞ  
Müdür Yardımcısı

OLUR  
17.11.2017

Recep DERNEKBAŞ  
İl Millî Eğitim Müdürü

**EKLER :**

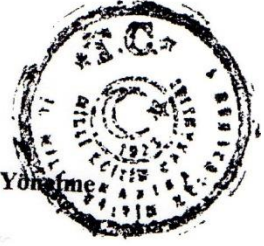
Araştırma Değerlendirme Formu (1 sayfa)  
Ölçekler (2 sayfa)

Nişancıpaşa Mh. Atatürk Blv. No:36/A Şehzadeler/MANİSA  
Elektronik Ağ: www.meb.gov.tr  
e-posta: strateji45@meb.gov.tr

Ayrıntılı Bilgi: Tayfun ATLI  
Tel: (0 236) 231 46 08 (105)  
Faks: (0 236) 231 12 51

rak-Tarih ve Sayısı: 28/11/2017-26017

E-İmza Tarih ve Sayısı: 24/10/2017-E.35386



## Okul Yöneticilerinin, Değişim Sürecinde, Öğretmenlerin Duygularını Yönetme Yeterliliklerini Belirleme Ölçeği

### Değerli Öğretmenler;

Bu çalışmanın amacı Milli Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarında (ilkokul, ortaokul ve orta dereceli okullar) görev yapan yöneticilerin, değişim sürecinde öğretmenlerin duygularını yönetebilme yeterliliklerini öğretmen görüşlerine bağlı olarak belirlemektir. Çalışmanın amacına ulaşabilmesi için değerli görüş ve düşüncelerinize ihtiyaç duyulmaktadır.

Ölçekten toplanan veriler yüksek lisans tez çalışmasında kullanılacak ve söz konusu çalışma dışında başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Kesinlikle isim yazmanıza gerek yoktur. Bu araştırmanın sağlıklı ve güvenilir sonuçlara ulaşması, büyük ölçüde sizin ölçekte yer alan soruları tam içtenlikle cevaplamınıza bağlıdır.

Anket iki Bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde "Kişisel Bilgiler" , ikinci bölümde ise " okul yöneticilerinin, değişim sürecinde, öğretmenlerin duygularını yönetme yeterliliklerini belirlemeye yönelik maddeler yer almaktadır. Katkılarınız için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

**Doç. Dr. M. Akif HELVACI**  
Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Eğitim Yönetimi ve Teftişi Anabilim Dalı  
e-mail: mahelvaci@yahoo.com

**Nazlı Öztürk Yüzer**  
Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Eğitim Yönetimi ve Teftişi Anabilim Dalı  
e-mail: nazlimetu@gmail.com

## BÖLÜM 1

### KİŞİSEL BİLGİLER

Aşağıdaki kişisel durumunuzla ilgili ifadeler bulunmaktadır. Durumunuza uygun olan ifadeye işaret koyarak belirtiniz.

#### 1) Cinsiyetiniz:

( ) Kadın ( ) Erkek

#### 2) Çalışmakta olduğunuz okul türü:

( ) İlkokul ( ) Ortaokul ( ) Lise

#### 3) Alanınız:

( ) Okul Öncesi Öğretmeni ( ) Sınıf Öğretmeni ( ) Branş Öğretmeni

#### 4) Kıdeminiz:

( ) 1-5 yıl ( ) 6- 10 yıl ( ) 11- 15 yıl ( ) 16-20 yıl ( ) 21 ve üzeri

#### 5) Öğrenim durumunuz:

( ) Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora

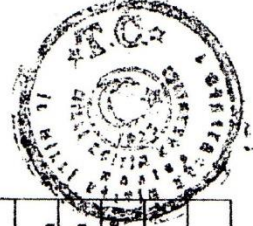
#### 6) Bulduğunuz okulda çalışma süreniz:

( ) 1-5 yıl ( ) 6- 10 yıl ( ) 11- 15 yıl ( ) 16-20 yıl ( ) 21 ve üzeri



Evrak Tarih ve Sayısı: 28/11/2017-26017

Evlak Tarih ve Sayısı: 24/10/2017-E.35386



	Bu bölümdeki ifadeleri, okul yöneticilerinizin <b>değişim sürecine</b> , öğretmenlerin <b>duygularını yönetebilme yeterliklerini</b> , sağdaki sütunlarda yer alan ilgili seçeneği işaretleyerek değerlendiriniz.	Bilgi		Orta Derecede		Tamamen	
		Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum
1.	Değişime başlamadan önce değişime direnç tepkilerinin artmaması için gerekli önlemleri alır.						
2.	Değişime başlamadan önce, kişisel alışkanlıkların okuldaki gerilimi arttırmasına izin vermeyecek bir yol izler.						
3.	Değişime başlamadan önce değişime yönelik heveslerimizi arttırmaya yönelik davranışlar sergiler.						
4.	Değişime başlamadan önce bizlerin değişime uyum sağlayabilmesi için olumlu bir ruh hali oluşturur.						
5.	Değişime başlamadan önce tüm enerjimizi maksimum düzeye getirmek için duygularımızı harekete geçirir.						
6.	Değişime başlamadan önce, duygularımızı değişime hazır hale getirmek için çeşitli sürprizler hazırlar.						
7.	Değişime başlamadan önce mevcut olumsuz duygularımızı olumlu kılmaya çaba sarf eder.						
8.	Değişime başlamadan önce değişimi heyecanlı hale getirmek için çaba sarf eder.						
9.	Değişim sürecinde meydana gelen olayların olumlu yönlerini ön plana çıkarır.						
10.	Değişim sürecinde duygularımızı rahatça ifade edebileceğimiz ortamlar hazırlar.						
11.	Değişim sürecinde bizleri mutlu edecek etkinlikler düzenler.						
12.	Değişim sürecinde verilen bir görevle ilgili kaygılandığımızda bizi sakinleştirmeye çalışır.						
13.	Değişim sürecinde yaşadığımız duygusal problemleri iletebileceğimiz açık bir iletişim kanalı oluşturur.						
14.	Değişim sürecinde bizlere yardımcı olurken samimi davranışlar sergiler						
15.	Değişim sürecinde inançlarımıza karşı hassasiyet gösterir.						
16.	Değişimle gelen yeni durum sonrasında oluşturduğumuz yeni becerileri geliştirmemiz için bizleri ödüllendirir.						
17.	Değişimle oluşan yeni duruma karşı bağlılık duygusu geliştirir.						
18.	Değişimle gelen yeni durumun kökleşmesi için çaba sarf edenleri takdir eder.						
19.	Değişim süreciyle gelen yeni durumun sürdürülebilirliği konusunda sürekli moral verir.						
20.	Değişimle gelen yeni durum karşısında bizde oluşabilecek olası kaygı ve endişeleri yok etmek için duygusal destek sağlar.						
21.	Değişim sonunda oluşan yeni durum karşısında zafer duygusu oluşturur.						

Katkılarınız için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

## KAYNAKÇA

- Akoğlan Kozak, M. & Genç, V. (2014). Değişim Sürecinde Ortaya Çıkan Direnci Önlemede Duyguların Yönetiminin Önemi: Hizmet İşletmeleri Açısından Bakış. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 81-92.
- Altunışık R., Coşkun R., Bayraktaroğlu S. & Yıldırım E. (2010). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS uygulamalı. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Antonacopoulou, E. P. & Gabriel Y. (2001). Emotion, learning and organizational change: Towards integration. *Journal of Organizational Change Management*, 14(5), 435-451.
- 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. DOI 10.17240/yıl2015cilt15sayı1makaleno5000128614
- Ashfort B. E. & Humprey R. H. (1995). Emotions in the Workplace: A Reappraisal. *Human Relations*, Vol.48, 1995.
- Ashkanasy, N. M. ve Ashton-James, C. E. (2006). Emotion in organizations: A neglected topic in I/O psychology, but with a bright future. G. P. Hodgkinson ve J. K. Ford (Ed.) içinde, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Volume. 20 (s. 221-268). Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Atilla, F. (2016). Verimlilik Analizleri. <https://www.biymed.com/pages/makaleler/makale17.htm>
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? *Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48—70.
- Austin J. E., O'Donnel, M. M. (2013). Development and preliminary validation of a scale to asses managing the emotions of others. *Personality and Individual Differences*. 55. 834-839.
- Balıkçı, A. (2004). İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Değişime İlişkin Algıları ve Değişimin eğitim açısından Değerlendirilmesi. Konya Selçuk Ünivesitesi. Eğitim Yönetimi ve Teftişi Plaması Yüksek Lisans Tezi.
- Bartunek, J. M., Rousseau, D. M., Rudolph, J. W., & DePalma, J. A. (2006). On the receiving end: Sensemaking, emotion, and assessments of an organizational change iniated by others. *Journal of Applied Behavioral Science*, 42(2), 182—206.
- Barutçugil, İ. (2004). Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi. 2. Basım. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Başaran, İ. E. (2000). Eğitim Yönetimi: Nitelikli Okul. Ankara: Feryal Matbaası.
- Beer, M. & Nohria, N. (2000), "Cracking the code of change", *Harvard Business Review*, May/June, p. 133-41.

- Briner, R. B. (2010), The Neglect and Importance of Emotion at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(3), 323-346.
- Bovey, W. H. & Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: the role of defence mechanisms. *Journal of Managerial Psychology*, 16(7/8), s. 534-548.
- Brehm, J. W. (1999). The intensity of emotions", *Personality and Social Psychology Review*, 3(10).
- Brotheridge C. M. & Lee, R.T. (2008). The emotions of managing: An introduction to the special issue. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2).
- Burners, B. (1996). No such thing as ... a "one best way" to manage organizational change. 34(10), s. 11-18
- Burnes, B. (1996). *Managing Change. A Strategic Approach to Organizational Dynamics*. London . San Fransisko. Financial Times.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, Ö.E. Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2010). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Carr, A. (2001). Understanding Emotion an Emotionality in a Process of Change. *Journal Of Organizational Change Management*. 14(5), p.421.
- Cummings,T. G. & Worley C. G. (2009). *Organization Development and Change*. (9.Baskı) Canada
- Cüceloğlu, D. (2005). *Başarıya Götüren Aile*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Çakar, U. & Arbak, Y. (2003). Dönüşümcü liderlik duygusal zekâ gerektirir mi? Yöneticiler üzerinde örnek bir çalışma. *D.E.Ü.I.I.B.F.Dergisi*, 18 (2), s.83- 98.
- Çalışkan, A. (2007). *Organizasyonel değişim yönetimi ve Azerbaycan Cumhuriyeti'ndeki Türk menşeli işletmelerde bir uygulama (Doktora Tezi, Sosyal Bilimler)*.
- Çeşitçioğlu, M. (2003). *Kaliteli İnsan*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Çolakoğlu, M. (2005). Eğitim örgütlerinde değişim ve Liderlik, Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi. 1. s.63-77.
- Connel, J. & Travaglione, T. (2004). Emotional intelligence: a competitive advantage in times of change? *Strategic Change*.13, 55-59.
- Çoruk, A. (2012). *Yönetim Süreçleri Açısından Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışları*. Doktora Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.



- Çoruk, A. & Akçay R. C. (2012). Yönetim Süreçleri Açısından Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışları Ölçeği: Geçerlilik Ve Güvenirlik Çalışması. Buca Eğitim Fakültesi Dergisi (33)2012.
- Cummings, T. G. ve Worley C. G. (2009). Organization Development and Change. (9.Baskı) Canada.
- Doğan, Y. (2005). Organizasyonlarda pozitif ve negatif duygusallığın çalışanların görev ve bağlamsal performansları üzerine etkisini belirlemeye yönelik Kayseri’de bir araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Kayseri.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2007). Kurumların Başarısında Duygusal Zekanın Rolü ve Önemi. Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 14(1).
- Elfbain, H. A. (2007). 7 Emotion in Organizations. The Academy Of Management Annals. (1)1, 315-386.
- Ercan, İ. ve Kan, İ. (2004). Ölçeklerde güvenilirlik ve geçerlik. Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi, 30 (3), 211-216.
- Evans, R. (1996). The Human Side of School Change: Reform, Resistance, and the Real-Life Problems of Innovation. The Jossey-Bass Education Series. San Francisco.
- Everard K. B., Morris G. & Wilson I. (2004). Effective School Management. London. Paul Champman Publishing.
- Ferres, N. & Connel, J. (2004). Emotional Intelligence in leaders: an antidote for cynicism toward change? Strategic Change, 13(2), 61-71.
- Forgas, J. P., & George, J. M. (2001). Affective influences on judgments and behavior in organizations: An information processing perspective. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86(1), 3—34.
- Fullan, M. (1991). The new meaning of educational change. New York: Teachers College Press.
- Fullan, M. (2005). The meaning of educational change: A quarter of a century of learning. In A. Lieberman (Ed.), *The roots of educational change* (pp. 202-216). Dordrecht: Springer.
- Fullan, M. (2006). Change Theory: A Force for school improvement. Center for strategic Education Seminar Series, Paper no. 157, November.
- Goleman, D. (2015a). Duygusal Zeka Neden IQ'dan Daha Önemlidir? (Çev: Banu Seçkin Yüksel), İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman D. (2015b). İş Başında Duygusal Zeka. (Çev: Handan Balkara), İstanbul Varlık Yayınları.

- Graham C. (2015). Emotional management in the workplace. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 29(4), 31 - 33.
- Güçlü, N., & Şehitoğlu, E. T. (2006). Örgütsel değişim yönetimi. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (13).
- Hareli, S., & Rafaeli, A. (2008). Emotion cycles: On the social influence of emotion in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 28, 35—59.
- Hareli, S., Rafaeli, A. ve Parkinson, B. (2008). Emotions as social entities: Interpersonal functions and effects of emotion in organizations. N. Ashkanasy ve C. L. Cooper (Ed.) içinde, *Research Companion to Emotion in Organizations*, (s. 349-359). Cheltenham, UK: Elgar.
- Helvacı M. A. (2010). Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi. Nobel Yayınları.
- Higgs, M. (2002). Do leaders need emotional intelligence? *International Journal of Organizational Behaviour*, 5(2): 195-212.
- Hughes, J. (2005). Bringing emotion to work: Emotional intelligence, employee resistance and the reinvention of character. *Work, Employment & Society*, 19(3), 603-25.
- Huy, Q. N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 31—69.
- Kalaycı, Ş. (2008). SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri. Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti
- Kaya, Y.(2012) Yöneticilerin Değişimi Yönetme Yeterlilikleri. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Güz 2012.
- Kervancı, F (2008). Büro Çalışanlarının Duygu Yönetimi Yeterlilik Düzeylerinin Geliştirilmesinde Duygu Yönetimi Eğitimi Programının Etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilim Bilimleri Enstitüsü, Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara, Türkiye.
- Kervancı Üstün, F., Topbaş E. (2014). Büro Çalışanlarının Duygu Yönetme Becerilerinin Geliştirilmesinde Duygu Yönetimi Eğitimi Programının etkisi: Deneysel bir çalışma. *International Journal of Human Sciences*.
- Keskinkılıç, K. (2007). Yönetim ve Okul Yönetimi İle İlgili Temel Kavramlar. Keskinkılıç, K. (Ed.) *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (s.1-24). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Kilduff, M., Chiaburu, D. S. & Menges, J. (2010). Strategic use of emotional intelligence in organizational settings. Exploring the dark side. *Research in Organizational Behavior*. 30, 128-152.
- Kim, Y. M., Bigman, Y. & Tamir, M. (2015). Emotion Regulation. *International Encyclopedia of Social & Behavioral Sciences*, 2nd Edition, Volume 7.

- Klarner, P., By, R.T. & Diefenbach, T. (2011). Employee Emotions During Organizational Change - Towards a New Research Agenda. *Scandinavian Journal of Management* 27, p. 332-340.
- Kofter, J. P. (2007). Leading Change why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, p. 92-107.
- Kop, S. (2014). How employees regulate their emotions during change: Leader-member exchange, resistance to change, emotional exhaustion and the mediating role of emotion regulation strategies. Master thesis Human Resource Studies. Tilburg University, Faculty of Social and Behavioral Sciences
- Kozak, A. M. & Güçlü, H. (2003). Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*. Cilt: 5 Sayı: 1 Sıra: 5 / No: 29.
- Hargreaves, A. (1994). Changing teachers, changing times: Teachers' work and culture in the postmodern age. New York: Teachers College Press.
- Higgs, M. 2002. Do leaders need emotional intelligence? A study of the relationship between emotional intelligence and leadership change. *International Journal of Organisational Behaviour*. p.195-212. 5(6).
- Huy, Q. N. (1999). Emotional capability, emotional intelligence, and radical change. *Academy of Management Review*, 24(2), 325—345.
- İzard, C. (2001), Emotional Intelligence or adaptive emotions, *Emotions*, 1(3), 249-257.
- Lawrence, E.; Ruppel, C. P. & Tworoger, L. (2014). The emotions and cognitions during organizational change: The importance of emotional work for leaders. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 18(1), 257-273.
- Liu, Y. & Pewere, P.L.(2005). Another look at the role of emotion in the organizational change: A process model, *Human Resource Management Review*, 15, 263-280.
- McLaughlin L. & Hyle A. E. (2001). The School Principal as Change Agent: An Explanatory Case Study. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association. Seattle, WA, April 10-14.
- Mutinac, R. (2010). Managing resistance and the use of internal communication in organizations undergoing change Aarhus School of Business. Department of Language and Business Communication . Master of Arts in Corporate Communication
- Özdevecioğlu, M. (2004). “Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusalığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59(3):181-202.
- Özkalp, E. & Cengiz, A. A. (2003). İşyerinde duygular ve yönetimi. 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulan bildiri. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. Afyon, 22-24 Mayıs.

- Poole, W. (1991). Resistance to Change in Education: Themes in the Literature. Graduate student paper, Syracuse University.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management. The Academy of Management Review*; Oct 2000; 25(4): 783-794.
- Ruiz, J. I. (2007). Emotional climate in organizations: Applications in Latin American prisons. *Journal of Social Issues*, 63 (2), 289-306.
- Scherer, K. R. ve Tran, V. (2001). Effects of emotion on the process of organizational learning. M. Dierkes, J. Child ve I. Nonaka (Ed.) içinde, *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, (s. 369-392). Newyork: Oxford University Press.
- Sabuncuoğlu Z. ve Tüz M.(1995). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Seçer, H. Ş. (2007). Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme. *Sosyal Siyaset Konferanslar Dergisi*, (50), 813-834.
- Scherer, K. R. (2005). What are emotions? And how can they be measured. *Social Science Information*, 44(4), 695—729.
- Scherer, K. R. ve Tran, V. (2001). Effects of emotion on the process of organizational learning. M. Dierkes, J. Child ve I. Nonaka (Ed.) içinde, *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, (s. 369-392). Newyork: Oxford University Press.
- Schuler, A. J. (2003). Overcoming Resistance to Change: Top Ten Reasons for Change Resistance. <https://uthscsa.edu/gme/documents/chiefred/Change%20Leadership/Overcoming%20Resistance%20to%20Change.pdf>
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2014). Yönetim ve Organizasyon (5. Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Strickland D.(2002). Emotional intelligence: the most potent factor in the success equation. *J Nurs Adm.* 30(3), 112-117.
- Takmak, H. (2016). Okul yöneticilerinin öğretmenlerin duygularını yönetme yeterlilikleri. (Uşak il örneği). Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimive Teftişi Ana Bilim Dalı.
- Tamir, M., Bigman, Y.E., Rhodes, E., Salerno, J., Schreier, J., 2014. An Expectancy- Value Model of Emotion Regulation: Implications for Motivation, Emotional Experience, and Decision Making. *Emotion. Advance online publication.* <http://dx.doi.org/10.1037/emo0000021>
- Titrek, O. (2016). IQ dan EQ ya. *Duyguları Zekice Yönetme*. Pegem Akademi. Ankara.
- Titrek, O., Bayrakçı, M. & Zafer, D. (2009) Okul Yöneticilerinin Duygularını Yönetme Yeterliliklerine İlişkin Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Görüşleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9 (18), 55-73.

- Töremen, F. (2002). Eğitim örgütlerinde değişimin engel ve nedenleri. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 12(1), 185-202.
- Vous, J. (2006). The Role of Personality and Emotions in Employee Resistance to Change. Erasmus University Rotterdam Faculty of the Social Sciences.
- Weiss, H.M. & Cropanzo, R. (1996); "Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work," *Research in Organizational Behavior*,18: 1-79.
- Westhuizen, P. C. & Theron, A.M.C. (1996). Resistance to Change in Educational Organisations. Paper presented at the Quadrennial Research Conference of the British Educational Management and Administration Society. Cambridge, England, United Kingdom, March 22-27.
- Whitaker, P. (1991). *Managing Change in Schools*. Open University Press Buckingham Philedelphia.
- Wu, P. C. (1988). "Why is change difficult? Lessons for staff development. *Journal Of Staff Development*. 9(2), 10-14.