

Eğitim Örgütlerinde Duygu Yönetimi

Hilal ERKOL



Dr. Hilal ERKOL

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE DUYGU YÖNETİMİ

ISBN 978-625-8325-32-4

Kitap içeriğinin tüm sorumluluğu yazarlarına aittir.

© 2022, PEGEM AKADEMİ

Bu kitabın basım, yayım ve satış hakları Pegem Akademi Yay. Eğt. Dan. Hizm. Tic. AŞ'ye aittir. Anılan kuruluşun izni alınmadan kitabın tümü ya da bölümleri, kapak tasarımı; mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik kayıt ya da başka yöntemlerle çoğaltılamaz, basılamaz ve dağıtılamaz. Bu kitap, T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı bandrolü ile satılmaktadır. Okuyucularımızın bandrolü olmayan kitaplar hakkında yayınevimize bilgi vermesini ve bandrolsüz yayınları satın almamasını diliyoruz.

Pegem Akademi Yayıncılık, 1998 yılından bugüne uluslararası düzeyde düzenli faaliyet yürüten **uluslararası akademik bir yayinevi**dir. Yayımladığı kitaplar; Yükseköğretim Kurulunca tanınan yükseköğretim kurumlarının kataloglarında yer almaktadır. Dünyadaki en büyük çevrimiçi kamu erişim kataloğu olan **WorldCat** ve ayrıca Türkiye'de kurulan **Turcademy.com** tarafından yayınları taranmaktadır, indekslenmektedir. Aynı alanda farklı yazarlara ait 1000'in üzerinde yayını bulunmaktadır. Pegem Akademi Yayınları ile ilgili detaylı bilgilere <http://pegem.net> adresinden ulaşılabilir.

I. Baskı: Temmuz 2022, Ankara

Yayın-Proje: Zeynep Güler
Dizgi-Grafik Tasarım: Müge Çetin
Kapak Tasarımı: Pegem Akademi

Baskı: Sonçağ Yayıncılık Matbaacılık Reklam San Tic. Ltd. Şti.
İstanbul Cad. İstanbul Çarşısı 48/48 İskitler/Ankara
Tel: (0312) 341 36 67

Yayıncı Sertifika No: 51818
Matbaa Sertifika No: 47865

İletişim

Macun Mah. 204. Cad. No: 141/A-33 Yenimahalle/ANKARA
Yayınevi: 0312 430 67 50
Dağıtım: 0312 434 54 24
Hazırlık Kursları: 0312 419 05 60
İnternet: www.pegem.net
E-ileti: pegem@pegem.net
WhatsApp Hattı: 0538 594 92 40

Mert Kaan, Ahmet Ege ve Onur Alp'e

Dr. Hilal ERKOL

Hilal ERKOL, 1981 yılında Kocaeli ilinde dünyaya geldi. Yazar, lisans eğitimini Atatürk Üniversitesi İngilizce Öğretmenliği Bölümü'nde, yüksek lisans eğitimini Düzce Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Teftişi alanında tamamladı. 2021 yılında Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Teftişi bölümünden doktora derecesi aldı. Halen Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı bir kurumda İngilizce öğretmeni olarak, özel bir üniversitede ise öğretim görevlisi olarak dersler vermektedir. Yazar, Eğitim Yönetimi, Eğitim Psikolojisi ve Eğitim Sosyolojisi alanlarında çalışmalar yürütmektedir.

ORCID No: 0000-0001-6837-9887

ÖN SÖZ

Duygu ve duygu yönetimi, belki de araştırılma zorluğu nedeniyle çok az araştırılmış kavramlardır. Görüş birliğinin olmaması yanında rasyonel olmamaları da onların araştırılmasına engel oluşturmuş görünmektedir. Duygu çoğu kere his ile aynı anlamda kullanılmakta hatta bu iki kavram biraz da karıştırılmaktadır. Duygu limbik sistemin ve onun amigdala bileşeninin uğraşısı, ürünü ve işlevi olarak görülmekte, buna karşın his beyin ön-lobunun (frontal lobunun) işlevi ve ürünü durumundadır. Bu demektir ki duyguda aklın, rasyonel düşüncenin bir yeri yok iken histe aksine aklın, rasyonalizmin hakimiyeti söz konusudur. Öte yandan duygu yönetiminin literatürde çoğu kere duygu düzenlemesi olarak ele alındığı görülmektedir. Burada duygu ve duygu yönetimi kavramlarının tanımlanması anlamlı olacaktır. Duygu bir uyarana karşı gösterilen içsel bir tepki; belli bir deneyim ya da yaşantı karşısında bireyde oluşan içsel yaşantı olarak tanımlanabilir. Duygular dışardan, belki de en iyi bedensel göstergeleriyle, beden diliyle fark edilebilir. Yaşanan olumlu ya da olumsuz duygularımız kızgınlık, gülme, ağlama, yumruklarını sıkma, kaşlarını çatma vb. şeklinde gösterilebilmektedir. Özellikle de duygular organizmanın bir uyarana karşısında gösterdiği ya da baş vurduğu, çoğu kere rasyonel düşünceden uzak ilk tepkileridir. Organizma bu durumda öncelikle ilkel “savaş ya da kaç” tepkisini gösterir. Organizma dış tehdit ya da tehlikenin üstesinden geleceğini düşünüyorsa savaşmayı tercih etmekte, aksine üstesinden gelemeyeceğine inanıyorsa kaçmayı benimsemektedir.

Duygular psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji, antropoloji gibi pek çok disiplinin konusu olmuştur. Özellikle de psikoloji bilimi duyguların kendi alanı içinde olduğunu buna karşı sosyologlar duyguların salt psikolojik olarak incelenmesinin yetersiz olacağını belirtmektedir. Psikologlar duyguların farkında olma ve anlaşılmasında bilişsel süreçlerin egemen olduğunu belirtmekte, buna karşın sosyologlar duyguların özellikle de nerede, nasıl gösterileceğinin büyük ölçüde bağlam etkisinde özellikle de kültürün etkisinde olduğu-

nu belirtmektedir. Sosyal olaylara eklektik yaklaşmanın daha uygun olduğu anlayışı içinde duyguların anlaşılması ve gösterilmesinde psikolojik ve sosyolojik yaklaşımın birleştirilmesinin daha uygun olacağı açıktır.

Duygu yönetimi, insanların duygularının farkında olması, onları bilişsel olarak değerlendirmesi ve bağlama göre onlara davranışta bulunması olarak tanımlanabilir. Burada özellikle de yöneticiler ve yönetilenler ilişkisinde önemli bir soru: İnsan başkalarının duygularını yönetebilir mi? Bu soruya “empatlar” dışındaki insanlar, kendi duygularının farkında olabilir, onları bağlam ya da duruma göre düzenleyip ayarlayabilir diğer bir ifadeyle yönetebilir; ancak başkalarının duygularını yönetemez fakat onların duygularını yönetmelerine yardımcı olabilir şeklinde yanıt vermek uygun görülmektedir.

Duygular ve onların yönetimi her örgütte geçerlidir; ancak eğitim örgütlerinde daha da önemlidir. Zira duygu ve duygu yönetimi, eğitim örgütlerinin yaşamsal bir unsurudur. Duygu ve ilişkili olduğu kavramların 20. yüzyıla kadar örgüt dışında değerlendirilmesi gereken unsurlar olarak kabul edilmesi eğitim örgütlerinde duyguların göz ardı edilmesine neden olmuştur. Buna; örgütlerinin hiyerarşik yapısının katı duygu yönetimini gerektirmesi, baskılama yoluyla rasyonel bir görünüm sürdürmesi beklentisi, bu doğrultuda örgüt politikalarının örgüt çalışanlarının duygularının ihmal edilmesi beklentisi yol açmıştır. Şükür ki eğitim örgütlerinin tamamen rasyonel olduğu ve duygunun örgüt varlığının dışında bırakılması gerektiği görüşü, örgütsel gelişme araştırmalarının hız kazanması ile değişmeye başlamıştır. Sonunda duyguların insanlar, toplumlar, örgütler ve yönetim uygulamalarındaki rolü önem kazanmaya başlamış, örgütler için kullanılan “rasyonel makine” görüşü, duygusal süreçlerin örgüt yaşamının ayrılmaz bir bileşeni olduğu görüşüne evrilmiştir.

Meslektaşım ve öğrencim Dr. Hilal ERKOL zor bir işi üstlenme cesareti göstererek “*Eğitim Örgütlerinde Duygu Yönetimi*” konusunu doktora tezi olarak çalışmıştır. “Zor bir iş” dedim elbette her doktora

tezi zordur ne var ki literatürde az çalışılmış Türkiye ölçeğinde bir tez olarak belki de hiç çalışılmamış bir konuyu doktora tezi çalışmak daha da bir zordur. Dr. Erkol azmi ve aşırı çalışma disipliniyle bu zoru başarmıştır. Bu doğrultuda meslektaşımı kutluyor, çalışmalarının daim olmasını diliyor hatta bekliyorum. O'nun doktora tezini daha da geliştirerek yayına, bir kitaba dönüştürme gayreti de ayrıca takdire şayandır. Eserinin başta eğitim yönetici ve öğretmenleri olmak üzere eğitimin, eğitim örgütlerinin tüm paydaşlarına yararlı olmasını, okurunun bol olmasını diliyorum.

11.03.2022

Prof. Dr. Ali Balcı

İÇİNDEKİLER

Ön Söz.....	v
-------------	---

GİRİŞ	1
--------------------	----------

1. BÖLÜM

DUYGU

Duygu Durum, His ve Duygulanım	9
Duygu Durum/Ruh Hali (Mood)	9
His (Feeling).....	10
Duygulanım (Affect).....	12
Duygunun Sınıflandırılması	13
Amacına Göre Sınıflandırılması.....	14
Oluşum Sürecine Göre Sınıflandırılması	15
Duygunun Kavramsal Gelişimi	18
Felsefi Yaklaşım Dönemi.....	19
Bilimsel Araştırma Dönemi.....	20

2. BÖLÜM

DUYGU YÖNETİMİ

Duygu Yönetimi Sınıflandırması.....	32
Öz Duygu Yönetimi	33
Sosyal Duygu Yönetimi	34
Bilişsel Duygu Yönetimi	35
Bilinçdışı Duygu Yönetimi.....	35
Olumlu Duygu Yönetimi.....	37
Olumsuz Duygu Yönetimi	38
Duygu Yönetiminin Kavramsal Gelişimi	39

Duygu Yönetimi Boyutları / Süreci	46
Duygusal Farkındalık Boyutu.....	47
Bilişsel Değerlendirme Boyutu.....	50
Yansıtma Boyutu	54

3. BÖLÜM

KÜLTÜR VE DUYGU YÖNETİMİ

Sosyalleşme Süreci.....	63
Hissetme Kuralları.....	65
Kültürel Davranış Normları.....	66

4. BÖLÜM

EĞİTİM ÖRGÜTLERİ VE DUYGU YÖNETİMİ

Duygu ve Yönetim İlişkisi	69
Duygu ve Yönetim İlişkisinin Bireysel Çıktıları.....	69
Duygu ve Yönetim İlişkisinin Örgütsel Çıktıları.....	71
Eğitim Örgütleri ve Duygu Yönetimi	73
Eğitim Örgütlerinde Duygu Yönetiminin Kavramsal Gelişimi ve Okul Yöneticileri.....	74
Eğitim Örgütleri Açısından Duygusal Farkındalık Boyutu ve Okul Yöneticileri.....	79
Eğitim Örgütleri Açısından Bilişsel Değerlendirme Boyutu ve Okul Yöneticileri.....	81
Eğitim Örgütleri Açısından Yansıtma Boyutu ve Okul Yöneticileri	84
Kültür ve Duygu Yönetimi İlişkisinin Eğitim Örgütleri Açısından İncelenmesi.....	87

5. BÖLÜM

OKUL YÖNETİCİLERİNİN DUYGU YÖNETİMİ DÜZEYLERİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Araştırmanın Modeli	95
Evren ve Örneklem / Çalışma Grubu	96
Verilerin Toplanması.....	103
Veri Toplama Araçlarının Geliştirilmesi	103
Nicel Veri Toplama Araçlarının Geliştirilmesi	103
Madde Havuzu Oluşturma Aşaması	104
Uzman Görüşüne Başvurma Aşaması	104
Ön Uygulama Aşaması.....	105
Geçerlilik ve Güvenilirlik Puanlarının Hesaplanma Aşaması	107
İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Duygu Yönetimi Düzeyleri Ölçeğinin Geliştirilmesi.....	107
Nitel Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi	112
Soru Havuzu Oluşturma Aşaması	113
Uzman Görüşüne Başvurma Aşaması	113
Görüşme Formuna Son Şeklinin Verilmesi.....	113
Çalışma Grubunun Oluşturulması	114
Verilerin Analizi	114
Bulgular ve Yorum.....	116
Okul Yöneticilerinin Duygusal Farkındalık Düzeylerine İlişkin Bulgular	116
Okul Yöneticilerinin Bilişsel Değerlendirme Düzeylerine İlişkin Bulgular	124
Okul Yöneticilerinin Duygularını Yansıtırma Düzeylerine İlişkin Bulgular	131
Okul Yöneticilerinin Duygu Yönetimi Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	138
Sonuçlar ve Öneriler	177
Sonuçlar	177

Okul Yöneticilerinin Duygu Yönetimi Düzeylerine İlişkin Sonuçlar.....	177
Okul Yöneticilerinin Duygu Yönetimi Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesine İlişkin Sonuçlar.....	180
Öneriler	181
Kaynakça.....	185

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Gross'un duygu yönetimi modeli.....	43
Şekil 2. Gross'un duygu yönetimi süreci modeli	44
Şekil 3. Kuh'un duygusal duyarlılık ve duygu yönetimi ilişkisi modeli	46
Şekil 4. İlköğretim ve ortaöğretim okul yöneticilerinin duygu yönetimi düzeyleri ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçları	111
Şekil 5. Duygusal Farkındalık Temasına İlişkin Kavramsal Model	124
Şekil 6. Bilişsel Değerlendirme Temasına İlişkin Kavramsal Model ..	131
Şekil 7. Yansıtma Temasına İlişkin Kavramsal Model	138
Şekil 8. Okul Yöneticilerinin Duygu Yönetimi Düzeylerinin Olumlu Örgütsel Yansımaları.....	155
Şekil 9. Okul Yöneticilerinin Duygu Yönetimi Düzeylerinin Olumsuz Örgütsel Yansımaları	173

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Evren ve Örneklemede Yer Alan Öğretmenlerin Okul Kademesine ve Görev Yapılan İlçeye Göre Dağılımları	97
Tablo 2. Evren ve Örneklemede Yer Alan Okul Yöneticilerinin Okul Kademesine ve Görev Yapılan İlçeye Göre Dağılımları.....	99
Tablo 3. Nicel Araştırmaya Katılım Gösteren Öğretmen ve Yöneticilerin Çeşitli Değişkenlere Göre Dağılımı	100
Tablo 4. Çalışma Grubunda Yer Alan Katılımcılara İlişkin Bilgiler ...	102
Tablo 5. İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Duygu Yönetimi Düzeyleri Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) Sonuçları.....	108
Tablo 6. İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Duygu Yönetimi Düzeyleri Ölçeğinin Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) Uyum Değerleri.....	112
Tablo 7. Duygusal Farkındalık Boyutuna İlişkin Betimleyici İstatistikler	116
Tablo 8. Okul Yöneticilerinin Duygusal Farkındalık Düzeylerine İlişkin Katılımcı Görüşleri.....	120
Tablo 9. Bilişsel Değerlendirme Boyutuna İlişkin Betimleyici İstatistikler	124
Tablo 10. Okul Yöneticilerinin Bilişsel Değerlendirme Becerilerine İlişkin Katılımcı Görüşleri	128
Tablo 11. Yansıtma Boyutuna İlişkin Betimleyici İstatistikler	131
Tablo 12. Okul Yöneticilerinin Yansıtma Becerilerine İlişkin Katılımcı Görüşleri.....	134
Tablo 13. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular	139
Tablo 14. Kurum Türü Değişkenine İlişkin Bulgular	141
Tablo 15. Okul Türü Değişkenine İlişkin Bulgular	143
Tablo 16. Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular	145
Tablo 17. Öğrenim Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular	148
Tablo 18. Görev Yaptığı İlçe Değişkenine İlişkin Bulgular	151
Tablo 19. Okul Yöneticilerinin Duygu Yönetimi Düzeylerinin Liderlik Tarzına Etkisi.....	156

Tablo 20. Okul Yöneticilerinin Duygu Yönetimi Düzeylerinin Öğretmenlerin Performansı Üzerindeki Etkisi	163
Tablo 21. Okul Yöneticilerinin Duygu Yönetimi Düzeylerinin Öğretmenlerin İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi	166
Tablo 22. Okul Yöneticilerinin Duygu Yönetimi Düzeylerinin Öğretmenlerin Yaratıcılık Düzeyleri Üzerindeki Etkisi	168
Tablo 23. Okul Yöneticilerinin Duygu Yönetimi Düzeylerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi.....	169
Tablo 24. Okul Yöneticilerinin Duygu Yönetimi Düzeylerinin Çatışma Yönetimi Üzerindeki Etkisi.....	171
Tablo 25. Okul Yöneticilerinin Duygu Yönetimi Düzeylerinin Duygusal Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi.....	173
Tablo 26. Okul Yöneticilerinin Duygu Yönetimi Düzeylerinin Değersizlik Hissi Üzerindeki Etkisi.....	175
Tablo 27. Okul Yöneticilerinin Duygu Yönetimi Düzeylerinin Olumsuz Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisi.....	176

TEŐEKKÖR

Böyük bir özveri ve yoğun bir çalışma temposunun ürünü olan kitaba birçok kişinin katkısı bulunmaktadır. Bu kapsamda öğrencisi olmaktan böyük gurur duyduğum, engin bilgisi ile her zaman bana rehberlik eden, sonsuz desteğini her zaman hissettiğim, kazandırdığı bakış açısı ve farkındalıklar ile bende derin izler bırakan değerli danışmanım ve akademik rehberim Prof. Dr. Ali BALCI hocama, akademik kariyer yolculuğumda desteklerini her zaman yoğun bir şekilde hissettiğim annem Sevim ERKOL ve babam Davut ERKOL başta olmak üzere tüm aileme, yazım sürecinde en büyük moral kaynağını oluşturan yeğenlerim Mert Kaan, Ahmet Ege ve Onur Alp ERKOL'a teşekkür ederim.

GİRİŞ

Eğitim örgütlerinin yaşamsal ve gerekli bir unsuru olarak kabul edilen duygu (Bolton 2005), en genel anlamda insanların farklı deneyim ve tutumlara karşı gösterdikleri doğrudan tepkilerin genel bir çerçeve kapsamında ifade edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Callahan ve Column, 2002; Lazarus, 1991b). Bu genel tanımı nedeniyle duygu kavramı; sıklıkla bireyin belirli bir bağlam kapsamında duyguların farkına varması, farkına vardığı duyguları bilişsel olarak değerlendirmesi ve davranış olarak yansıtırma olarak tanımlayabileceğimiz duygu yönetimi kavramı ile karıştırılmaktadır.

Duygu ve duygu yönetimi kavramlarına ilişkin alanyazında ortak tanımların bulunmaması ve kavramların tanımlanmasında duygunun düzenleme işlevine (Ashforth ve Humphrey, 1995) ya da sosyal süreçlerden etkilenme durumuna vurgu yapılması (Abraham, 1998; Barbalet, 2011; Sahu ve Srivastava, 2017) anlam karmaşasına neden olmaktadır. Duyguların düzenleme işlevine vurgu yapan araştırmacılar duyguların psikolojik bir kavram olarak ele alınması gerektiğini savunmakta ve duygu yönetimini, belirli bir amaç tarafından oluşturulan uyarının bilişsel olarak değerlendirilmesi sonucu bireyin iç dünyasında oluşan duygu değişikliği olarak tanımlamaktadır (Ashford ve Humphrey, 1995; Domagalski, 1999).

Duyguların oluşumunda sosyal süreçlerin etkisine vurgu yapan araştırmacılar, duyguların psikolojik olduğu kadar sosyolojik bir kavram olduğunu savunmakta ve duyguların bağlamsal özelliklerine vurgu yapmaktadır. Bu yaklaşım duyguların her zaman sosyal bağlam (kültür) içerisinde var olduğunu savunmaktadır (Mordka, 2016; Seçer, 2005). Kültür; herhangi bir bağlamda hangi duyguların yaşanacağını, nasıl ifade edileceğini ve onlara verilen anlamları şekillendirmektedir (Feldman -Barrett, Mesquita, Ochsner ve Gross,

2007; Lyon, 2009). Bu kapsamda duygu yönetiminin; sosyologlar tarafından bilinç yapıları, sokaktaki insanlar tarafından dünya görüşü olarak tanımlanan, yaşantıları yaratan ve şekillendiren ideolojiler, ulusal, etnik ve dil farklılıklarını ifade eden sosyal, politik ve kültürel bağlamlarda (Balcı, 2003) gerçekleştiği kabul edilmektedir (Harding ve Pribram, 2002; Markus ve Kitayama, 1991; Matsumoto, 1990; Matsumoto, 2006a; Mesquita ve Leu, 2001; Mesquita ve Frijda, 1992; Rafaeli ve Worline, 2001; Scherer, 1997).

Duygu yönetiminin kültürel bağlamlarda gerçekleşmesi belirli değerlerin belirli duyguları sağladığı şeklinde yorumlanmaktadır (Mesquita, Boiger ve de Leersnyder, 2016). Nitekim bulundukları toplum yapısından ayrı değerlendirilmesi mümkün olmayan eğitim örgütleri sosyal dramaların sergilendiği alanlar (Fineman, 2000), öğretim ise duygusal bir uygulama olarak kabul edilmektedir (Hargreaves, 2000). Bu kapsamda okul yöneticilerinin kültürel bağlamı anlaması, örgüt yaşamında bireylerin yönetimi ve örgütsel gelişme açısından önemli bir yere sahip bulunmaktadır (Ashkanasy ve Daus, 2002). Ayrıca okul yöneticisinin duygu yönetimi becerilerinin örgüt yaşamını tüm paydaşlar açısından etkilediği (Küpers ve Weibler, 2008; Vigoda-Gadot ve Meisler, 2010) örgüt araştırmalarında göz önünde bulundurulmalıdır.

Duygu ve ilişkili olduğu kavramların 20. yüzyıla kadar örgüt dışında değerlendirilmesi gereken unsurlar olarak kabul edilmesi (Albrow, 1997; Briner, 1999; Fineman, 2000) eğitim örgütlerinde duyguların göz ardı edilmesine neden olmuştur (Putnam ve Mumby, 1993). Bu süreçte okul yöneticilerinden eğitim örgütlerinin hiyerarşik yapısının katı duygu yönetimi ve baskılama yoluyla rasyonel bir görünüm sürdürmesinin sağlanması (Beatty, 2000) ve bu amaçla örgüt politikalarının bir parçası olarak örgüt çalışanlarının duygularının ihmal edilmesi beklenmiştir (Ashforth ve Humphrey, 1995).

Eğitim örgütlerinin tamamen rasyonel olduğu ve duygunun örgüt varlığının dışında bırakılması gereken belirsiz ve karmaşık