

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.

Geliş Tarihi: 20/01/2015

Kabul Tarihi: 26/05/2015

ÖĞRETMENLERİN SAHİP OLDUKLARI DUYGU DURUMLARINI OKUL YÖNETİCİLERİNİN DİKKATE ALIP ALMAMALARINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Türkan ARGON¹

ÖZET

Bu araştırma ilkokullarda öğretmenlerin yaşadıkları duygu durumlarını etkileyen değişkenleri belirlemek ve okul yöneticilerinin öğretmenlerin duyguları üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır. Araştırma nitel araştırma yöntemi ile yürütülmüştür. Çalışma grubunu 2013-2014 eğitim-öğretim yılında Bolu merkez ilçe ilkokullarında görevli öğretmenler oluşturmaktadır (n=65). Araştırma verileri görüşme formu ile toplanmıştır. Görüşme formunda öğretmenlere duygu durumlarını etkileyen durumların neler olduğu, yöneticilerin öğretmenlerin duygularını neden dikkate alıp almadıkları, öğretmenlerin gerçek duygularını yansıtmadıkları, yöneticilerinin öğretmenlerin duygularını dikkate alması ve almaması durumunda öğretmenlerin verdiği tepkilerin neler olduğu ve sonuçları sorulmuştur. Araştırma verileri betimsel analiz ve içerik analizi türlerinden tümevarımcı analiz ile çözümlenmiştir. Araştırmaya göre: Öğretmenlerin duygu durumlarını etkileyen değişkenler kurum, yönetici ve öğretmen özellikleri, yönetsel süreçler, iletişim, akademik etkinlikler ve okul çevresidir. Yöneticiler öğretmenlerin duygularını dikkate alması gerekmele beraber bu durum uygulamada görülmemektedir. Öğretmenler kişisel ve örgütsel nedenlerden dolayı gerçek duygularını yansıtmamakta, mutluymuş, huzurluymuş gibi sahte duygular yansıtmaktadırlar. Yansıttıkları gerçek duygular ise kızgınlık, öfke, üzüntü gibi olumsuz duygulardır. Öğretmenlerin duygularının dikkate alınmaması olumsuz davranışları artırırken mutsuzluk, kendini değersiz hissetme, işi aksatıp yavaşlatma, yönetici-kuruma güvensizlik, okul başarısını düşürme ve çatışmaları beraberinde getirmektedir.

Anahtar sözcükler: Duygu durumu, ilkokul, yönetici, öğretmen

VIEWS OF TEACHERS REGARDING WHETHER SCHOOL ADMINISTRATORS TAKE TEACHERS' STATE OF EMOTIONS INTO CONSIDERATION OR NOT

ABSTRACT

This research has been carried out to determine the parameters affecting teachers' emotional states in primary schools and to reveal the impacts of school administrators on the feelings of teachers. Research was conducted with qualitative research methods. The working group includes the teacher employed in central district primary schools in Bolu in the education year of 2013-2014 (n=65). The datum in the research has been collected with interview forms. In the interview form, the teachers were asked what the situations affecting their emotional states are, why the administrators take the emotional states of teachers into consideration or not, whether they reflect the actual emotional states of teachers or not, what the reactions of the teachers were when the administrators take their emotional states into consideration or not and what their results are. The research datum has been analyzed by descriptive and inductive which is a type of content analysis. According to research: the parameters affecting teachers' state of emotions are institution, qualities of teachers and administrators, administrative processes, communication, academic activities and school environment. Although administrators ought to value the feelings of teachers, this point has not been observed in the implementation stage. The teachers don't reflect their actual feelings due to personal and institutional, and they exhibit fake emotions as if they were happy and in peace. Besides increasing the negative behavior, the fact that feelings of teachers are not taken into consideration brings about sadness, feeling him/herself useless, procrastinating work, insecurity towards the administration-institution, low school success and conflict.

Keywords: Emotional state, primary school, administrator, teacher

¹Doç. Dr. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi, e-posta: turkanargon@hotmail.com

1. GİRİŞ

Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmede sahip olduğu en değerli kaynağı insandır ve bu kaynakta yaşanılacak olumsuzlukların telafisi madde kaynakları gibi kolay olmayıp kimi zaman mümkün de değildir. İnsan kaynaklarının özelliklerini dikkate almadan yürütülecek yönetim süreçlerinin ise örgütlerde başarısını beklemek pek akılcı bir davranış değildir. Özellikle bireyin zamanının çoğunu geçirdiği çalışma ortamına yönelik geliştirdiği ve yaşadığı duygular onun hem çalışma performansını hem de günlük yaşamdaki performansını doğrudan etkilemekte, sonuçları ise bireysel ve örgütsel anlamda kurumlara artı değer kattığı gibi zarar da verebilmektedir. Çoğu kurum yöneticisi örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde insan kaynakları özelliklerinden duyguların önemini bilir ama çalışma ortamındaki yansımalarına bakıldığında çok da dikkat edilmediği görülmektedir. Bu doğrultuda yapılan bu çalışma ile eğitim ortamında yöneticilerin öğretmenlerin duygularını dikkate alıp almadıkları ve bu durumun sonuçları ortaya konulmaya çalışılmıştır.

1.1. İnsan Yaşamında Duyguların Önemi

İnsanı diğer canlılardan ayıran özelliklerinin başında duyguları gelmektedir. Duygular, mutluluk, üzüntü, korku, nefret veya bilinci etkileyen bilme ve bilinçli irade durumlarını fark etme ve birbirinden ayırmayı sağlayan durumlar olup (Titrek, 2013), kişilerin düşünce ve algılarından etkilenecek oluşup, çevresindeki olayları algılayıp yorumlamasını biçimlendirmektedir. İnsan mutluluk, sevinç, üzüntü, keder, öfke, coşku, korku gibi farklı duygular yaşarken, bazen de mutlu ya da çok mutlu, üzgün ya da çok üzgün gibi tek bir duyguyu farklı yoğunlukta yaşayabilmektedir. Aslında insanda, temelde olumlu ve olumsuz olmak üzere iki temel duygu vardır. Olumlu duygular insanın yaşamını sürdürmesini destekleyip yarar getirirken, olumsuz duygular tehdit edip düşünsel ve fiziksel olarak zarar vermektedir (Karabekiroğlu, 2014; Uskan, 2014). Özellikle duygu durumunda yaşanan olumsuzluklar bireyin daha önce zevk aldığı durumlardan zevk alamayıp ilgisinin kaybolmasına, kendini değersiz hissetmesine, sıkıntı, endişe, kaygı, mutsuzluk, utanma, çabuk sinirlenme, kızgınlık ve öfke yaşamasına neden olabildiği gibi ileri safhalarda daha kolay yorulup hareketlerinde yavaşlamaya, kendisini daha az enerjik ve güçsüz hissetmesine, karar vermede güçlükler yaşamasına da neden olabilmektedir (Uskan, 2014; Duygu Durum Bozuklukları, 2009).

Düşünce, duygu ve davranışlar bir bütün halinde olup her biri bir diğerini etkilemektedir. Özellikle duygular, düşünce ve davranışlara rehber olarak düzenleyici bir görev üstlenmekte, davranışları motive edip, bireyin diğer insanlarla ve çevresiyle etkileşim kurma şeklini etkilemektedir. Duyguların yaşanma ve ifade edilmesinde bireysel farklılıklar etkili olduğu gibi yaşanan olaylara verilen tepkiler ve yüklenen anlamlar kişiye, yaşa, cinsiyete, hiyerarşik konuma, topluma, kültüre, sosyal statüye, kişinin içinde bulunduğu zaman dilimine göre değişebilmektedir (Karabekiroğlu, 2014). Çalışma ortamında ise duyguların düzenlenmesinde durumsal değişkenler (sıklık, süre, gösterim kuralları vb.), bireysel (cinsiyet, duygusal zekâ vb.) ve örgütsel faktörler (yönetici ve iş arkadaşı desteği, özerklik vb.) etkili olabilmektedir (Basım ve Begenirbaş, 2012).

1.2. Çalışma Ortamında Duygular

Duygular, insanların davranışlarına yön veren en önemli etkenlerden birisi olduğundan çalışanların işyerindeki davranışlarına yön vermesi açısından önemlidir (Türkyay, Ünal ve

Taşar, 2011). Normal şartlarda duygu, soyut ve kişiye özel nitelikte olmasına rağmen, günümüzde adeta ekonomik değeri olan somut bir ürün haline gelmiştir (Özgen, 2010). Bu durumun temel nedeni örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmelerinde sahip olduğu insan kaynaklarını madde kaynakları gibi görmeleri yatmaktadır. Oysa çalışma ortamında yaşanan duyguların motivasyondan performans, bağlılık, aidiyet, sorumluluk gibi pek çok duruma olumlu ya da olumsuz etkisi söz konusudur. Bunun yanında duyguların iş hayatında oynadığı role yönelik Fisher ve Ashkanasy (2000, akt: Türkay ve diğer., 2011) konunun örgütlerdeki insan davranışlarını açıklama gücüne sahip olduğu ve yeni yeni çalışmaların yapıldığı bir alan olduğu belirtilmelidir.

Kişinin iş yerindeki davranışlarını işi ile ilgili tutumları belirlediğinden (Piyal, Çelen, Şahin ve Piyal, 2000) özellikle performans ile duygular arasındaki ilişkiye göre çalışma ortamında çalışanda olumlu duygularla birlikte yüksek performans görülürken, olumsuz duyguların yoğun yaşandığı durumlarda performansta düşme eğilimi ortaya çıkmaktadır. Örneğin, çalışan performansı sırasında yaptığı işten keyif aldığı mutluluk otomatik olarak ortaya çıkarken, takdir edilip onaylandığını hissettiğinde onaylanmadığını hissedenlere göre yaşamın her alanında daha yüksek performans göstermektedir. Bu durumun nedeni yapılan işin takdir edilmesinin çalışanlarda bir tatmin duygusu yaratmasıdır (Öztürk ve Dündar, 2003). Diğer yandan kişisel başarısızlık hissi depresyon, düşük moral, ilişkilerde geri çekilme, üretkenliğin azalması, baskılar ile baş edebilmede yetersizlik, başarısızlık duygusu, kişinin kendisine ve kişisel başarısına ilişkin olumsuz tutumları getirebilmektedir (Özipek, 2006).

1.3. Eğitim Kurumlarında Çalışanların Duyguları

Çalışanların duygularını yaşadıkları kurum, eğitim kurumu olduğunda duygular daha çok önem kazanmaktadır. Çünkü eğitim kurumları insan yetiştiren kurumlardır ve nihai hedefleri topluma katkı sağlayacak iyi insan, iyi vatandaş ve meslek sahibi mutlu ve üretken bireyler yetiştirmektir. Bireylere kazandıracakları özellikler açısından eğitim ortamında mutlu olmayan çalışanların yetiştirdikleri bireylere bu özelliği kazandırması oldukça güçtür. Bu noktada öğretmenlerin mutluluğunun önemli olduğu söylenebilir. Öğretmenlik, meslek olarak duygusal emek gerektiren işlerin başında gelmektedir. Çalışanların iş ortamında uygun duygular sergileyebilmek için gerçek duygularını düzenlenmesi duygusal emek kavramı (Isenbarger ve Zembylas, 2006) olarak belirtilmektedir ve duygusal emek gerektiren işler müşterilerle yüz-yüze çalışma ortamlarında özellikle hizmet işletmeleri kapsamında yerine getirilen işlerdir (Hochschild, 1983, Steinberg ve Figart, 1999, akt: Ünal ve Taşar, 2011). Öğretmenlerin okullarda sorumluluklarını gönüllülüğe dayalı davranışlar sergileyerek etkili bir şekilde yerine getirebilmelerinde yeterlilikleri ve olumlu kişisel özellikleri kadar okul ortamıyla ve çalışanlara yönelik olumlu duygular taşımaları gerekmektedir (Özdemir, 2010). Bununla birlikte öğretmenlik mesleği Amerikan Stres Enstitüsü'nün yapmış olduğu çalışmaya göre sağlığı tehlikeye sokma ve günlük yaşamsal problemler ile mücadeleyi zorlaştırma açısından yüksek riskli meslek gruplarından biridir (Baltaş ve Baltaş, 1998). Öğretmenin yaptığı işten mutluluk duyması, okulda kurum ve yönetici desteğini arkasında hissetmesi, okula duygusal bağlılığını sağlarken, üretkenliğini duygusal olarak olumsuz etkileyen etkenlerin sonuçlarının (stres, kaygı, öfke, çekinme vb.) üstesinden gelmesini de kolaylaştırır.

Türk Eğitim Sisteminde duygu ve davranış bozukluğuna MEB Özel Eğitim Hizmetleri Yönetmeliğinde yer verilmeyle beraber, hazırlanan yönetmeliğin sadece öğrencilere

yönelik olduğu görülmektedir. Bu yönetmelikte duygu ve davranış bozukluğu gösteren çocukların evde, okulda ya da yakın çevrede uygun davranışlar sergilemede çeşitli sorunlar yaşadığı, sosyal açıdan arkadaşlık kurma, ders dışı etkinlikler katılmada, kabul edilebilir ve sorumluluk içeren ilişkiler kurmada zorlandıkları belirtilmektedir (Kırcaali-İftar, 2005). Aynı yönetmelikte ayrıca duygusal uyum güçlüğü, sağlık durumu, zihinsel duygusal faktörler tarafından açıklanamayan; bireyin kendisiyle ve çevresiyle dengeli, doyurucu ilişkiler kurma ve sürdürmede güçlük çekme, genel bir mutsuzluk ve depresyon hali olduğu ve eğitim performansını da olumsuz yönde etkilediği belirtilmektedir. Aslında belirtilen durumlar öğretmenler için de geçerlidir. Duygular görünmez ancak iş performansının artırılması bakımından önemli bir unsurdur ve değerlendirmelerde mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır (Karabanow, 2000; akt: Basım ve Beğenirbaş, 2012). Bununla birlikte duygular, duygusal emek ve duygusal işçilik konularında yapılan araştırmaların çoğunun yüzeysel davranış ve derinlemesine davranışa odaklandığı, çalışanın gerçekte hissettiği duyguları yansıtmaması üzerinde pek durulmadığı görülmektedir (Seçer ve Tınar, 2004; Çukur, 2007; Yürür, Gümüş ve Hamarat, 2011). Duygu durumuna yönelik yapılan çalışmaların çoğunlukla psikolojide yoğunlaştığı (Oral, 1999; Er, 2006; Sayın ve Aslan, 2005; Er, Hoşrik, Ergün ve Şerif, 2008) ve genelde ölçek geliştirmeye yönelik olduğu tespit edilmiştir (bakınız: Aşçı, Çağlar, Eklund, Altıntaş ve Jackson, 2007; Konuk, Kıran, Tamam, Karaahmet, Aydın ve Atık, 2007; Çukur, 2009; Onat ve Otrar, 2010; Basım ve Beğenirbaş, 2012). Eğitimde duygu durumuna yönelik çalışmalar incelendiğinde ise bu çalışmaların duyguların etkileşim halinde olduğu tükenmişlik (bakınız: Ergin, 1993; Akten, 2007; Uysal, 2007; Kayabaşı, 2008; Avcı ve Seferoğlu, 2011; Seferoğlu, Yıldız ve Avcı Yücel, 2014); umutsuzluk, iş memnuniyeti (Sabuncuoğlu ve Tak, 2001; Özben ve Argun, 2003; Okumuş, Mete, Bakıyev ve Kaçire, 2013); yalnızlık (Şişman ve Turan, 2004; İzgar, 2009; Mercan ve diğerleri, 2012; Yılmaz ve Aslan, 2013; Yüksel, Özcan ve Kahraman, 2013; Bakioğlu ve Korkmaz, 2014); yılgınlık ve kaygı (Ensari, 2000) gibi değişkenler göz önüne alınarak yapıldığı görülmektedir. Yine eğitim çalışanlarının duyguları üzerinde yapılan çalışmalarda daha çok öfke ve öfke kontrolü (Baboğlan, 2007; Çankaya ve Arabacı, 2010; Argon ve Açıkgöz, 2010; Öztürk Can, Baykal ve Durmuş, 2015) ve duygusal zekâ (Balci, Yılmaz, Odacı ve Kalkan, 2003; Akkoç, 2007; Öztürk ve Deniz, 2008; Önal, 2010; Ekici ve Titrek, 2011; Reçepoğlu, 2012; Savaş, 2012; Erdem İlhan ve Çelik, 2013; Yalçın, Şeker ve Bayram, 2014)) çalışmaları üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Son zamanlarda ise duyguların çalışma hayatında öneminin ve anlamının anlaşılması araştırmacıları doğrudan duygular üzerinde araştırmalara yöneltmiştir (Prosen, Smrtnik Vitulić ve Poljšak Škraban, 2014). Bununla birlikte yapılan araştırmalar, doğrudan öğretmenlerin duygu durumlarını etkileyen faktörlerin ve bunların etkilerinin araştırılmadığını ortaya koymaktadır.

1.4. Çalışan Duygularında Yöneticilerin Etkisi

Çalışanların işlerini sevip benimsemelerinde kendi kendilerine aldıkları kararların dışında, onların motivasyon ve moralleri üzerinde en güçlü etkenlerden biri yöneticileridir. Çalışanların duygu ve düşüncelerini belirtmelerine olanak veren bir yönetici, onların performans ve motivasyonları üzerinde olumlu etki yapacaktır. Çünkü kendi ve çalışanların duygularını doğru olarak algılayıp doğru değerlendirebilen ve uygun tepkiler veren yöneticilerin daha başarılı oldukları, çalışanları daha iyi motive ettikleri ve çalışanların kişisel başarılarında artış olduğu görülmüştür (George, 2000).

Örgüt politika ve uygulamalarından memnun olan ve örgütlerinin kendilerini desteklediğini algılayan çalışanlar daha az gerginlik ve stres yaşamakta ve işe gelmeme, işten ayrılma gibi davranışları daha az sergilemektedirler (Eisenberger ve Stinglhamber, 2011). Diğer yandan yöneticinin çalışanına yaklaşımı, çalışanlar arasında ayırım yapması, çatışma ve iletişim problemleri yaşaması, çalışma koşullarını uygun hale getirmemesi, güvensiz bir ortam yaratması vb. pek çok konu çalışanları strese sokarak işyerinde motivasyonlarını düşüren ve mutsuz kılan faktörlerdir (Artu, 2014). Dolayısıyla pozitif duygular yaratan olaylar, pozitif tutum ve davranışlara yol açarken, negatif duygulara neden olan olaylar olumsuz tutum ve davranışlar yaratmaktadır (Fisher ve Ashkanasy, 2000). Yöneticilerin çalışanlarla kuracağı etkili bir iletişim süreci ve karar sürecine katılmalarını sağlama onların duygularını ifade etmelerine olanak verdiği gibi etkili bir ödül sistemi ve sosyal etkinlikler duygusal doyum yaşamalarına neden olmaktadır. Duygularını ifade etme olanağı ve yaşanılan doyum iş ve iş ortamında mutluluğu getirecektir. İşine ve kurumuna katkı yaptığını gören ve bunun karşılığını alan çalışan ise işine karşı pozitif duygular geliştirecektir. Buchanan (1974) da yaptığı bir çalışmada duygusal bağlılık ile örgütün çalışanlarının desteklenmesi arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirtmektedir.

Kendini mutlu hissetmeyen öğretmenin işine odaklanması zor olacağı gibi, zamanını işi yerine kendi sorunlarıyla geçirmesine neden olacaktır. Çalışan insanların çalışma ortamlarından ve çevrelerinden kaynaklanan bazı nedenlerle sıkıntı ve endişe yaşadıkları ve bu nedenle kurum ile bütünleşemedikleri, verimli çalışmadıkları, doyumsuz oldukları, strese maruz kaldıkları bilinmektedir (Demirel ve Akça, 2008). Öğretmenlerin çalışma ortamında mutluluklarının sağlanması okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi için oldukça önemlidir ve bu süreçte okul yöneticilerinin davranışlarının etkisi fazladır. Öğretmenlerin duygu durumunu etkileyen durumların bilinmesi ve yöneticilerin etkisinin ortaya çıkartılması, öğretmenlere ve eğitim ortamına yönelik pek çok olumlu özelliği de beraberinde getirecektir. Bunun için öncelikle okullarda var olan durumun ortaya konulması gerekmektedir. Bu süreçte en doğru verilerin sağlanacağı kaynak ise sürecin içerisindeki bizzat duygu durumlarını yaşayan öğretmenlerdir.

1.5. Araştırmanın Amacı

Okullarda öğretmenlerin yaşadıkları duygu durumları ve sonuçları hakkında yeterli bilgiye sahip olmak yürütülen eğitim hizmetinin kalitesinin artırılması, okullarda insan kaynaklarının daha verimli kullanılması ve performanslarının artırılmasına yönelik stratejilerin geliştirilmesi açısından önem taşımaktadır. Bu bulgudan hareketle bu araştırmanın amacını ilkokullarda öğretmenlerin yaşadıkları duygu durumlarını etkileyen değişkenler, yöneticilerin öğretmenlerin duygularını dikkate alıp almadıkları, duyguların dikkate alınması veya alınmaması durumunda öğretmenlerin verdiği tepkiler ve sonuçlarını öğretmen görüşlerinden yararlanarak ortaya koymak oluşturmaktadır.

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli

Öğretmenlerin duygu durumlarını etkileyen değişkenler ve etkilerinin belirlenmesine yönelik öğretmen görüşlerinin değerlendirildiği araştırma tarama modeli benimsenerek gerçekleştirilmiştir. Tarama modelinde olan araştırma, kişilerin sahip oldukları

deneyimlerden doğan anlamların sistematik olarak incelenebilmesi (Ekiz, 2003) ve algıların, olayların doğal ortamda gerçekçi, bütüncül bir biçimde ortaya konulmasını amaçladığı (Yıldırım ve Şimşek, 2005) için nitel araştırma deseni ile yürütülmüştür.

2.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu 2013-2014 eğitim-öğretim yılında Bolu merkez ilçe ilkokullarında görevli 65 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma grubu kolay ulaşılabılır durum örnekleme ile belirlenmiştir. Bu örnekleme türü ile araştırmacı yakın ve erişilmesi kolay olan bir durumu seçip araştırmaya hız ve kolaylık sağlamıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Araştırmanın çalışma grubundaki öğretmenlerin cinsiyet bakımından 43'ü kadın, 22'si erkek öğretmen olup, brans bakımından 44'ü brans öğretmeni, 21'i sınıf öğretmeni olarak görev yapmaktadır. Katılımcıların gönüllüğüne özen gösterilmiştir.

2.3. Veri Toplama Aracı

Araştırma verileri, standartlaştırılmış açık uçlu soru tekniğine uygun olarak hazırlanan yarı yapılandırılmış sorulardan oluşan görüşme formu ile toplanmıştır. Bu form esneklik, standartlık, bir konuda derinlemesine bilgi toplama, katılımcıların düşüncelerini istedikleri gibi yazıya dökme imkânı vermesi, veri toplama-çözümleme kolaylığı sağlaması nedeniyle tercih edilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2005; Ekiz, 2003; Balcı, 2009). Öğretmenlerden gerçek düşünce ve deneyimlerini yansıtmasını sağlamak, görüşmeci yanlılığı ve öznelliğinin doğuracağı zararları engellemek için görüşlerini sınırlandırmadan yazılı olarak ifade etmeleri istenmiştir.

Formun hazırlanma sürecinde geçerlik ve güvenilirlik için; ilgili literatür taranıp açık uçlu sorular hazırlanmış, iç geçerlilik için alan uzmanı iki kişinin görüşü ve katılımcı teyidi alınmıştır. Kapsam geçerliliği için uzman görüşü alınan form, Türkçe öğretimi alan uzmanının görüşleri doğrultusunda düzenlenerek lisansüstü eğitim alan 10 öğretmene (araştırma grubu dışında) ön uygulama yapılmıştır. Ön uygulamada soruların anlaşılabilirliği dışında bir konuya değinmediği belirlenmiştir. Elde edilen veriler literatürle karşılaştırılarak doğruluğu kontrol edilmiş ve formun nihai şekli verilerek asıl uygulama için öğretmenlere dağıtılmıştır. Görüşme formunda aşağıdaki sorular bulunmaktadır.

1. Okullarda öğretmenlerin duygu durumlarını etkileyen durumlar nelerdir?
2. Okul yöneticileri öğretmenlerin duygularını dikkate alıyorlar mı?
3. Sizce okul yöneticilerinin öğretmenlerin duygularını dikkate alması ya da almamasının nedenleri nelerdir?
4. Okullarda öğretmenler gerçek duygularını yansıtmakta mıdır?
5. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin duygularını dikkate alması ya da almaması durumunda öğretmenler ne tür tepkiler vermektedir?
6. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin duygularını dikkate alma ve almama durumunun sonuçları nelerdir?

2.4. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Araştırmanın geçerlik ve güvenilirliği için inandırıcılık, aktarılabılırlik, tutarlılık ve teyit edilebilirlik (Yıldırım ve Şimşek, 2005) stratejilerinden yararlanılmış, bulguların gerçekliği, benzer ortamlarda sonuçların geçerliği, süreçlerin birbirleriyle tutarlılığı,

verilerin nesnel bir yaklaşımla toplanması ve sonuçların nesnel bir biçimde belirlenmesine yönelik kanıtlar ortaya konulmaya çalışılmıştır. Diğer araştırmacıların benzer ortam ve süreçlere yönelik anlayış oluşturabilmesi, kendi uygulamalarına daha deneyimli, bilinçli yaklaşabilmelerinin sağlanabilmesi için veri toplama ve analizi süreci ayrıntılı açıklanmıştır. Sonuçların dayandığı veriler, analiz süreci ve kodlamalar kontrol amaçlı düzenlenerek denetim altına alınmıştır.

Araştırma verileri betimsel analiz ve içerik analizi türlerinden tümevarımcı analiz ile çözümlenmiştir. İçerik analizi araştırmanın kuramsal olarak çok açık ifade edilemediği veya daha derinlemesine bir analize gereksinim duyulduğu durumlarda gerçekleştirilmektedir ve toplanan verileri açıklayabilecek kavram ve ilişkilere ulaşmak için birbirine benzer veriler belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirilmektedir. Tümevarımcı analiz, kodlama yoluyla verilerin altında yatan kavramları ve bu kavramlar arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla yapılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2005). İçerik analizinde verilerin kodlanması, temaların bulunması, kodların temaların düzenlenmesi bulguların tanımlanması ve yorumlanması süreci takip edilmiştir. Bu doğrultuda birbirine benzeyen veriler belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirilmiş, okuyucunun anlayabileceği bir biçimde organize edilerek yorumlanmıştır. Yorumların benzerlik, farklılık ve ilişkileri dikkate alınarak görüşler temalara yerleştirilmiştir. İçerik analizinde verilerin yorumlanmasında frekans ve yüzde kullanılarak sayısallaştırılma yapılmaktadır (Büyüköztürk, Kılıç, Akgün, Karadeniz, ve Demirel, 2012). Sayısallaştırmadaki amaç güvenilirliği arttırmak, yanlışlığı azaltmak, kategoriler arasında karşılaştırmalar yapmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Bu doğrultuda her bir görüşün kimler tarafından söylenip, hangi sıklıkla tekrar ettiği bulunup veriler sayısallaştırılmış, katılımcı ve katılımcı görüş sayıları tablolarda gösterilmiştir. İçerik analizi sonucu elde edilen kodları desteklemek amacıyla, betimsel analiz kapsamında hiçbir değişiklik yapılmadan doğrudan katılımcıların görüşlerine yer verilmiştir. Katılımcıların kimliklerinin gizli tutulması etik açıdan uygun bulunduğundan gizliliğini sağlamak amacıyla öğretmenlere Ö1, Ö2,...Ö65 şeklinde kodlama yapılarak her bir katılımcıya numara verilmiştir. Bir katılımcı birden fazla farklı görüş belirttiği için tablolarda toplam görüş sayıları alınmamıştır. Elde edilen bulgular kuramsal bilgiler doğrultusunda yorumlanıp sonuçlara ulaşılmıştır.

3. BULGULAR, YORUM ve TARTIŞMA

3.1. Okullarda Öğretmenlerin Duygu Durumlarını Etkileyen Durumlar

Tablo 1.
Okullarda Öğretmenlerin Duygu Durumlarını Etkileyen Faktörler

		Öğretmen görüşü	n			Öğretmen görüşü	n
Kurum özellikleri	Okul iklimi	11	Yönetici özellikleri	Destek verme	11		
	Fiziki imkânlar	10		Yöneticilik davranışları	10		
	Sosyal imkânlar	9		Değer verme	10		
	Teknoloji ve araç-gereç	7		Kayırmacılık yapma	8		
	Çalışma şartları	4		İletişime açık olma	6		
	Kalabalık sınıflar	4		Tarafsız ve adil olma	5		
	Kurum dışı paylaşım	4		Sevgi, saygı gösterme	2		
	Örgüt kültürü	2		Güven verme	2		
Akademik etkinlikler	Öğrenci başarısı	27	Öğretmen özellikleri	İşbirliği paylaşım	7		
	Ders programı	7		İşini sevme	4		
	Nöbet günleri	3		Mesleki yeterlik	3		
	Müfredat kaygısı	2		Gelişmeye açıklık	2		
İletişim	Öğretmen-öğretmen	40	Çevre	Öğrenci-veli profili	13		
	Öğrenci-öğretmen	25		Maddi imkânlar	8		
	Veli-öğretmen	23		Ailevi sorunlar	7		
	Yönetici-öğretmen	19		Kamuoyundaki değer	5		
	Gruplaşma	2		Ülkenin eğitim politikası	4		
	Dedikodu	2		Veli baskısı	3		
Yönetimsel süreçler	Yönetimin yaklaşımı	23					
	Ödül-ceza uygulamaları	9					
	Karar sürecine katılım	7					

Tablo 1’de okullarda öğretmenlerin duygu durumlarını etkileyen faktörlere yönelik kurum, yönetici, öğretmen özellikleri, okuldaki yönetsel süreçler, iletişim, akademik etkinlikler ve çevre kategorilerine ulaşıldığı görülmektedir. Kategoriler ayrıntılı incelendiğinde kurum özelliklerinde okul iklimi (n=11), fiziki imkânlar (n=10), sosyal imkânlar (n=9); yönetici özelliklerinde destek verme (n=11), yönetici davranışları (n=10), değer verme (n=10); öğretmen özelliklerinde işbirliği paylaşım (n=7); yönetsel süreçlerde yönetimin yaklaşımı (n=23); iletişimde öğretmenlerin kendi aralarında (n=40), öğrencilerle (n=25), velilerle (n=23) ve yöneticilerle ilişkileri (n=19); akademik etkinliklerde öğrenci başarısı (n=27); çevrede ise öğrenci-veli profili (n=13) kodlarının öğretmenler tarafından en çok yinelenen kodlar olduğu görülmektedir. Duygu durumunu etkileyen kategoriler ve kodlar içinde iletişim kategorisi ve altında belirtilen kodların öğretmenlerin çoğu tarafından en çok yinelenen kodlar olduğu dikkat çekmektedir. Öğretmen görüşlerinden Ö3 “Müdürün yöneticilik becerisi, okulun olanakları, çevre veli ilişkileri, öğretmenlerin okul içi ilişkileri, ülkenin eğitim politikasının öğretmen yansımaları, öğrencilerle olan ilişki durumu”; Ö9 “Okulun atmosferi, öğrenci başarısı, maddi imkânları (gelir), okulun imkanları, idare ile ilişkiler” ve Ö17 “Yöneticilerin öğretmenleri takdir edip ödüllendirmesi, öğretmen yönetici arasındaki iletişim, iş arkadaşları ile iletişimi, öğrencilerin ders başarısı, yöneticilerin alınan kararlarda öğretmenin fikrini alması, öğretmenin değerli olduğunun hissettirilmesi, öğrencilerin öğretmeni sevip sayması, haftalık ders saatlerinin iyi planlanması ve öğretmenliğin toplumdaki statüsü öğretmenlerin duygu durumlarını etkilemektedir” bu durumu yansıtan görüşlere örnek gösterilebilir.

Elde edilen bulgular, okullarda öğretmenlerin duygu durumlarını etkileyen faktörlerin kurum, yönetici ve öğretmen özellikleriyle birlikte okuldaki yönetsel süreçler, akademik

etkinlikler, iletişim sistemi ve çevre olduğunu göstermektedir. Kurumsal özelliklerde okul ikliminin olumlu ya da olumsuz olması, sahip olduğu fiziki ve sosyal imkânlar; yönetsel süreçlerde yönetimin öğretmenlere olumlu ya da olumsuz yaklaşımı; akademik etkinliklerde öğrenci başarısının öğretmenlerin duyguları üzerinde en fazla etkili olan özellikler olduğu görülmektedir. Okulun personel, fiziksel ortam, araç-gereç vb. yeterli donanımına sahip olması duygu ve davranış bozukluklarını önleme ya da azaltmada destekleyici özellik taşımaktadır ama asıl belirleyici etmen okulun öğretimsel ve yönetsel özellikleridir (Kırcaali-İftar, 2005). Okulun insan kaynakları yöneticisi olarak yöneticinin çalışanlara destek ve değer vermesi, sergilediği yönetici davranışları öğretmenlerin duygusal durumlarında olumlu etki yapacaktır. Öğretmenlerin yöneticileri tarafından desteklenmesi, toplantılara gönüllü olarak katılma, onların iyileştirmeye ilişkin önerilerde bulunma ve meslektaşlarına yardımcı olup işbirliği yapma gibi olumlu ve faydalı etkinliklerde bulunma ihtimalini artıracaktır. Buna karşın engelleyici bir tutumla olumsuz davranışlar sergilemesi ise öğretmenleri de aynı şekilde olumsuz karşılık vermeye yönelebilmektedir (Özdemir, 2010). Nitekim araştırma sonuçlarından öğretmenlerin işbirliği ve paylaşımına açık olması, işini sevmesi vb. olarak belirtilen öğretmen özelliklerinin duygu durumunda etkili olduğunun belirtilmesi bu durumu göstermektedir.

İletişim süreci okullarda öğretmenlerin duygu durumunu etkileyen değişkenler içerisinde üzerinde en çok durulan değişkendir. Özellikle öğretmenlerin kendi aralarındaki iletişim araştırmaya katılan 40 öğretmen tarafından belirtilerek üzerinde en çok durulan değişken olarak dikkat çekmektedir. Bu değişkeni öğrencilerle, velilerle ve yöneticilerle yaşanan iletişim süreçleri izlemektedir. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin dilinden iyi anlaması, onları dinlemesi, yapılan iş için önerilerini dikkate alıp uygulayabilmesi, katılımcı bir yönetim anlayışı ile onlara söz hakkı verip önerilerini dikkate alması çalışanlar açısından son derece önemlidir. Bu sayede hem duygularını yaşamaları ile hem de işlerinin anlam kazanıp duygusal anlamda doyum yaşamaları da sağlanmış olacaktır.

Çevre değişkeni içerisinde öğrenci-veli profili, maddi imkânlar ve ailevi sorunların öğretmenlerin duygu durumları üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Toplumun ekonomik ve sosyal özellikleri doğrudan ya da dolaylı olarak aile, okul vb. aracılığıyla hem öğrenciler hem de öğretmenleri etkilemektedir. Örneğin ekonomik bunalım, işsizlik gibi sorunlar birçok aileyi olduğu kadar öğretmenleri de olumsuz etkilemektedir. Ailesinde işsizlik ve parasızlık sorunu olan öğretmenlerin bu koşullardan etkileneceği apaçık ortadadır (Kırcaali-İftar, 2005). Bu durum Türkiye gerçeği olan öğretmenlerin hem kendilerinin hem de çalıştıkları ortamda diğer çalışanların ve öğrenci velilerinin ekonomik kaygı yaşamaları ister istemez öğretmenleri etkileyecektir. Her ne kadar öğretmenlik mesleği kişisel ve çevresel sorunları sınıf içerisine getirilmemesi gereken bir meslek olsa da öğretmenin de insan olduğu unutulmamalıdır.

3.2. Yöneticilerin Öğretmenlerin Duygularını Dikkate Alma Durumu

Tablo 2.

Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Duygularını Dikkate Alma Durumu

Olması gereken duruma yönelik öğretmen görüşü	n	Var olan duruma yönelik öğretmen görüşü	n
Evet almalı	61	Evet alıyorlar	20
Hayır almamalı	4	Hayır almıyorlar	45

Okul yöneticilerinin öğretmenlerin duygularını dikkate alma durumuna yönelik görüşler incelendiğinde 61 öğretmenin, yöneticilerin öğretmenlerin duygularını dikkate alması gerektiği yönünde görüş belirtirken, sadece 4 öğretmenin olumsuz görüş belirttiği görülmektedir. Uygulamada var olan duruma yönelik görüşler incelendiğinde ise öğretmenlerin 45'i okul yöneticilerinin öğretmenlerin dikkate almadığını belirtirken 20 öğretmen olumlu görüş ortaya koymuştur. Elde edilen bulgular uygulamada var olan durumun idealde olması gereken durumun tutarlılık göstermediğini ortaya koymaktadır. Titrek, Bayrakçı ve Zafer (2009) de benzer bir konu olan okul yöneticilerinin duygularını yönetme yeterliklerine yönelik öğretmen ve yönetici görüşlerini belirledikleri araştırmalarında duygularla ilişkili olarak sakin olma, öfkeden kurtulma ve stresli durumlarda sakinleşme gibi yeterliklerde bazı yetersizliklerin olduklarını ortaya koymuşlardır. Oysa duygular yaşamın içinde var olan doğal bir parçasıdır (Antidote, 2003). Günümüzde çalışanlarını birer rekabet avantajı olarak gören kurumlar için çalışanlarının duygu ve düşüncelerini, beklentilerini, insan kaynakları ve yönetim uygulamaları açısından önceliklerini, memnun oldukları ve olmadıkları noktaların farkında olmak büyük önem kazanmış durumdadır (Karakaş, 2013). Bunu fark eden örgütler de insan kaynakları uzmanları liderlerin duygusal ve kişilerarası yetkinlikleri üzerine araştırmalar yaparak liderlerin bu yetkinliklerinin geliştirilmesi üzerine çalışmaktadırlar (Riggio ve Lee, 2007). Bu durum araştırma bulguları açısından değerlendirildiğinde öğretmenlerin duygularının dolayısıyla duygusal emeklerine önem verilmediğini göstermektedir. Oysa okul yöneticilerinde çalışanların duygu durumlarına yönelik farkındalık yaratılması okul yönetim süreçleri ve amaçlarına olumlu katkılar getirecektir.

3.3. Yöneticilerin Öğretmenlerin Duygularını Dikkate Alma Gereçekleri

Tablo 3.

Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Duygularını Dikkate Almasının Gereçekleri

		Öğretmen görüşü	n
Duyguları dikkate alınmalı	Bireysel	İnsan mekanik bir yapı olmayıp duygularının olması	26
		Önemsendiğini hissetme	12
		Motivasyonu artırma	12
		Değerli olduğunu hissettirme	11
		İş doyumunu sağlama	4
		Performansı yükseltme	3
	Kurumsal	Okul başarısını artırma	15
		Okulun temel unsuru öğretmen olması	10
		Eğitim öğretimi sağlıklı devam ettirme	9
		Takım çalışması yapma	9
		Verimliliği sağlama	7
		Okulun amaçlarını gerçekleştirme	7
		Sorunları çözme	6
		Öğrenci başarısını sağlama	5
Duyguları dikkate almamalı	Mesleki profesyonellik gereği duyguları işe karıştırmama	4	

Okul yöneticilerinin öğretmenlerin duygularını dikkate almasının gerekçelerine yönelik öğretmen görüşleri incelendiğinde bireysel ve kurumsal olmak üzere iki kategoriye ulaşılmıştır. Bireysel kategorisi incelendiğinde öne çıkan öğretmen görüşleri insanın mekanik bir yapı olmayıp duygularının olması (n=26), önemsendiğini hissetmesi (n=12),

motivasyonunu artırma (n=12) ve değerli olduğunu hissetmesiyken (n=11), kurumsal kategorisinde okul başarısını artırma (n=15), okulun temel unsuru öğretmen olması (n=10), eğitim öğretimi sağlıklı devam ettirme (n=9) ve takım çalışması yapma (n=9) şeklindedir. Yöneticilerin öğretmenlerin duygularını dikkate almaması gerektiğini belirten 4 öğretmenin ise mesleki profesyonellik gereği duyguların işe yansıtılmaması gerektiğini belirttiği görülmektedir. Görüldüğü gibi öğretmen görüşlerinden kişisel olarak insanın duygularının olması, önemsendiğini ve değer verildiğini hissetmesi, kurumsal olarak okul başarısını artırma, okulun temel unsurunun öğretmen olması duygu durumunun dikkate alınmasının temel gerekçeleri olarak öne çıkmaktadır.

Öğretmen görüşlerinden Ö61 “Öğretmenin duyguları akademik açıdan verimliliğini etkileyen önemli bir unsurdur.”; Ö44 “Dikkate alındığını hisseden öğretmen kendini o ortama ait hisseder, ortamını benimser bu durumda motivasyonunu artırır”; Ö41 “Değer verildiğini, önemli olduğunu hisseden öğretmen mutlu olur, okul ortamında kendini rahat hisseder, ayırım yapılmadan tüm bireylere aynı değer verildiğinde takım ruhu oluşur ve başarıya ulaşmak daha kolay olur.” yöneticilerin öğretmenlerin duygularını dikkate alma gerekçelerine örnek gösterilebilir.

Öğretmenlerin performans ve motivasyonunun artırılarak iş doyumlarının sağlanması için öncelikle değer verildiğini, önemsendiğini görüp hissetmesi gerekmektedir. Nitekim öğretmenlerde robot değildir, duyguları vardır ve duyguları yaşamı ile işine anlam katmaktadır. Çalışma ortamının karşılıklı iletişim ve paylaşımına uygun hale getirilmesi, yöneticilerin destekleyici bir tutumla çalışanlarına yaklaşımı onların sorunlarının üstesinden daha kolay gelmesini sağlayacaktır. Aynı zamanda bu durum çalışanlarının örgüte olan katkılarının farkında olduğunu, onların mutluluklarına önem verdiğini ve onlarla birlikte çalışmaktan hoşlandığını gösterip ait olma, saygı görme ve onaylanma ihtiyaçlarını da karşılamış olacaktır (Armeli, Eisenberger ve Lynech, 1998). Stinglhamber (2004; akt: Önderoğlu, 2010) de algılanan örgütsel desteğin duygusal bağlanmanın en önemli belirleyici olduğunu belirtmektedir. Ayrıca olumlu duygular çalışanların tükenmişlik yaşamasına da engel olabilecektir. İnsanları çalıştırabilmek için onların ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir ki; ne yazık ki bu ihtiyaçları içinde en çok göz ardı edilenleri duygusal ihtiyaçlarıdır. Öğretmenin okulun temel unsuru olarak görülüp olumlu yaklaşılarak önemsendiğini ve değerli olduğunu hissedeceği bir ortam oluşturulması, bu ortamda çalışma arkadaşlarıyla takım çalışması yapması bir gruba ait olma ihtiyacını, işbirliği içinde çalışması başarıya ulaşma duygusunu, üzerine düşen görevleri yapması sorumluluğu paylaşma ihtiyacını karşılayacağı gibi takım üyesi olarak önemli olduğunu hissetme ihtiyacını karşılayacaktır ki, tüm bunlar beraberinde olumlu duygular geliştirip duygusal tatmini de sağlayacaktır.

3.4. Öğretmenlerin Gerçek Duygularını Yansıtma Durumu

Tablo 4.

Öğretmenlerin Okullarda Duygularını Yansıtma Durumları

Gerçek duygularını yansıtma durumu			
Öğretmen görüşü	n		
Evet yansıtılmaktadır	14		
Hayır yansıtılmamaktadır	40		
Kısmen yansıtılmaktadır	11		
Gerçek Duygularını Yansıtma Nedenleri			
Kişisel nedenler	n	Kurumsal nedenler	n
İş arkadaşlarıyla çatışma yaşamama	21	Okul ortamını olumsuz etkilenmeme	18
Model olma	17	Öğrenci başarısını etkilememe	9
Saygınlık kazanma	14	Ders başarısını düşürmeme	5
Mesleki profesyonellik	13	Sorun çıkarmama	5
Dışlanmama	12	MEB ve yönetmelikler	4
Yönetimle ters düşmeme	11	Şikâyetleri engelleme	3
Yöneticiyle ilişkisini bozmama	10		
Mesleki yeterliklerine gölge düşürmeme	9		
Yanlış anlaşılmaktan korkma	8		
Olumsuz değerlendirilme kaygısı	2		
Yansıtıkları Duygular			
Sahte duygular	n	Gerçek duygular	n
Mutluluk ve huzur	17	Kızgınlık ve öfke	13
Yardımsızlık	8	Olması gerektiği gibi davranma	4
Yönetimin duymak istediğini söyleme	7	Üzüntü	4
Uyumluluk	7	Endişe	3
Memnuniyet	5	Görmemezlikten gelme	2
İsteklilik	5	Kızgınlığı içine atma	2
Yöneticiyi sevme	4	Politik cevap verme	2
Sabırlılık	3	Kendini övme	2
İyimserlik	2		
Tatminkârlık	2		

Öğretmenlerin gerçek duygularını yansıtılmalarına yönelik görüşleri incelendiğinde 14 öğretmen olumlu görüş belirtirken, 40 öğretmenin öğretmenlerin gerçek duygularını yansıtmadığını belirttiği görülmektedir. 11 öğretmen gerçek duyguların kısmen yansıtıldığı görüşündedir. Öğretmen görüşlerinden Ö2 “Öğretmenler iş arkadaşları arasında kötü anılmamak, arkadaşları kaybetmemek, iş arkadaşlarıyla kötü olursa iş hayatının mahvolacağını düşündükleri için; ayrıca yöneticileri ile iyi ilişkiler kurmazlarsa kendileri için kötü olacağını düşündükleri için gerçek duygularını yansıtırlar. Bu gerçek duygular yerine iyimser, yardımsever, dostane, neşeli, sessiz, sakin, uyumlu, sorumlu bir tutum takınırlar”; Ö19“Hayır gerçek duygularını yansıtılmamaktadırlar. Yansıtıkları duygular sevecen görünme, sözlerini kibarca yansıtma çabası, olduğundan kibar davranma, gerçek düşüncelerini saklayıp istenilen düşünceleri sarf etme şeklindedir.” ve Ö44 “Çünkü bireyler arasında güven duygusu kurulmamıştır. Dedikodu ya da olumsuz durumda söylediklerine maruz kalmamak için duyguları saklamak daha doğru olabiliyor.” gerçek duygularını yansıtılmadıklarına örnek gösterilebilir.

Bu bulgulara göre, okullarda öğretmenler gerçek duygularını yansıtılmamaktadır. Çalışanların gerçek duygularına rağmen örgüt tarafından istenen duyguları sergilememeleri olan duygusal

emek, hizmet örgütlerinin başarısı için önemli görülmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993; Baltaş, 2005). Duygusal emek gösteriminde çalışanın duygularını hizmet sürecine yansıtması yüzeysel ya da derinlemesine rol yapma şeklinde olduğu belirtilmektedir (Türkay ve diğer., 2011). Buna göre çalışan yüzeysel rol yapmada bir şeyi hissediyormuş gibi yalandan bir tavır içinde davranış sergilerken, derinden rol yapmada belli duyguları güçlü bir şekilde hissetmekte ve bunu da yansıtmaktadır. Bu durumda araştırmaya göre öğretmenlerin çoğunun gerçek duygularını yansıtmadığı ve yüzeysel rol yapma davranışlarının çoğunlukta olduğu söylenebilir. Bununla birlikte yüzeysel rol yapma, çalışanın hiçbir şey hissetmediği anlamına gelmemekte, sadece sergilenen duygusal ifadenin hissedilenden farklı olduğunu göstermektedir (Begenirbaş, Basım ve Can Yalçın, 2013).

İnsanlar değişik sebeplerle gerçek hislerini maskeleyerek, dışarıya farklı duygusal gösterimlerde bulunurlar (Grandey, 2003) ve özellikle de olumsuz olanlarını ifade etmemek için ya bastırır ya da içinde tutarlar. Örneğin iş arkadaşına ya da yöneticisine yaptığı davranıştan dolayı kırılmıştır ya da kızgınlık, öfke duyuyordur ama iş ortamında hoşnutsuzluğunu dile getirmesi karşısındakini incitebileceği için veya kurumda olumsuz durumlarla karşılaşmamak için bilerek gerçek duygularını yansıtmazlar. Öğretmenlerin gerçek duygularını ifade etmemeleri ya da olumsuz duygularını dolaylı olarak ifade etmeleri çalışma ortamında yönetici ve arkadaşlarıyla ilişkilerini bozmayıp çatışmaya girmeme, kabul görme olabildiği gibi statü farklılığından da kaynaklanabilir. Çünkü çalışanlar, statü farklılığı nedeniyle yöneticisiyle arasındaki güç mesafesi nedeniyle olumsuz duygularını bastırmak durumunda kalıp farklı davranışlar sergileyebilmektedirler (Erol-Korkmaz, 2014). Olumsuz duygularla başa çıkmak isteyen çalışanlar, kişisel ilişkilerini keserek veya kendilerini uzaklaştırarak yönetici ve çevreleriyle olan ilişkilerine son verebilmektedirler. Bu durum çalışanların işleri ve kendileri hakkında olumsuz duygulara sahip olmalarına ve azalmış kişisel başarı hissi yaşama noktasına gelmelerine sebep olabilmektedir (Eroğlu, 2014). Diğer taraftan öğretmenlerin çevrelerine gösterdiği duygusal tepkilerin nedeni okul yönetiminin baskısı olabileceği (Savaş, 2012) de göz önüne alınmalıdır. Nitekim araştırmada gerçek duyguların yansıtılmamasına yönelik öğretmen görüşleri incelendiğinde gerekçe olarak belirtilen kişisel ve kurumsal nedenler bu durumu göstermektedir. Araştırmada elde edilen öğretmenlere göre gerçek duyguların yansıtılmamasının kişisel nedenleri olan iş arkadaşlarıyla çatışma yaşamama (n=21), model olma (n=17), saygınlık kazanma (n=14), mesleki profesyonellik (n=13), dışlanmama (n=12) ve yönetimle ters düşmeme (n=11); kurumsal nedenleri olan okul ortamını (n=18) ve öğrenci başarısını olumsuz etkilememe (n=9) bulguları öğretmenlerin hem kişisel hem de kurumsal nedenlerden dolayı gerçek duygularını yansıtmadığını göstermektedir. Gerçek duygularını yansıtmama gerekçelerine Ö4“Kişiler arası çatışma yaşamamak, okul yönetimi ile ters düşmemek için gerçek duygularını yansıtmaktan kaçınırlar”; Ö20“Öğretmenler öğrencilerin morallerini bozmamak, öğrencilerin ders motivasyonlarını düşürmemek için ayrıca iş arkadaşları tarafından dışlanmamak, yöneticileri tarafından istenmeyen işlerde görevlendirilmemek, ders programlarının istedikleri gibi ayarlanması için olumsuz duygularını saklamamaktadır.” görüşleri örnek verilebilir.

Öğretmenlerin yansıttıkları duygulara yönelik görüşleri incelendiğinde ise mutluluk ve huzur (n=17), yardımseverlik (n=8), uyumluluk (n=7) ve yönetimin duymak istediğini söyleme (n=8) gibi gerçek duyguları yerine bu duyguların göstermelik olarak sahte duygular şeklinde yansıtıldığı; yansıttıkları gerçek duyguların ise daha çok kızgınlık ve öfke (n=13), üzüntü (n=4), endişe (n=3) gibi olumsuz duygular olduğu görülmektedir. Bu bulgulardan öğretmenlerin okullarda gerçekte olması gereken duygular yerine mutluymuş, huzurluymuş,

yardımsvermiş ve uyumluymuş gibi davrandıkları anlaşılmaktadır. Diğer yandan yansıtılan duygular çoğunlukla kızgınlık, öfke, üzüntü ve endişe gibi olumsuz duygulardır. Kurum çalışanlarının bazıları oluşan olumsuz duygulara katlanamayıp yoğun tepkiler verebilmektedirler. Bazen de oluşan duyguların kaynağını fark edemeyip tepkilerini tutarsız ve anlaşılmasız bir biçimde ortaya koyabilirler. Bu olumsuz duygudan kurtulmak için, özellikle olumsuz duyguların kaynağı olarak gördükleri bireylere karşı aşırı bir öfke ve saldırganlık geliştirebilirler (Karabekiroğlu, 2014). Bunun yanında kişisel özelliklerinden dolayı içe kapanık, öfkeli, yıkıcı ve agresif bir kişiliğe sahip olanlar diğer insanlarla uygun ilişki kurmakta ve günlük davranışlarını ayarlamakta ve uyum kurmasında güçlük çekebilirler (DeGangi, 2000). Yaşanacak bu tip durumlar kişisel olarak öğretmenlerin yıpranmasına neden olabilmektedir. Çünkü sergilenen duygu durumu ile hissedilen duygular arasındaki uçurum arttıkça, insanlar daha fazla açmaza karamsarlığa sürüklenebilmektedir (Eroğlu, 2014). Çalışanların yaşadığı bu tür olumsuzluklar kendisine olduğu kadar çalışma ortamına da zarar vereceği göz önünde tutulmalıdır.

3.5. Yöneticinin Öğretmenin Duygularını Dikkate Alması ve Almaması Durumunda Öğretmenlerin Verdiği Tepkiler

Tablo 5.

Yöneticilerin Duyguları Dikkate Alma ve Almama Durumunda Öğretmen Tepkileri

	Duyguları dikkate alması durumunda verdiği tepkiler	n	Duyguların dikkate almaması durumunda verdiği tepkiler	n
Bireysel tepkiler	Mutluluk	24	Olumsuz davranışları artırma	28
	Değerli olduğunu hissetme	17	Mutsuzluk	14
	Daha istekli iş yapma	16	Kendini değersiz hissetme	12
	İşini en iyi şekilde yapma	15	İşini aksatma ve yavaşlatma	11
	Gönüllülük	12	Yönetici ve kuruma güvensizlik	9
	Verimlilik	10	Yönetici-kuruma öfke ve kızgınlık	8
	Okula bağlanma	9	Okuldan uzaklaşma	8
	Motivasyon artışı	7	Okula ait hissetmeme	8
	Performans artışı	7	Sadece yapılması gerekeni yapma	7
	Sadakat	5	İçine kapanma	7
	İş tatmini	5	İşini önemsememe	7
			Motivasyon düşürme	7
			Kayıtsız kalma	6
			Okula katkıyı azaltma	5
		Okula gelmek istememe	4	
		Okulu sevmeme	4	
		Gerçek duygularını saklama	3	
		Yönetimden uzaklaşma	2	
		Performansı düşürme	2	
Kurumsal tepkiler	Çalışma ortamını huzurlu kılma	20	Çalışma ortamının huzurunu bozma	15
	Olumlu davranışları artırma	20	Okul başarısını düşürme	11
	Disiplin sorunlarını azaltma	18	Dedikodu yapma	6
	İletişimi artırma	9	İletişimi koparma	6
	İşbirliği yapma	7	İşbirliğine girmeme	5
			Direnç gösterme	5
			Verimi düşürme	4
		Bağlılığı azaltma	3	
		Çatışma çıkarma	2	

Yöneticilerin öğretmenlerin duygularını dikkate aldığı ve almadığı durumlarda verdiği tepkilere yönelik bireysel ve kurumsal tepkiler kategorilerine ulaşılmıştır. Öğretmenler, yöneticilerin öğretmenlerin duygularını dikkate alması durumunda bireysel olarak mutluluk (n=24), değerli olduğunu hissetme (n=17), daha istekli iş yapma (n=16), işini en iyi şekilde yapma (n=15), gönüllülük (n=12) vb. şeklinde olumlu tepkiler verirken; duyguların dikkate alınmaması durumunda olumsuz davranışlarda artış (n=28), mutsuzluk (n=14), kendini değersiz hissetme (n=12), işi aksatma ve yavaşlatma (n=11), yönetici ve kuruma güvensizlik (n=9) vb. olumsuz tepkiler ortaya çıkmaktadır. Öğretmenlerin verdiği kurumsal tepkiler incelendiğinde ise duyguların dikkate alınması durumunda çalışma ortamını huzurlu kılma (n=20), olumlu davranışları artış (n=20), disiplin sorunlarını azaltma (n=18) vb. durumlar yaşanırken, duyguların dikkate alınmaması durumunda çalışma ortamının huzurunu bozma (n=15), okul başarısını düşürme (n=11) vb. şeklinde olumsuz tepkiler ortaya çıkmaktadır. Görüldüğü gibi yöneticilerin öğretmenlerin duygularını dikkate alması hem bireysel hem de kurumsal olarak olumlu durumları beraberinde getirirken, duyguların dikkate alınmamasında olumsuz tepkiler ortaya çıkmaktadır. Bu durumda yöneticilerin kurumlarında başarılı olabilmeleri için çalışanlarının duygularını anlamaları ve dikkate almalarının çok önemli olduğu söylenebilir.

Duyguların dikkate alınması durumunda öğretmenlerin verdikleri tepkilere Ö1 “Öğretmen değerinin farkına varacaktır. Bu durum onu motive edecek ve daha istekli, hevesli biçimde çalışarak yüksek performans sergileme olasılığı yükselecektir.”; “Öğretmenler bu okulda daha verimli çalışırlar. Kendilerini önemli hissederler. Öğrencileri ile olmaktan, okulda olmaktan mutluluk duyarlar. Sevdiğini, önemsendiğini hisseden öğretmen yöneticinin verdiği işleri büyük bir fedakarlık göstererek yerine getirir.” ve Ö44 “çalışma disiplini ön plana çıkar. Duygu durumuna önem verilen öğretmen okulla ilgili her çalışmada yer almak ister, daha özverili görev yapar. Öğretmenlik mesleğinin gerektirdiği davranışlara uygun davranır.” görüşleri örnek gösterilebilir. Duyguların dikkate alınmaması durumunda verilen tepkilere ise Ö2 “Öğretmen bu durumda okul yönetiminden uzaklaşacak, onlarla çatışma içerisinde olacak, hatta zaman zaman dedikodu davranışlarında bulunacaktır. Sıklıkla tartışmalar yaşanabilecektir. Yöneticisi ile bağlarını koparıp okul yönetiminden uzakta kalmayı, sadece ders görevini yerine getirmek için okula gidip gelmeyi yeğleyecektir.”; Ö14 “Mutsuz olacak, katkılarını azaltacaktır. İdareye karşı kin duyabilir ve verilen görevleri yerine getirmez.” ve Ö20 “Öğretmen ilk fırsatta okuldan tayin isteyecektir. Okuldaki gergin hava ikili ilişkileri de etkileyecektir. Bu gergin hava öğretmenlerin performansını düşürecek. Okullarda yapılan toplantılarda sesler yükselecek, kavgaya ve tartışmalar yakışmayacak düzeye gelecektir.” görüşleri örnektir.

Olumlu duyguların aksine olumsuz bir duygu durumu içerisinde olan insanın aklından geçen olumsuz düşünceler moralinin bozulmasına neden olduğu gibi, moralinin bozulması durumu düzeltmeye yarayacak yapıcı davranışlar yerine canını sıkan ve durumu daha da zorlaştıracak davranışlar içine girmesine neden olabilmektedir (Uskan, 2014). Bu durumda çalışanlar sorumlu oldukları işleri yapmakta güçlük çekecekler ve işi sonlandırdıklarında dahi mutluluk, rahatlama gibi duyguları hissetmeyeceklerdir (Eren ve Durna, 2006). Nitekim araştırmada öğretmenlerin belirttiği olumsuz davranışlarda artış, yöneticiyle kuruma öfke ve kızgınlık duyma, okuldan uzaklaşma, okula ait hissetmeme, sadece yapılması gerekeni yapma, çalışma ortamının huzurunu bozma, okul başarısını düşürme, dedikodu yapma, iletişimi koparma ve işbirliğine girmeme

davranışları bu durumu desteklemektedir. Oysa yöneticilerin çalışanlara saygılı, kibar ve tutarlı davranması, onurlarını kırmaması, yalan söylenmemesi ve küçük düşürmemesi gibi erdemli davranışları çalışanların örgütleri ve yöneticileri tarafından önemsenen değerli üyeler oldukları mesajını aktaracaktır (Erol-Korkmaz, 2014). Aynı zamanda yöneticinin ve kurumun çalışanlarına verdiği değer, onların örgüt içerisinde kabul edildiğini ve istenildiğini gösterecektir (Demircan ve Yıldız, 2009). Yöneticinin çalışanını desteklemesi, çalışanın duygusal emek göstermesini etkileyeceği gibi kurum için çaba sarf etmeye itebilecektir (Türkey ve diğer., 2011). Görüldüğü gibi yöneticiler çalışanlarının duygularına değer vermeyip göz önüne almadıklarında ortaya olumsuzluklar çıkarken, onları anlamaya çalışıp duygularına olumlu yaklaştıklarında çalışanlarda işlerine ve kurumlarına karşı olumlu davranışlarda artış olup bu durum onların performans, motivasyon ve verimliliklerini yükseltmektedir.

3.6. Yöneticilerin Öğretmenlerin Duygularını Dikkate Alma ve Almama Durumunun Sonuçları

Tablo 6.

Yöneticilerin Duygularını Dikkate Alma ve Almama Durumunun Sonuçları

	Duyguların dikkate alınması durumunun sonuçları	n	Duyguların dikkate alınmaması durumunun sonuçları	n
Bireysel sonuçları	Verim artışı	14	Ayrılma isteği	11
	Kendini değerli hissetme	11	İş verimi azalır	10
	Motivasyon artışı	11	Çaba harcamama	10
	Çalışma isteğinin artması	10	Motivasyon düşmesi	9
	Daha özverili çalışma	7	Mutsuzluk	9
	Performans artışı	6	Performans düşer	7
	Okula bağlılığın artması	5	İşini sevmeme	7
	Gönüllülük	4	Bağlılık azalır	6
	Okulu sahiplenme	4	Çalışma isteğinde azalma	5
	Okulla özdeşleşme	3	İşleri aksatma	5
	Özgüven artışı	3	Aidiyet azalması	5
	Mesleği sevme	2	Stres artar	3
			Öfke kızgınlık	2
		Yalan söyleme	2	
Kurumsal sonuçları	Okul başarısının artışı	20	Okul iklimi bozulması	19
	Huzurlu ortam	18	Başarının düşmesi	14
	Öğrenci başarısının artışı	15	Çatışmaların artması	11
	Olumlu okul iklimi	14	Huzursuz çalışma ortamı	10
	Açık ve etkili iletişim	10	Güven azalması	6
	Sorunların çözümü	8	Sevgi saygı azalması	5
	İşbirlikçi ortam	8	Şikâyetlerin artması	5
	Eğitimin kalitesi artması	6	İletişimin bozulması	4
	Olumlu davranışlarda artış	6	Haksızlıklarda artış	2
			Dedikodunun artması	2
		Sürekli hata arama	2	

Yöneticilerin öğretmenlerin duygularını dikkate alma ve almama durumunun sonuçlarına yönelik verdikleri tepkilerde olduğu gibi bireysel ve kurumsal sonuçlar kategorilerine ulaşılmıştır. Öğretmenlerin duygularının yöneticileri tarafından dikkate alınması verim artışı (n=14), kendini değerli hissetme (n=11), motivasyon artışı (n=11) ve çalışma isteğinin artması (n=10) vb. konularda bireysel katkılar sağlarken, okul başarısının artışı

(n=20), huzurlu ortam (n=18), öğrenci başarısının artışı (n=15), olumlu okul iklimi (n=14) ve açık ve etkili iletişim (n=10) vb. alanlarda da kurumsal olarak olumlu katkılar sağlamaktadır. Yöneticilerin öğretmenlerin duygularını dikkate almama durumunda ise öğretmenlerde bireysel olarak ayrılma isteği (n=11), iş verimi azalması (n=10), çaba harcamama (n=10), motivasyon düşmesi (n=9), mutsuzluk (n=9) vb.; kurumsal olarak okul ikliminin bozulması (n=19), başarının düşmesi (n=14), çatışmaların artması (n=11) ve huzursuz çalışma ortamı (n=10) vb. olumsuzluklar ortaya çıkmaktadır.

Yöneticilerin öğretmenlerin duygu durumlarını dikkate alma durumunda ortaya çıkacak sonuçlara Ö5 “Okul iklimi olumlu bir havaya dönecektir. Öğretmenler okuluna sahip çıkıp benimseyeceklerdir. Yapmacık davranışlar ortadan kalkacağından okulda gerçek sorunlar ortaya çıkacak ve farkında olunacağından çözümü gerçekleştirecektir. Gerçekten okulu için bir şeyler yapmak isteyen öğretmenler duygu ve düşüncelerinin dikkate alındıklarını görünce daha fazla çaba harcayacaklardır.”; Ö27 “Fikirleri ve duygularının etkililiğini görebilen öğretmen işbirliğine açık olur. Örgüt için değerli olduğunu hisseder. Moral ve motivasyonu artar.” ve Ö49 “Öğretmenler daha verimli ve başarılı olur. Kendilerini güvende ve mutlu hissederler. Her türlü görevi istekle yerine getirirler.” görüşleri örnek gösterilebilir. Yöneticilerin öğretmenlerin duygu durumlarını dikkate almaması durumunda ortaya çıkacak sonuçlara ise Ö3 “Duyguların dikkate alınmaması olumsuzluklar yaratmaktadır. Bunlar, örgüte olan bağlılığın azalması, önemsenmediğini hisseden öğretmenin işine çaba harcamaması, dolayısıyla başarının düşmesi, örgüte duyulan güvenin azalması ve motivasyonun düşmesi şeklinde sıralanabilir.”; Ö23 “Tartışmalar, çatışmalar, sürtüşmeler, dedikodular başlar. Herkes her şeyden şikâyet eder. İşler yürümez. Okul zindan haline gelir. Öğretmen istemeden de olsa öğrencisine olumsuz tutumlar sergileyebilir.” ve Ö57 “Dikkate alınmamasının yarattığı en önemli olumsuzluk memnuniyetsizliktir. Memnuniyetsizlik sonucunda motivasyonu düşecektir.” görüşleri örnek gösterilebilir.

Görüldüğü gibi yöneticilerin öğretmenlerin duygu durumunu dikkate alması bireysel ve kurumsal olarak katkı sağlarken, dikkate almaması olumsuzlukları beraberinde getirmektedir. Bu durum aynı zamanda çalışanın kurum özelliklerini kendi adına içselleştirmesine katkı getirirken kurumla özdeşleşmesini de sağlayacaktır. Hatta bu durumun en önemli katkılarından biri, gerçek duygularla kurumla özdeşleşen çalışanın kendisini örgütü ayakta tutan bir öge olarak görebilmesini sağlamasıdır (Celep, 2000). Çalışanın yaptığı işten zevk alıp alması, yönetici ve iş arkadaşlarına yaklaşımı, onlarla ilişkilerinin düzeyi ve tüm bu süreçlere etki eden duygusal yönelimi, çalışanların işe bağlılıklarını, memnuniyetlerini dolayısıyla kurumun performansını da olumlu yönde etkilemektedir (Steinberg ve Figart, 1999; akt: Türkay ve diğer., 2011). Örgüt ortamında yönetimin öneriye açıklığı, arkadaş bağlılığı, etik ve adalet, kişisel önem, geri bildirim ve katılımın çalışanın duygusal bağlılığına etki eden faktörler (Allen ve Meyer, 1990, akt: Oktay & Gül, 2003) olduğu göz önüne alınırsa yöneticilerin çalışanların duygularını dikkate alması gerektiği söylenebilir. Duygular kişisel enerjiyi belirlediği gibi aynı zamanda bulaşıdır. Çünkü duygulara dokunulması ve ifade edilmesi kişinin daha enerjik olmasını sağlarken, ifade edilmesine izin verilmemesi kendini uyuşuk, tembel, yorgun, depresif ve kaygılı hissedebilmesine neden olabilmektedir (Ozan, 2013). Diğer yandan üzgün, morali bozuk, kaygılı ve agresif ya da tam aksi coşkulu, atak, mutlu, girişimci çalışanlar, kurumdaki diğer çalışanları da olumlu ya da olumsuz etkileyebilmektedir. Çünkü çalışanlar performanslarını ve performans sonuçlarını kendi süreçleriyle karşılaştırdıkları gibi diğer çalışanları da karşılaştırmaktadırlar. Bu

karşılaştırmada performans kadar çalışanların işleriyle ilgili tutum ve davranışları da etkilidir. Olumlu ya da olumsuz tutum ve davranışların altında ise duygular oldukça önemli bir etkidir. Duyguların dikkate alınması bireysel olduğu kadar kuruma da olumlu katkılar sağlayacaktır. Özellikle okul ikliminin olumlu olmasını sağlayıp, beraberinde huzur, başarı ve mutluluk getirecektir. Olumlu bir iklim aynı zamanda açık, demokratik ve verimli bir iklim anlamına gelmektedir ki, bu durum bütün çalışanlar arasında açık bir iletişim, kararların birlikte alınması, sorunların çözülmesi, yaratıcılığın artması vb. anlamlara da gelmektedir. Bütün bu uygulamalar ise çalışanın işine karşı olumlu duygular geliştirip motivasyonunu beraberinde getirecektir. Böyle bir ortamın kurum olarak okul başarısı üzerinde etkisi büyük olduğu gibi bireysel olarak iş doyumunu, iş verimliliğini ve performans artışını beraberinde getirecektir. Çünkü iş doyumunu, çalışanın işini değerlendirmesiyle oluşan hoşnutluk ve hoşnutsuzluk duygu ve hislerinin bir bütünüdür (Erigüç, 2000). Bütün bu faktörler yöneticilerin çalışanlar ve kurum adına olumlu sonuçlar elde edebilmesi için çalışanların duygularını dikkate alması gerektiğini göstermektedir.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Okullarda öğretmenlerin duygu durumlarını etkileyen faktörler kurum özellikleri, yönetici özellikleri, öğretmen özellikleri, okuldaki yönetsel süreçler, iletişim, akademik etkinlikler ile okul çevresidir. Okul iklimi, fiziki imkânlar, sosyal imkânlar kurum özelliklerinde; çalışana destek ve değer verme, yönetici davranışları yönetici özelliklerinde; işbirliği ve paylaşım öğretmen özelliklerinde; yönetimin yaklaşımı yönetsel süreçlerde; öğretmenlerin birbirleriyle, öğrencilerle, velilerle ve yöneticilerle ilişkileri iletişimde; öğrenci başarısı akademik etkinliklerde; öğrenci-veli profili ise çevre faktöründe öğretmenlerin duygu durumlarını en çok etkileyen değişkenlerdir.

Öğretmenlerin neredeyse tamamına göre okul yöneticileri öğretmenlerin duygularını dikkate almalıdır. Bununla birlikte uygulamada bütün yöneticilerin öğretmenlerin duygularını dikkate aldığı söylemek mümkün değildir. Diğer bir ifade ile uygulamada var olan durum idealde olması gereken durumla tutarlılık göstermemektedir.

Bireysel olarak insanın mekanik bir yapı olmayıp duygularının olması, önemsendiğini hissetmesi, motivasyonunu artırması ve değerli olduğunu hissetmesi, kurumsal olarak da okulun temel unsurunun öğretmen olması, okul başarısını artırma, eğitim öğretimi sağlıklı devam ettirme ve takım çalışması yapma vb. nedenlerden dolayı yöneticiler öğretmenlerin duygularını dikkate almalıdırlar.

Öğretmenlerin çoğuna göre okullarda, öğretmenler gerçek duygularını yansıtmamaktadırlar. Kişisel olarak iş arkadaşlarıyla çatışma yaşamama, model olma, saygınlık kazanma, mesleki profesyonellik, dışlanmama ve yönetimle ters düşmeme; kurumsal olarak okul ortamını ve öğrenci başarısını olumsuz etkilememe öğretmenlerin gerçek duygularını yansıtmama nedenleridir.

Öğretmenlerin yansıttıkları duygular mutluluk ve huzur, yardımseverlik, uyumluluk ve yönetimin duymak istediğini söyleme şeklinde sahte duygulardır. Diğer bir ifade ile okullarda öğretmenler gerçekte olması gereken duygular yerine mutluymuş, huzurluymuş, yardımsevermiş ve uyumluymuş gibi davranmaktadırlar. Yansıttıkları gerçek duygular ise çoğunlukla kızgınlık ve öfke, üzüntü, endişe gibi olumsuz duygulardır.

Yöneticilerin duygularını dikkate alması durumunda öğretmenler bireysel olarak mutluluk, değerli olduğunu hissetme, daha istekli iş yapma, işini en iyi şekilde 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 vermektedirler. Kurumsal olarak ise öğretmenler duyguların dikkate alınmamasında çalışma ortamını huzurlu kılama, olumlu davranışlarını artırma ve disiplin sorunlarını azaltmaya çalışırken, duyguların dikkate alınmaması durumunda çalışma ortamının huzurunu bozma ve okul başarısını düşürme şeklinde olumsuz tepkiler verilmektedir.

Yöneticilerin öğretmenlerin duygularını dikkate almasının olumlu sonuçları öğretmenlerde verim artışı, kendini değerli hissetme, motivasyon artışı ve çalışma isteğinin artması vb. bireysel katkılar; okul başarısını artırma, ortamı huzurlu kılama, öğrenci başarısını artırma, olumlu okul iklimi, açık ve etkili iletişim vb. kurumsal katkılar şeklindedir. Yöneticilerin öğretmenlerin duygularını dikkate almaması durumunda ise öğretmenlerde bireysel olarak ayrılma isteği, iş verimi azalması, çaba harcamama, motivasyon düşmesi, mutsuzluk; kurumsal olarak okul ikliminin bozulması, başarının düşmesi, çatışmaların artması ve huzursuz çalışma ortamı vb. olumsuzluklar ortaya çıkmaktadır

Elde edilen sonuçlar doğrultusunda araştırmada geliştirilen öneriler şu şekildedir: Yöneticiler öğretmenlerin yaptığı işten keyif almalarını sağlamak amacıyla duygularına önem vermeli, onlara okulun bir parçası olduğunu hissettirmeli, her öğretmenin okul için ayrı ayrı önemli olduğunu vurgulamalıdır. Kurum içinde ödülleri verme, hafta sonu gezi, spor, sanat aktiviteleri düzenleme yoluyla öğretmenlerin olumlu duygular yaşamaları sağlanmalıdır. Okulda öğretmenlerde duygu ve davranış bozukluklarına neden olan yönetici davranışlarına, iletişim türü ve şekline yönetsel süreçlere dikkat edilmeli, olumsuz sonuçlara neden olacak davranış ve özellikler sergilenmemelidir. Öğretmenlerin sahip olduğu tüm becerilerini rahat bir şekilde ortaya koymalarını sağlayacak fırsatlar verilerek özgüven, rahatlamları sağlanmalıdır.

KAYNAKÇA

- Akbaş, E. (2006). *İstanbul İli Fatih İlçesi ilköğretim okulu öğretmenlerinin duygusal zekâ düzeylerinin belirlenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akkoç, Z. (2007). *Duygusal zeka*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Bitirme Projesi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Akten, S. (2007). *Rehber öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Antidote the Campaign for Emotional Literacy (2003). *The emotional literacy handbook: Promoting whole-school strategies*. London: David Fulton Publishers.
- Argon, T. ve Açıkgöz, A. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin çatışma yaklaşımları ve öfke ifade tarzları. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 5, (2), 501-520.
- Armeli, S., Eisenberger, P.F. ve Lynech, P. (1998). Perceived organizational support of police performance: The moderating influence of sociemotional needs.

- Journal of Applied Psychology*, 83 (2), 288-297. 15.11.2014 tarihinde http://www.psychology.uh.edu/faculty/Eisenberger/files/13_Perceived_Organizational_Support_and_Police_Performance.pdf adresinden alınmıştır.
- Artu, Ç. (2014). Çalışan motivasyonu. 15.11.2014 tarihinde <http://www.artupsikoloji.com/makaleler/calisan-motivasyonu> adresinden alınmıştır.
- Ashforth, B.E. ve Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18 (1), 88-115. 15.11.2014 tarihinde <http://amr.aom.org/content/18/1/88.full.pdf+html> adresinden alınmıştır.
- Aşcı, F. H., Çağlar, E., Eklund, R. C., Altıntaş, A. ve Jackson, S. (2007). Durumluk ve sürekli optimal performans duygu durum-2 ölçeklerinin uyarlama çalışması. *Spor Bilimleri Dergisi Hacettepe J. of Sport Sciences*, 18 (4), 182-196. 10.04.2015 tarihinde http://www.sbd.hacettepe.edu.tr/fulltext/2007_4_4.pdf adresinden alınmıştır.
- Avcı, Ü. ve Seferoğlu, S. S. (2011). Bilgi toplumunda öğretmenin tükenmişliği: Teknoloji kullanımı ve tükenmişliği önlemeye yönelik alınabilecek önlemler. *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 9, 13-26. 10.04.2015 tarihinde http://yunus.hacettepe.edu.tr/~sadi/yayin/Avci-Seferoglu_MJER-2011-9_Tukenmislik.pdf adresinden alınmıştır.
- Babaoğlu, E. (2007). Aday öğretmenlerde öfke. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8 (14), 30-36.
- Bakioğlu, A. ve Korumaz, M. (2014). Öğretmenlerin okulda yalnızlıklarının kariyer evrelerine göre incelenmesi. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 39, 25-54. DOI: 10.15285/EBD.2014397395.
- Balcı, S., Yılmaz, M., Odacı, H. ve Kalkan, M. (2003). Yönetici adaylarının duygusal zekâ ve iş doyumunu düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. VII. *Ulusal Psikolojik Danışma ve Rehberlik Kongresi Bildiri Özeti Kitabı*. (44-45), 9-11 Temmuz, Malatya: İnönü Üniversitesi. Çankaya, İ. H. ve Arabacı, İ. B. (2010). Algılanan okul güvenliğinin öğretmen adaylarının öfke düzeylerine etkisi. *İlköğretim Online*, 9(3), 875-883. 10.04.2015 tarihinde <http://ilkogretim-online.org.tr/vol9say3/v9s3m4.pdf> adresinden alınmıştır.
- Baltaş, Z. ve Baltaş, A. (1998). *Stres ve başa çıkma yolları*. İstanbul: Remzi Yayınları.
- Baltaş A. (2005). *Ekip çalışması ve liderlik*. (6. Basım). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Basım, N. ve Begenirbaş, M. (2012). Çalışma yaşamında duygusal emek: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.*, 19 (1), 77-90. 15.11.2014 tarihinde <http://www2.cbu.edu.tr/yonetimekonomi/dergi/pdf/C19S12012/7790.pdf> adresinden alınmıştır.
- Begenirbaş, M., Basım, H. N. ve Can Yalçın, R. (2013). Öğretmenlerde kişilik özelliklerinin duygusal tükenmeye etkisi: Duygusal emeğin aracılık rolü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13 (3), 1477-1496.

- Buchanan, B. II (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19 (1): 533-546. 15.11.2014 tarihinde <http://www.jstor.org/stable/2391809> adresinden alınmıştır.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç, Ç. E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş & Demirel F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem A Akademi.
- Celep, C. (2000). *Eğitimde örgütsel adanma ve öğretmenler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çukur, C. Ş. (2007). İş yerinde duygular, duygusal düzenleme ve duygusal işçilik. T. Solmuş (Ed.), *Endüstriyel klinik psikoloji ve insan kaynakları yönetimi içinde* (s. 71-113). İstanbul: Beta Yayınları.
- Çukur, C. Ş. (2009). Öğretmenlerde duygusal işçilik ölçeği geliştirme: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 9 (2), 527-574.
- DeGangi, GA (2000). "Self-regulation in Infants and Children. Treatment of Irritability and Other Mood-regulation Problems". *Pediatric Disorders of regulation in Affect and Behavior: A Therapist's Guide to Assessment and Treatment*, London: Academic Press. içinde (ss. 2-31 ve 120-159).
- Demirel, Y ve Akça, F. (2008). İşe bağlı stresin duygusal bağlılık üzerine etkisi: Sağlık sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *İletişim Fakültesi Dergisi*, 33, 43-55. 15.11.2014 tarihinde <http://www.journals.istanbul.edu.tr/iuifd/article/viewFile/1019008317/1019007691> adresinden alınmıştır.
- Demircan, C.N. ve Yıldız, S. (2009). Örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (28): 68-90. 15.11.2014 tarihinde http://www.academia.edu/6796847/%C3%96RG%C3%9CTSEL_ADALET%C4%B0N_%C3%96RG%C3%9CTSEL_%C3%96ZDE%C5%9ELE%C5%9EME_VE_%C4%B0%C5%9E_TATM%C4%B0N%C4%B0NE_ETK%C4%B0S%C4%B0 adresinden alınmıştır.
- Eisenberger, R. ve Stinglhamber, F. (2011). *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees*. Washington DC: APA Books.
- Ekici, Ö. O. ve Titrek, O. (2011). İlköğretim okullarında örgütsel zekâ düzeylerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 40: 152-163.
- Ekiz, D. (2003). *Eğitimde araştırma yöntem ve metotlarına giriş*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Ensari, H. (2000). Yılgınlık ile kaygı ve öğretmen tutumlarının ilişkisi. *Amme İdaresi dergisi*, 33 (4), 85-102. 10.04.2015 tarihinde http://yayin.todaie.gov.tr/resimler/ekler/7c428703204bdc8_e.k.pdf?dergi=Amme%20DDdaresi%20Dergisi adresinden alınmıştır.
- Er, N. (2006). Duygu durum sıfat çiftleri listesi. *Psikoloji Çalışmaları*, 26, 22-43. 10.04.2015 tarihinde <http://www.journals.istanbul.edu.tr/iupcd/article/view/1023013583/1023012799> adresinden alınmıştır.
- Er, N. Hoşrik, E., Ergün, H. ve Şerif, M. (2008). Duygu durum değişimlemelerinin otobiyografik bellek üzerindeki etkileri. *Türk Psikoloji Dergisi*, 23 (62), 1-13.

- 10.04.2015 tarihinde
<http://kutuphane.dogus.edu.tr/makale/13004433/2008/cilt23/sayi62/M0012396.pdf> adresinden alınmıştır.
- Erdem, M., İlğan, A. ve Çelik, F. (2013). Lise öğretmenlerinin duygusal zekâ düzeyleri ile eleştirel düşünme eğilimleri arasındaki ilişki. *Turkish Studies-International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 8 (12), 509-532. 10.04.2015 tarihinde http://www.turkishstudies.net/Makaleler/556127383_36ErdemMustafa-vd-sos-509-532.pdf adresinden alınmıştır.
- Eren, V. ve Durna, F. (2006). Üç boyutlu bir yaklaşım olarak örgütsel tükenme. *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (9): 40-51. 15.11.2014 tarihinde <http://dergi.kmu.edu.tr/userfiles/file/haziran2006/4.pdf> adresinden alınmıştır.
- Ergin, C. (1993). Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin uygulanması. R. Bayraktar ve İ. Dağ (Ed.), *VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Kongre Kitabı* (ss. 143-54). Ankara: TPD Yayını.
- Erigüç, G. (2000). Sağlık personelinin kişisel özelliklerine göre iş doyumuna üzerine bir inceleme. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 5 (3):7-40.
- Eroğlu, Ş. G. (2014). Örgütlerde duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi üzerine bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 147-160.
- Erol-Korkmaz, H. T. (2014). Çalışanların günlük duygu durumu ve üretim karşıtı davranışları arasındaki ilişki: Genel örgütsel adalet algısının düzenleyici rolü. *Türk Psikoloji Yazıları*, 17 (33), 77-87. 15.11.2014 tarihinde <http://www.turkpsikolojiyazilari.com/PDF/TPY/33/06.pdf> adresinden alınmıştır.
- Fisher, C. D. ve Ashkanasy, N. M. (2000). The emerging role of emotions in work life: An introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 21 (2), 123-129. 15.11.2014 tarihinde [http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200003\)21:2%3C123::AID-JOB33%3E3.0.CO;2-8/pdf](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1099-1379(200003)21:2%3C123::AID-JOB33%3E3.0.CO;2-8/pdf) adresinden alınmıştır.
- George, J.M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53 (8), 1027-1055. 15.11.2014 tarihinde <http://hum.sagepub.com/content/53/8/1027.full.pdf+html> adresinden alınmıştır.
- Grandey, A. (2003). When the show must go on: Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46, 86-96. 15.11.2014 tarihinde <http://amj.aom.org/content/46/1/86.full.pdf+html> adresinden alınmıştır.
- Isenbarger, L. ve Zembylas, S. M. (2006). The emotional labor of caring in teaching. *Teaching and Teacher Education*, 22 (1), 120-134. 15.11.2014 tarihinde <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0742051X05000971> adresinden alınmıştır.

- Izgar, H. (2009). An investigation of depression and loneliness among school principles. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 9 (1), 247-258.
- Karabekiroğlu, K. (2014). Bilimsel düşünce ve psikiyatri. 15.11.2014 tarihinde <http://www.cocukhaya.com/yazi/bilimseldusunce.html> adresinden alınmıştır.
- Karakaş, M. (2013). Çalışan görüşü ve bağlılığı araştırması. 15.11.2014 tarihinde http://www.pwc.com.tr/tr_TR/TR/tax/human-resources-consultancy/yayinlar-pdf/calisan-gorusu-ve-bagliligi-arastirmasi.pdf adresinden alınmıştır.
- Kayabaşı, Y. (2008). Bazı değişkenler açısından öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyleri. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20, 191-212.
- Kırcaali-İftar, G. (2005). “Duygu ve Davranış Bozuklukları”. S. Eripek (Ed.) *Özel Eğitim Açıköğretim Fakültesi Okulöncesi Öğretmenliği Lisans Programı*. Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1411, Açıköğretim fakültesi yayınları No: 756 içinde (ss:69-80), Eskişehir.
- Konuk, N., Kıran, S., Tamam, L. Karaahmet, E., Aydın, H. ve Atık, L. (2007). Duygudurum bozuklukları ölçeğinin Türkçe uyarlamasının bipolar bozukluk taramasında geçerliği. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 18 (2), 147-154. 10.04.2015 tarihinde <http://www.turkpsikiyatri.com/C18S2/duygudurumBozukluklari.pdf> adresinden alınmıştır.
- Mercan, N., Oyur, E., Alamur, B., Gül, S. ve Bengül S. (2012). İş yeri yalnızlığı ve sosyal fobi arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 213-226.
- Okumuş, F., Mete, M., Bakiyev, E. ve Kaçire, İ. (2013). Umutsuzluk, tükenmişlik ve iş memnuniyeti kavramları arasındaki ilişkinin analizi: Eğitim sektöründe bir uygulama. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (47), 191-202.
- Onat, O. ve Otrar, M. (2010). Bilişsel duygu düzenleme ölçeğinin türkçeye uyarlanması: geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 31, 123-143. 10.04.2015 tarihinde http://e-dergi.marmara.edu.tr/maruaebd/article/viewFile/10120_00853/1012000734 adresinden alınmıştır.
- Oral, E. T. (1999). Duygudurum düzenleyicileri. *Klinik Psikofarmakoloji Bülteni*, 9 (1),14-20. 10.04.2015 tarihinde http://www.psikofarmakoloji.org/pdf/9_1_2.pdf adresinden alınmıştır.
- Ozan, G. (2013). Duyguları tanımak ve ifade etmek. 15.11.2014 tarihinde <http://www.fvcepsikiyatri.com/psikoloji/duygulari-tanimak> adresinden alınmıştır.
- Önal, M. (2010). *Eğitim işgörenlerinin duygusal zekâları ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Bitirme Projesi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Önderoğlu, S. (2010). *Örgütsel adalet algısı, iş aile çatışması ve algılanan örgütsel destek arasındaki bağlantılar*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Özben, Ş. ve Argun, Y. (2003) İlköğretim Öğretmenlerinin Umutsuzluk ve Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Ege Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 3 (1), 36-48.
- Özdemir, A. (2010). Örgütsel özdeşleşmenin algılanan örgütsel destek, cinsiyet ve kıdem değişkenlerine göre incelenmesi. *TSA*, 14 (1), 237-250. 15.11.2014 tarihinde http://dokuman.tsadergisi.org/dergiler_pdf/2010/2010-Nisan/14.pdf adresinden alınmıştır.
- Özipek, A. (2006). *Ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerde mesleki tükenmişlik düzeyi ve nedenleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Özgen, I. (2010). *Turizm işletmelerinde duygusal emek*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Öztürk, Z. ve DüNDAR, H. (2003). Örgütsel motivasyon ve kamu çalışanlarını motive eden faktörler. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4 (2), 57-67. 15.11.2014 tarihinde <http://iibfdergi.cumhuriyet.edu.tr/archive/%C3%96rg%C3%BCtsel%20motivasyon%20ve%20kamu%20%C3%87al%C4%B1%C5%9Fanlar%C4%B1n%C4%B1%20motive%20eden%20fakt%C3%B6rler.pdf> adresinden alınmıştır.
- Öztürk, A. ve Deniz, M. E. (2008). Okul öncesi öğretmenlerinin duygusal zekâ yetenekleri doyumları ve tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *İlköğretim Online*, 7(3), 578-599. 10.04.2015 tarihinde <http://ilkogretim-online.org.tr> adresinden alınmıştır.
- Öztürk Can, H. , Baykal, Z. ve Durmuş, B. (2015). Sınıf öğretmenlerinde premenstruel sendrom görülme durumu ile sürekli öfke ve öfke tarzları arasındaki ilişki. *NWSA- Life Sciences*, 4B0005, 10, (1), 1-13. 10.04.2015 tarihinde <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/nwsals/article/view/4B0005/pdf> adresinden alınmıştır.
- Piyal, B., Çelen, Ü., Şahin, N. ve Piyal, B. (2000). Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde çalışanların iş doyumunu. *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, 53 (4): 241-250. 15.11.2014 tarihinde <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/36/865/10979.pdf> adresinden alınmıştır.
- Prosen, S., Smrtnik Vitulić, H., & Poljšak Škraban, O. (2014). Teachers' emotional expression in the classroom. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29 (1), 226-237.
- Recepoglu, E. (2012). Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Millî Eğitim*, 194, 149-165.
- Riggio, R. E. & Lee, J. (2007). Emotional and interpersonal competencies and leader development. *Human Resource Management Review*, 17 (4): 418-426. 15.11.2014 tarihinde <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482207000551> adresinden alınmıştır.

- Sabuncuoğlu, Z. ve Tak, B. (2001). Çalışanların iş tatminlerinin müşteri tatmini üzerindeki etkilerinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler Kitabı*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No: 10.
- Sayın, A. ve Aslan, S. (2005). Duygudurum bozuklukları ile huy, karakter ve kişilik ilişkisi. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 16 (4), 276-283. 10.04.2015 tarihinde [http://www.turkpsikiyatri.com /c16s4/duygudurumbozukluklari.pdf](http://www.turkpsikiyatri.com/c16s4/duygudurumbozukluklari.pdf) adresinden alınmıştır.
- Savaş, A. C. (2012). Okul müdürlerinin duygusal zekâ ve duygusal emek yeterliklerinin öğretmenlerin iş doymu düzeylerine etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 33, 139-148. 15.11.2014 tarihinde [http://birimler.dpu.edu.tr/app/views/panel/ckfinder/userfiles /17/files/DERG_/33/139-148.pdf](http://birimler.dpu.edu.tr/app/views/panel/ckfinder/userfiles/17/files/DERG_/33/139-148.pdf) adresinden alınmıştır.
- Seçer, Ş. ve Tınar, M. Y. (2004). *İşyerinde tükenmişlik kaynağı olarak duygusal emek-hemşireler üzerinde yapılan bir araştırma*. 9. Ulusal Ergonomi Kongresi'nde sunulmuş sözlü bildiri. Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Seferoğlu, S. S. , Yıldız, H. ve Avcı Yücel, Ü. (2014). Öğretmenlerde tükenmişlik: Tükenmişliğin göstergeleri ve bu göstergelerin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Eğitim ve Bilim*, 39 (174), 348-364.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2004). Bazı örgütsel değişkenler açısından çalışanların iş doymu ve sosyal-duygusal yalnızlık düzeyleri. *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (1), 117-128.
- Titrek, O., Bayrakçı, M. ve Zafer, D. (2009). Okul Yöneticilerinin Duygularını Yönetme Yeterliklerine İlişkin Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Görüşleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9, (18), 55-73. 10.04.2015 tarihinde <https://edergi.mehmetakif.edu.tr/index.php/efd/article/view/123/47> adresinden alınmıştır.
- Titrek, O. (2013). IQ'dan EQ'ya Duyguları Zekice Yönetme. Ankara: Pegem Akademi.
- Türkay, O., Ünal, A. ve Taşar, O. (2011). Motivasyonel ve yapısal etkenler altında duygusal emeğin işe bağlılığa etkisi. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (14), 201-222. 15.11.2014 tarihinde <http://www.ijmeb.org/index.php/zkesbe/article/view/28/20> adresinden alınmıştır.
- Uskan, C. (2014). Düşüncelerimiz duygu ve davranışlarımızı nasıl etkiliyor? 15.11.2014 tarihinde <http://www.ipe.com.tr/tr/makaleler/dusuncelerimiz-duygu-ve-davranislarimizi-nasil-etkiliy-or> adresinden alınmıştır.
- Uysal, A. A. (2007). *Öğretmenlerde gözlenen duygusal yaşantı örüntülerinin ve duygusal işçiliğin iş doymu ve tükenmişlik üzerine etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organization a normative view. *Academy Of Management Review*, 7 (3), 418-428. 15.11.2014 tarihinde <http://www.jstor.org/stable/257334> adresinden alınmıştır.
- Yalçın, İ., Şeker, M. ve Bayram, A. (2014). Yöneticilerin kişilik özellikleri ve duygusal zekâları ile yönetim bilişim sistemleri kullanımları arasındaki etkileşimin

tespitine yönelik bir araştırma. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 13, 75-92. 10.04.2015 tarihinde http://www.uiiid.com/Makaleler/2036036729_13%20SAYI_75_92.pdf adresinden alınmıştır.

Yıldırım A. ve Şimşek H. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yılmaz, E. ve Aslan, H. (2013). Öğretmenlerin iş yerindeki yalnızlıkları ve yaşam doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 3 (3), 59-69.

Yüksel, M. Y., Özcan, Z. ve Kahraman, A. (2013). Orta yaş öğretmenlerinin yalnızlıklarının bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 2 (4), 277-285.

Yürür, S., Gümüş, M. ve Hamarat, B. (2011). Çalışan müşteri ilişkilerinde algılanan adalet/adaletsizliğin duygusal emek davranışlarına etkisi. *Journal of Yasar University*, 23 (6), 3826-3839. 15.11.2014 tarihinde <http://journal.yasar.edu.tr/wp-content/uploads/2012/09/7yurur.pdf> adresinden alınmıştır.

Duygu Durum Bozukluklari (30 Ocak 2009). 15.11.2014 tarihinde <http://www.rehberogretmen.biz/duygu-durum-bozukluklari.htm> adresinden alınmıştır.

<http://www.fvcpsikiyatri.com/psikoloji/duygulari-tanimak>.

EXTENDED ABSTRACT

Purpose of study

Knowing enough about the emotional state of teachers and about their results carries importance in terms of enhancing the quality of the education service in school, using human resources in schools more efficiently and developing strategies to increase their performance. In this respect, the objective of this study is to determine the parameters affecting teachers' emotional states in primary schools, to investigate the reactions and results of the teachers when their emotions are\are not taken into consideration

Method

The fact centered on the research figured by phenomenological approach which is one of the qualitative research methods is the emotional state of primary school teachers. The research has been conducted on the working group determined by easy available state sampling. The working group includes the teacher employed in central district primary schools in Bolu in the education year of 2013–2014 (n=65). The datum in the research has been collected with interview forms. In the interview form, the teachers were asked what the situations affecting their emotional states are, why the administrators take the emotional states of teachers into consideration or not, whether they reflect the actual emotional states of teachers or not, what the reactions of the teachers were when the administrators take their emotional states into consideration or not and what their results are. The research datum has been analyzed by inductive which is a type of content analysis and the datum has been digitized. Content analysis is used when the research is not clarified clearly enough by the institution or a deeper investigation is needed, while it is aimed to reveal the underlying concepts of the data and the correlation among them by using inductive analysis (Yıldırım and Şimşek, 2005). In order to increase reliability, decrease bias, making comparisons among categories, digitization is used in the datum interpretation by using frequency and percentage (Yıldırım and Şimşek, 2005; Büyüköztürk, etc., 2012). In this respect, the datum in the research has been digitized and the applicants and their number of views has been shown on the table. To insure the privacy of the applicant, the teachers were given codes such as T1, T2, ...T65. As an applicant made more than one comment, the comment score is not included on the table.

Results

The factors affecting the emotional states of teachers at schools are institution, the qualities of teachers and administrators with administrative processes, communication, academic activities and school environment. The most affective factors influencing the emotional states of teachers are school environment, physical facilities, social facilities on institution quality; valuing–supporting the workers and administrator behavior on administrative qualities, collaboration and communion on teacher qualities; the approach of the management on administrative processes; the ties of teachers with each other, students, their parents and administrators on communication; student success on academic activities; student–parent profile on environmental factors.

School administrators should value teachers' emotional states according to the views of almost every teacher (n=61). However, the administrators do not take teachers' emotions into consideration according to most teachers in the study. The case in the study shows

no consistency with the desired case. Administrators should value the feelings of teachers because of the personal reasons that humans have feelings rather than being a mechanic body, feel being cared, increase their motivation and of the institutional reasons such as the fact that the main element of a school is the teacher, increasing the success of the school, implementing the instructional and educational process well and teamwork. Teachers do not reflect their actual feelings according to most teachers (n=40). This state comes from the personal reasons such as hesitating to conflict with colleagues, being a model, gaining respect, occupational sufficiency, not being isolated, opposing the administration and the institutional reasons such as school environment and not affecting the student success negatively. Teachers reflect fake emotions as if they were happy, in peace and helpful instead of their actual emotions. Their actual feelings are such negative feelings as anger, rage, sadness and anxiety.

That administrators value the feelings of teachers cause such positive reactions as personal happiness, feeling that they are important, working more enthusiastically and willing, while that their feelings are not taken into consideration brings about such negative reactions as increase in negative behavior, sadness, feeling himself/herself unimportant, procrastinating work, distrust towards the administrator–institution. The institutional reflections of teachers' reactions when their feelings are valued are making the work environment peaceful, increasing the positive behavior, decreasing the discipline problems, while these reflections when their feelings are not valued are breaking the peace of work environment and decreasing the school success. That administrators consider the feelings of teachers causes such personal contributions as increase in efficiency, feeling that they are important, increase in motivation and willingness besides institutional contributions such as increasing the school and student success, positive school environment, clear and effective communication. That the administrators do not consider the feelings of teachers lead to such personal negative situations as quitting the job, decrease in work efficiency, not trying hard, decrease in motivation and sadness and to such institutional problems as spoilage in school environment, decrease in success, increase in conflicts and irritating work environment.

Suggestions

Suggestions developed in accordance with the results gained through the research: Administrators should value teachers' emotions so that they could enjoy their job, make them feel that they are a piece of the school, emphasize that each of them is important for school. They should make teachers experience positive feelings by awarding them, organizing sports, tour and art activities. The administrators' behaviors leading to behavioral and feeling disorders in school teachers, communication type and form, administrative processes should be handled carefully, and behaviors and characteristics likely to cause negative results should be avoided. Teachers should be given opportunities that will enable them to exhibit the skills they have comfortably and be self-confident and relaxed.