www.turkishstudies.net/education

Turkish Studies - Educational Sciences

eISSN: 2667-5609

Research Article / Araştırma Makalesi

INTERNATIONAL
BALKAN
UNIVERSITY

Sponsored by IBU

Okul Yöneticilerinde Duygusal Zekâ ve Etik Karar Verme İlişkisi*

The Relationship Between Emotional Intelligence and Ethical Decision Making in School Administrators

Saffet Karayaman**

Abstract: In this study, the relationship between emotional intelligence levels of school administrators and their ethical decision making was investigated. This study, which uses the relational screening model, which is one of the quantitative research methods, was implemented on the school administrators on the European side of Istanbul in the 2017-2018 academic year. Simple random sampling method was preferred for sample selection. According to the simple random sampling method, every element of the universe constituting the universe has an equal chance to participate in the study. Therefore, the statistical value given to each individual is the same (Arıkan, 2004). On the basis of volunteering, 404 school administrators participated in the specified universe and the school principal and vice principals were evaluated as school administrators. In the research, personal information form questionnaire, Emotional Intelligence Scale and Ethical Decision Making Scale were used. According to the results obtained from the study, a low but statistically insignificant relationship was found between the emotional intelligence of school administrators and ethical decision making. However, as the level of awareness of emotional intelligence sub-dimensions of school administrators increased, the level of ethical decision making increased. It was observed that there was no relationship between the sub-dimensions of awareness, emotional use and regulation of emotions and ethical decision making levels of others. The results obtained were discussed and interpreted in the light of the literature. In line with the results obtained, suggestions are presented for both researchers and practitioners.

Structured Abstract: Introduction and Purpose of the Study; The main purpose of this study is; To reveal whether there is a relationship between school administrators' emotional intelligence and their level of ethical decision making. If there is a relationship between both variables, it is aimed to reveal its level, to discuss this relationship in the light of the literature and to reveal original comments. Individuals, by evaluating their decisions with their emotional intelligence; they either put their decisions into practice or they think they need to make a new decision. When the important definitions in the literature are examined; Emotional intelligence; It can be summarized as the ability to understand the emotions of oneself and others, to cope with the influences from their social environment and to influence this social environment (Goleman, 2017: 124), (Salovey & Mayer, 1990: 185-211), (Mayer & Salovey, 1997: 3-34), (Bar-On, 1997: 12), (Cooper & Sawaf, 1997, Translated by Zelal Bedriye Ayman-Banu Sancar, Sistem Yayıncılık, 2003: 12) It is an important situation that the manager shows ethical sensitivity in his decisions. The manager who spends

* Bu makale yazarın 'Yönetimde Duygusal Zekâ, İşyeri Mutluluğu ve Etik Karar İlişkisi: Okul Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma' adlı doktora tezinden türetilmiştir.

** Dr. Okul Müdürü, Milli Eğitim Bakanlığı, İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü.

PhD., School Principal, Ministry of National Education, Istanbul Provincial Directorate of National Education.

ORCID 0000-0001-5624-4678

saffetkarayaman@gmail.com

Cite as/ Atıf: Karayaman, S. (2020). Okul yöneticilerinde duygusal zekâ ve etik karar verme ilişkisi. *Turkish Studies-Education*, 15(4), 2741-2756. <https://dx.doi.org/10.47423/TurkishStudies.42738>

Received/Geliş: 02 April/Nisan 2020

Checked by plagiarism software

Accepted/Kabul: 27 August/Ağustos 2020

Published/Yayın: 30 August/Ağustos 2020

Copyright © INTACLT, Turkey

CC BY-NC 4.0

all his time trying to work with other people, maintaining this balance is directly related to the level of emotional intelligence. The relationship between emotional intelligence and ethical decision making is therefore very important and needs to be studied. The following hypotheses have been tried in the research:

1. There is a statistically significant relationship between emotional intelligence and ethical decision making.
2. There is a statistically significant relationship between the emotional intelligence dimension of being aware of the emotions of others and ethical decision making.
3. There is a statistically significant relationship between the emotion use dimension of emotional intelligence and ethical decision making.
4. There is a statistically significant relationship between the emotion regulation dimension of emotional intelligence and ethical decision making.

Conceptual framework; An individual's decision may vary according to different people and events (Kıral, 2015). Rather than stating that the decision made is always the best, it is better to consider the decisions ethically. In this regard, the best decision is of paramount importance, and the ethical nature of this decision is important. Education is an extremely important issue for the future of societies. A high educational level of civilization is expected to be high. It is revealed how important schools are. In schools, which have an important place in social life, ethical behaviors aimed at society gain more importance. It is important for all school officials and school administrators to pay attention to ethical concerns in their decisions. It is thought to have emotional intelligence sensitivity. It consists of two dimensions. These; 1- Understanding one's own emotions, 2- Understanding others' emotions, 3-Using emotions, 4-Using emotions is the age. Empathy skill of the manager with developed emotional intelligence is also developed. This ethical sensitivity is expected to be high.

Method; In this study, the relational scanning model, which is one of the quantitative research approaches, was used. The universe of the study consists of school administrators working in schools in the European side of Istanbul. The data collection process was carried out by reaching the accessible universe in the research. According to the official data of Istanbul Provincial Directorate of National Education; There are a total of 2186 primary and secondary schools in 25 districts on the European side of Istanbul, including public and private. The total number of administrators consisting of principals and vice principals in the relevant schools is 5807. Our sample consisted of 404 school administrators who gave full answers to all questions in our study. The simple random sampling method was used in sample selection. According to the simple random sampling method, every element that constitutes the universe has an equal chance to participate in the study. Therefore, the statistical value given to each individual is the same (Arkan, 2004: 141). In order for this sampling method to be used, the information about the problems dealt with should be homogeneous according to the population (İslamoğlu, 2003: 147). It can be said that the simple random sampling method is the most appropriate method since the job descriptions, basic standards, and manager selection processes of all schools in the universe in the present study are the same. The data collection tools for all school administrators in the aforementioned universe were delivered to the schools electronically by the researcher with the approval of the Istanbul Provincial Directorate of National Education. Participation in the study was increased by visiting schools that are accessible by the researcher. Demographic characteristics information form, emotional intelligence scale and ethical decision making scale were used among the data collection tools. To measure ethical decision making; Scenarios consisting of case studies were developed in accordance with the job descriptions of school administrators in the legislation of the Ministry of National Education and the administrators who participated in the survey were asked how they would decide in this case. It can be said that the case study method, which is called the casuistic method, is the most appropriate method used to measure ethical sensitivity.

Findings and Discussion; A low but insignificant relationship was found between school administrators' emotional intelligence and their ethical decision making. When looking at the studies in the literature, it is stated that the level of ethical decision making increases with the increase in emotional intelligence ability of employees in the work environment (Neçare, 2017: 138), (Scott, 2004), (Deshpande, 2009: 387-397), (Berrocal & Extremera, 2005: 548), (Smith, 2009), (Bratton, 2004: 73), (Ural, 2001: 209-219). Although the limited number of studies on the relationship between emotional intelligence and ethical decision making in Turkey, in line with international literature shows that the results of research (Necare, 2017: 237). There is no research claiming that there is no relationship between Emotional Intelligence as a

whole and ethical decision making. However, there are studies claiming that there is no relationship between some sub-dimensions of Emotional Intelligence and ethical decision making.

Results and recommendations; The results of the research can be summarized as follows: School administrators:

1. There is a positive relationship between emotional intelligence dimension and ethical decision making,
2. There is no relationship between the emotional intelligence dimension of being aware of the emotions of others and ethical decision making,
3. There is no relationship between the emotion use dimension of emotional intelligence and ethical decision making,
4. It was found that there was no relationship between emotional intelligence dimension and ethical decision making.

Schools are busy organizations where surprise cases happen every moment. Therefore, it is expected that the school administrator has a good level of emotional intelligence and has ethical concerns in his decisions. Although the underground and aboveground riches of nations are an advantage for them, their inability to use these riches effectively and their inability to reach the level of income, prosperity and civilization they deserve in proportion to these riches is basically a management problem. The management problem can be overcome with well-educated managers who have a high level of emotional intelligence, a positive spiritual climate, and attach importance to ethical and moral values in their decisions. But; High emotional intelligence alone may not work. In fact, it can be said that this may be a problem. Because emotional intelligence; It refers to the ability to influence, control and dominate people. Understanding emotions and being able to use them is an effective force. The only power that can control this power and enable it to be used for the benefit of humanity is conscience. The actual equivalent of conscience in terms of the manager; To be able to make decisions that respect ethics and social values. Then; emotional intelligence skills should be handled with ethical, moral and conscientious values. An emotional intelligence skill devoid of ethical values also carries a potential danger. In this respect, it is important for countries that education administrators are competent in both emotional intelligence and ethical decision-making skills.

Keywords: Management and Organisation, School Manager, Emotional Intelligence, Ethical Decision Making.

Öz: Bu çalışmada okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeyleri ile onların etik karar vermeleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modelinin kullanıldığı bu çalışma, 2017-2018 eğitim-öğretim yılında, İstanbul Avrupa yakasındaki resmi okul yöneticileri evreni üzerinde uygulanmıştır. Çalışmada okul müdürleri ile birlikte, müdür yardımcıları da okul yöneticisi olarak ele alınıp araştırmaya dahil edilmişlerdir. Örneklem seçiminde basit tesadüfî örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Basit tesadüfî örnekleme yöntemine göre; evreni oluşturan her elemanın çalışmaya katılma şansı eşittir. Dolayısıyla her bireye verilen istatistiksel değer aynıdır (Arıkan, 2004). Araştırmaya gönüllülük esasına göre, belirtilen evren içerisinde, 404 okul yöneticisi katılmıştır. Veriler, elektronik ortamda katılımcılara yollanmış ve SPSS programı ile sayısallaştırılıp yorumlanmıştır. Araştırmada kişisel bilgiler formu anketi, Duygusal Zekâ ölçeği ve Etik Karar Verme Ölçeği kullanılmıştır. Etik Karar Verme Ölçeği, örnek olay yöntemi ile özgün olarak oluşturulmuştur. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre; okul yöneticilerinin duygusal zekâsı ile etik karar vermeleri arasında düşük düzeyde, ancak istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir ilişki bulunmuştur. Bununla birlikte, okul yöneticilerinin duygusal zekâ alt boyutlarından duygularının farkında olma düzeyleri arttıkça, etik karar verme düzeylerinin de arttığı görülmüştür. Başkalarının duygularının farkında olma, duygu kullanımı ve duyguları düzenleme alt boyutları ile etik karar verme düzeyleri arasında herhangi bir ilişkinin olmadığı görülmüştür. Elde edilen sonuçlar alanyazın ışığında tartışılmış ve yorumlanmıştır. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda hem araştırmacılar hem de uygulayıcılar için öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Yönetim and Organizasyon, Okul Yöneticisi, Duygusal Zekâ, Etik Karar Verme.

Giriş

Kişilerin iletişim kurduğu diğer insanlara ilişkin bakışı, tutumu; o kişilerle ilgili kararlarını ve buna bağımlı olarak davranışını etkilemektedir. İnsanlar birbirleri ile kurdukları her temasta duygusal sinyaller gönderirler. Bu sinyaller diğerini etkiler. Hatta sözsüz iletişimlerde, konuşma dahi olmadan, aynı ortamda bulunan kişilerin duygularının ruh hallerinin birbirlerine geçtiği bulunmuştur (Goleman, 2017). Bireyin duyguları onun sahip olduğu en güçlü karar verme kaynaklarıdır. Bu nedenle de karar verme sürecinde duygular; bireylerin kendilerine, diğer bireylere, fiziksel ve sosyal çevrelerine yönelik alacakları kararların en güçlü referans kaynaklarıdır. Aynı şekilde duygular; kişisel değerlerin, isteklerin, motivasyon kaynaklarının ve bireysel kontrol sağlanmasının temelinde yer almaları bakımından kişinin karar verme tarzını belirleyebilmektedir (Pfeiffer, 2001). Tam bu noktada birtakım tereddütler akla gelmektedir; duygusal zekâ yeteneği çok iyi olan bir yöneticinin, bu becerisini daima olumlu yönde kullanacağını garanti var mıdır? Bu yeteneği kötüye kullanacak bir yöneticiyi frenleyecek ve bu özelliğini toplumsal fayda için kullanmasını sağlayacak bir güç, ya da potansiyel faktörler nelerdir? Yasalar ve kolluk güçleri ne derece yeterli olabilir? Yasa çıkarma ve uygulama gücünü elinde bulunduran yöneticiler bu gücü kötüye kullandıklarında nasıl bir güç onları durdurabilir? Tüm bu sorulara bakıldığında, yalnızca duygusal zekâ bakımından güçlü yöneticilerin nasıl bir tehlike potansiyeli taşıdıkları da görülecektir. Öyleyse; duygusal zekâ becerilerinin etik, ahlak ve vicdani değerlerle ele alınması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Etik değerlerden yoksun bir duygusal zekâ yeteneği, tehlike potansiyeli de taşımaktadır. Bu nedenle duygusal zekâ kavramı ile etik karar verme kavramını bir şekilde ilişkilendirmek gerekmektedir.

Bireyler, verecekleri kararları duygusal zekâları ile değerlendirerek ya kararlarını uygulamaya koymakta ya da yeni bir karar vermeleri gerektiğine kanaat getirebilmektedirler. Bireylerin kendilerini duygularından soyutlayarak yaşamlarına devam edebilmeleri mümkün olmadığı için, her kararda, az ya da çok duyguların etkisinden söz edilmektedir (Trinidad vd, 2004). Caruso & Salovey de (2007) ; “Yönetimde Duygusal Zekâ” adlı kitaplarında; iyi bir yönetici olmanın ve doğru kararlar verebilmenin ana unsurunun duygusal zekâyı sahip olunması ve mantık ile duygusal zekânın birlikte kullanılması olduğunu ifade etmektedirler. Bununla birlikte karar verme sürecinde yöneticilerin, sadece mantıksal ya da sadece duygusal kararlar almalarının doğru olmayacağını belirtmişlerdir (Karayaman, 2018). Burada hem mantığın hem de duyguların uyumuna vurgu yapılarak bir denge sağlanması gerektiğine işaret edilmektedir. Başkalarının inanç ve yaşam değerlerini önemsemeyen bir bireyin verdiği kararlarda etik değerlere dikkat etmesi beklenmemelidir (Karayaman, 2018). Başkalarının dünyasını anlamak ise duygusal zekâ ile ilgili bir yetenektir. Tüm zamanı başka insanlar eliyle iş görebilme çabası ile geçen yöneticinin, bu dengeyi sağlaması duygusal zekâ düzeyi ile doğrudan ilişkilidir. Duygusal zekâ ile etik karar verme ilişkisi bu nedenle çok önemlidir ve üzerinde çalışılması gereken bir konudur.

Kişinin verdiği bir karar farklı kişi ve olaylara karşı değişkenlik gösterebilmektedir (Kıral, 2015). Verilen kararın her zaman en iyisi olduğunu ifade etmek yerine kararları etik olarak değerlendirmenin daha doğru olacağı söylenebilir. Etik değerlere yatkın kararlar ise, karar verenin kararlarının daha etkili olmasını sağlayabilir. Karar vericinin kararı etik açıdan ele alması ona, davranışlarında ve ilişkilerinde ne yapması ya da ne yapmaması gerektiği konusunda yol göstermekte eylemlerini şekillendirmeye yardımcı olmakta kısaca ona rehberlik etmektedir. Kişinin etik karar vermesi her şeyden önce istenilen iyi karara ulaşma arayışıdır. Zaten etik, neyin iyi neyin doğru olduğunu belirli ilkelere, değerlere, standartlara dayandırmaktadır. Bu bakımdan, yöneticilerinin etik davranışları ve kararlarının etik kalitesi oldukça önem arz etmektedir.

Eğitim, toplumların geleceği için son derece önemli bir konudur. Eğitim düzeyi yüksek bir toplumun medeniyet düzeyinin de yüksek olması beklenir. Bu da; bir takım gelişmişlik ve medeniyet kavramı ile ifade edilebilecek değerlerin, söz konusu toplumda var olup olmadığı ile ilgilidir. Bu değerlerin tam olarak yerleştirilmesi elbette ki ütöpik bir amaçtır. Ancak, toplumda bu

yönde bir gelişimin amaç edilmesi çağdaş dünyada beklenen bir durumdur. Okulların toplumun kılcal damarları ile ilişki içerisinde olduğu, toplumu oluşturan her bireyin hayatında okulun önemli bir yer tuttuğu düşünüldüğünde, sözü edilen daha medeni bir toplum inşa etmede okulun ne derece önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Toplum hayatında bu denli önemli bir yeri olan okullarda, toplumda yerleşmesi hedeflenen etik davranışlar daha da önem kazanmaktadır. Okullarda hizmet sunan tüm görevlilerin, başta okul yöneticilerinin davranışlarında, kararlarında etik kaygılara dikkat etmeleri önem arz etmektedir. Okul yöneticisinden bu misyon beklenirken, onun kanunlar ve yöneticilerce korunup kollanması, yönetim tarzını uygularken baskı altında kalmamaları önem arz etmektedir. Bu noktada, öncelikle okul yöneticilerinin karar alırken etik duyarlılığın ikinci plana itilmesine etki eden birtakım olgular göz ardı edilemez.

Eğitim yönetimi ile onun bir alt basamağı olan okul yönetimi, devletçe belirlenen eğitim politikaları ve bu politikalar temelinde ortaya konulan hedefleri gerçekleştirme çabasını içeren bir alandır. Okul yöneticilerinin bu çabayı sürdürürken, yasa ve politikaların yanında etik ilkelere de uygun davranmaları gerekmektedir (Aydın, 2014). Okul yöneticilerinden bulundukları okulda eğitim liderleri olmaları beklenir. Bu liderlik rollerini elde edebilmelerinde sahip oldukları etik değerlerin önemli bir rolü olduğu (Aydın, 2014) belirtilmektedir. Sonuç itibarıyla eğitim örgütlerinin amaçlarının genellikle değerlere dayalı olması ve çağımızda gün geçtikçe okul yöneticilerin çalışma ortamlarının, sorumlu olunan konu çeşitliliğinin daha da artması ve karmaşık hâle gelmesi, onların etik ikilemlerle karşılaşmasını kaçınılmaz kılmaktadır.

Okul yöneticilerinin etik karar verme davranışları incelenirken; kararın etikliğine mi? yoksa kararın yukarıda açıklanan politikalar temelinde düzenlenen yasa ve yönetmeliklere uygunluğuna mı bakacağı sorusu gündeme gelmektedir. Resmi prosedür ve mevzuatta, yöneticiye bırakılmış bir özgür alandan bahsedilmez. Ancak bazı detayların mevzuatta yer almaması mümkündür. Böyle durumlarda yöneticinin kendi sezgi ve vicdanı ile aldığı kararlar ortaya çıkmaktadır. Buna takdir hakkı denilmektedir. Etik karar verme sorunu da bu noktada ortaya çıkmaktadır. Bu alanda ortaya çıkan sorunlar idari yargıda ele alınmakta ve takdir hakkının sınırsız ve subjektif kullanılamayacağı ilkesi kabul edilmektedir. Aydın (2014), yöneticinin yasalara uygun davranması ve salt bu hükümlere bağlı kalarak karar vermesinin etik için yeterli olmadığını belirtmiştir. Yasa ve yönetmelikler, hatta eğitim politikaları da zamanla değişmekte ancak etik ilkeler aynı kalmaktadır. okul yöneticisinin çok fazla sorumluluk alanı vardır. Bunun yanında, tüm paydaşlara karşı da bir temsil sorumluluğu bulunmaktadır. Yani okuldaki her türlü olumsuzluk ve aksaklıkta ilk muhatap okul yöneticisidir denilebilir. Okul yöneticileri, bulundukları okulla ilgili akla gelebilecek her türlü işle uğraşmakta ve her işi yapmak durumunda kalmaktadırlar. Bu durum, okul yöneticisinin aslı görevinden uzaklaşmasına da neden olmaktadır (Turan, 2005). Uğraşılması gereken bunca sınırsız iş, okul yöneticisini oldukça riskli durumlara sokmakta, çoğunlukla etik ikilemlere itmektedir.

Türkiye’de okul yöneticiliği oldukça zorlu ve sorumluluk gerektiren bir görevdir. Buna tezat bir şekilde, MEB, okul yöneticiliğini ek görev olarak tanımlamakta, kalıcı bir atama yerine 4 yıllığına öğretmenlere verilen ikinci görev olarak ele almaktadır (www.mevzuat.gov.tr). Eskiden beri süregelen bu tartışmaların (Aydın, 2016) günümüzde daha da arttığı görülmektedir. Okul yöneticilerinin etik karar verme düzeyleri incelenirken açıkladığımız bu temel sorunun etkisi göz ardı edilemez. Karar alma eşiğinde olan yönetici, özellikle üst amirlerinin baskısı ile karşılaştığında, etiksel ve ahlaksal ikilemler içerisinde kalabilir. Bu etik ikilemler, karar vericinin kendisini bir baskı altında ve huzursuz hissetmesine sebep olduğu gibi verilmesi gereken kararları da olumsuz etkilemektedir (Rollinson, 2002). Bu kaygı sarmalındaki okul yöneticisinin aldığı kararların ne derece sağlıklı olduğu tartışılır. Sonuçta, Okulda yalnızca yasalara uygun davranmanın ve yalnızca onları izlemenin, etik için yeterli olmadığı (Aydın, 2016) ifade edilmektedir. Bu tablo, okul yöneticilerinin az yetki ile büyük sorumluluklar taşıdıklarını da göstermektedir.

Yöntem

Bu çalışmada nicel araştırma yaklaşımlarından biri olan ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli ile yapılan araştırmalar, değişkenler arasındaki ilişkileri saptamak üzere yapılmaktadır (Sönmez & Alacapınar, 2016). “*Bir ilişkisel taramada araştırmacı, istatistiksel testlerle iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin düzeyini belirlemeyi amaçlar. Bu süreçte deneysel çalışmalarda olduğu gibi değişkenleri etkilemek ya da kontrol etmek yerine örneklem puanları için istatistiksel puanlara yer verilir.*” (Tekbıyık, 2016: 101). Bu çalışmada da duygusal zekâ ile etik karar verme arasındaki ilişkinin olup olmadığı, var ise ne düzeyde olduğu araştırıldığından bu desenin kullanılması uygun bulunmuştur.

Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini İstanbul ili Avrupa yakasındaki okullarda görev yapan okul yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmada erişebilen evrene ulaşılarak veri toplama işlemi gerçekleştirilmiştir. Fraenkel ve Wallen’in belirttiği gibi araştırmacının bulgularını genellemek istediği gerçek evrene (hedef evrene) ulaşması nadiren olasıdır (Fraenkel & Wallen, 2003). Bu durumda, araştırmacının bulgularını genelledebileceği evren erişilebilir evren olarak belirtilmektedir (Koruklu vd., 2013: 119-137). İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü resmi verilerine göre, İstanbul Avrupa yakasında bulunan 25 ilçede devlet ve özel olmak üzere toplamda 2186 adet ilkökul, ortaokul ve lise bulunmaktadır. Bu okulların 901 tanesi ilkökul, 768 tanesi ortaokul ve 517’si lise türündeki okullardır. İlgili okullarda, müdür ve müdür yardımcılarında oluşan toplam yönetici sayısı 5807’dir. Anaokulları, bilim sanat merkezleri, öğretmen evleri, rehberlik araştırma merkezleri yöneticileri araştırmaya dâhil edilmemişlerdir. Sözü edilen verilere göre (İstanbul İl MEM istatistikleri, 2017), Evrendeki okul yöneticilerinden veri toplama araçlarını dolduranlar ise araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırmamıza, tüm sorulara tam cevap vermiş olan 404 okul yöneticisi, örneklem sayımızı oluşturmuştur. Araştırmamızın ilerleyen bölümünde 404 okul yöneticisinin demografik özelliklerine ilişkin istatistikler detaylı olarak verilmiştir. Örneklem seçiminde basit tesadüfî örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Basit tesadüfî örnekleme yöntemine göre, evreni oluşturan her elemanın çalışmaya katılma şansı eşittir. Dolayısıyla her bireye verilen istatistiksel değer aynıdır (Arıkan, 2004, s:141). Bu örnekleme yönteminin kullanılabilmesi için ele alınan problemlerle ilgili bilgilerin evrene göre benzeşik (homojen) olması gerekir (İslamoğlu, 2003: 147). Mevcut çalışmada evrende yer alan tüm okulların görev tanımları, temel standartları, yönetici seçim süreçleri aynı olduğundan, basit tesadüfî örnekleme yönteminin en uygun yöntem olduğu söylenebilir. Söz konusu evrende yer alan tüm okul yöneticilerine veri toplama araçları araştırmacı tarafından, İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü onayı alınarak elektronik ortamda ilçe okullara ulaştırılmıştır. Ulaşılabilir konumdaki okullara da araştırmacı tarafından gidilerek çalışmaya katılımın artırılması sağlanmıştır. Gönüllülük esasına bağlı kalınarak araştırmaya katılmak isteyip veri toplama araçlarını tamamlayanlar dikkate alınmıştır. Böylelikle örneklemden her okul yöneticisinin araştırmaya girme şansı eşitlenmeye çalışılmıştır.

Veri Toplama Araçları

Veri toplama araçlarından demografik özellikler bilgi formu, duygusal zekâ ölçeği ve etik karar verme ölçeği sırası ile açıklanmıştır.

Demografik Özellikler Bilgi Formu: Toplamda dokuz (4) sorudan oluşan demografik özelliklere yönelik sırası ile cinsiyet, medeni durum, yaş ve eğitim durumu (lisans, lisansüstü) sorulmuştur.

Tablo 1: Demografik Özellikler Formu Analiz Sonuçları şu şekildedir;

Demografik Özellikler	Değişkenler	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	98	%24.2
	Erkek	306	%75.7
Medeni durum	Evli	300	%74.2
	Bekar	104	%25.7
Yaş	20-30	50	%12.3
	31-40	165	%40.8
	41-50	129	%31.9
	51 +	60	%14.8
Eğitim durumu	Lisans	248	%61.4
	Lisansüstü	156	%38.6

Tablo-1’de görüldüğü gibi; İstanbul Avrupa yakasındaki okul yöneticileri üzerinde yürütülen bu çalışmaya, 98 (%24.2) kadın, 306 (%75.7) erkek olmak üzere toplam 404 okul yöneticisi katılmıştır. Katılımcıların 300 (%74.2)’ü evli iken, 104 (%25.7)’ü bekar. 50 katılımcı (%12.3) 20-30 yaş aralığında, 165 katılımcı (%40.8) 31-40 yaş aralığında, 129 katılımcı (%31.9) 41-50 yaş aralığında ve 60 katılımcı (%14.8) ise 51 yaş ve üstü aralığındadır. Okul yöneticilerin eğitim durumlarına bakıldığında, 248 kişinin (%61.4) lisans mezunu, diğer 156 kişinin (%38.6) ise lisansüstü eğitim aldığı görülmüştür.

Duygusal Zekâ Ölçeği: Duygusal Zekâyı ölçmek için araştırmacılarca birtakım ölçekler geliştirilmeye çalışılmıştır. Bar-On’un tarafından “Duygusal ve Sosyal Zekâ Modeli” geliştirilmiş ve buna bağlı olarak 133 maddeden oluşan “Duygusal Katsayı Envanteri” üzerinde çalışmıştır. Goleman ise “Duygusal Yeterlilik Modeli”ne ilişkin 10 maddelik bir ölçek geliştirmiştir. Weisinger tarafından geliştirilen Duygusal Zekâ ölçeğinin ise geçerliliğinin kanıtlanmadığı görülmektedir (Wong & Law, 2002: 243-274). Son yıllarda ise, Wong ve Law’ın geliştirdiği 16 maddelik Duygusal Zekâ Ölçeği araştırmacılar tarafından ilgi görmektedir (İlgin, 2010: 174). Eldeki bu araştırmada da, Wong ve Law tarafından geliştirilen “Duygusal Zekâ Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek, Sudak (2011: 49) tarafından Türkçeye uyarlanmış ve geliştirilmiştir. Ölçek 16 sorulu, beşli likert tipinde olup, dört alt boyutu içermektedir. Sorular; kesinlikle katılmıyorum “1” puan en düşük derece, kesinlikle katılıyorum “5” puan en yüksek dereceyi ifade etmekte olup, tamamı olumludur. Kesinlikle katılıyorum cevabı (5), ölçekte aranan duygusal zekâ düzeyinin en yüksek olduğunu, kesinlikle katılmıyorum (1) duygusal zekâ düzeyinin en düşük olduğu düzeyi ifade etmektedir. Ölçekten elde edilen puanların yüksekliği, duygusal zekâ seviyesi ile doğru orantılıdır. Yani ölçekten elde edilen puan ne kadar yüksekse, duygusal zekâ seviyesi de o oranda yüksektir.

Ölçeğin ilk dört maddesi bireysel duygusal değerlendirme boyutunu, ikinci dört maddesi başkalarının duygularını değerlendirme boyutunu, üçüncü dördüncü maddesi duyguları ayarlama boyutunu ve dördüncü dört maddesi ise duyguları kullanma boyutunu temsil etmektedir. Bu ölçeği tercih etme nedenimiz, bu modelin bileşenlerini iyi karşılıyor olması, geliştirildiği ve Türkçe’ye uyarlandığı araştırmada yüksek güvenilirlikte çıkmasıdır ($\alpha=0.91$) (İlgin, 2010: 174). Bir ölçekte ilk aranması gereken ölçüt güvenilirlik, aynı ölçme aracının aynı şartlarda tekrarlanan ölçümlerde yine benzer sonuçları veriyor olmasıdır (Ercan & Kan, 2004: 211-126). Buna ölçümdeki değerlerinin kararlılık da denilebilir. Ölçekten elde edilen verilerin kararlı özellikte olması, yani hata oranının minimum olması ve tekrarlanan ölçümde de yakın sonuçların alınması ölçeğe duyulan güveni artırır. Literatürde Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0.70 ve üzeri olan ölçümler sosyal bilimler için yeterli kabul edilmekte olup, 0.60’ın da kabul edilebilir sınır olduğu belirtilmiştir (Durmuş vd, 2011: 89). Okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeylerinin ölçüldüğü eldeki çalışmamızda da “Duygusal Zekâ Ölçeğine” ait güvenilirlik analizleri yapılmış ve genel güvenilirlik düzeyi 0.90 olarak bulunmuştur. Elde edilen bu verilere göre, ‘ölçeğin güvenilirlik düzeyinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

Etik Karar Verme Ölçeği: Etik karar verme, yöneticinin karar verirken karşılaştığı ikilemler arasından birini seçmesidir. Karar verme durumundaki yöneticiyi etik kaygılara iten, ikileme düşüren her bir olayın kendine göre çok sayıda dinamikler içerdiği düşünülebilir. İnsan davranışının karmaşıklığı gereği, her durumda aynı davranışın beklenemeyeceği söylenilebilir. Bundan dolayı etik karar verme davranışları, standart bir formla ya da sabit bir ölçekle ölçülemeyebilir. Bu alanda yapılan çalışmalarda ölçme aracı olarak kazuistik yöntem olarak da ifade edilen, senaryo çalışmalarına başvurulduğu görülmektedir. Kazuistik yöntem, etik ikilemlerin çözümlenmesinde örnek olaylar üzerinden çalışmayı temel alır. Soyut etik ilkeleri somut olaylara uygulayarak, nasıl karar verilmesi gerektiği üzerinde durur. Bu yöntemde uygulamalı etik veya örnek olay yöntemi de denilmektedir. Bu yaklaşımın etik eğitiminde kullanılacak en iyi yöntem olduğu, eğitim örgütlerindeki etik karmaşaların çözümü için de etkili olduğu vurgulanmıştır (Aydın, 2016: 191). Bu yöntemde örnek olarak; Rest tarafından geliştirilen ve örnek olay yönetiminin uygulandığı bir çalışma olan Konuları Tanımlama Testi (Defining Issues Test – DIT-2) (Rest, 1979: 75), insanların etik ikilem durumlarında nasıl hareket ettiklerini ölçmeye çalışmıştır. Yine Wilborn, Brymer ve Schmidgall (Wilborn vd., 2007: 230-240) tarafından, Türkiye’de de Akbaba ve Erener tarafından örnek olay senaryoları yönetimi yardımıyla etik karar verme konusunda çalışılmıştır. Akbaba ve Erener çalışmalarında; etikle karar vermeyi ölçmeye çalıştığı senaryoları; “etik”, “etik değil”, ya da “etikle ilgili değil” şeklinde değerlendirerek ayıklayıp ve belirlemişlerdir (Akbaba & Erener, 2011: 449). Benzer şekilde, Küçükali (2006), Okul Yöneticilerinin Karar Verme Süreciyle ilgili araştırmasında, okul yöneticilerinin yönetim fonksiyonları temelinde bir senaryo gruplama çalışması yapmıştır. Ancak, tüm bu çalışmalar incelendiğinde, etik ikilem içeren senaryoların nasıl oluşturulduğu, neye göre geliştirildiği, hangi fonksiyonu ya da ilkeyi temel aldığı açıklanmamıştır. Bu nedenle, eldeki çalışmamızda, MEB mevzuatında yer alan okul yöneticisi görev tanımlarına göre boyutlandırılan Okul Yöneticisi Etik Karar Verme Ölçeği (EKÖ) geliştirilmiştir. Her bir senaryo üzerinde, okul yöneticilerinin işaretlemesi için, “Ben olsam; asla bu kararı vermezdim (5), Bu kararı vermezdim (4), Kararsızım (3), Bu kararı verirdim (2) ve Kesinlikle bu kararı verirdim (1) şeklinde kodlar oluşturulmuştur. Örnek olayların tamamı etik olmayan kararları katılımcıya sormakta ve ben olsam; “asla bu kararı vermezdim (5)” seçeneği, etik değerlere en yakın kararı, yani etik karar vermenin aranılan en yüksek düzeyini ifade etmektedir. Eldeki çalışmada kullanılan Etik Karar Verme Ölçeği toplam 10 sorudan oluşmaktadır.

Okul yöneticilerinin etik karar verme düzeylerini ölçmek amacıyla oluşturulan bu 10 senaryoyu elde etmek için öncelikle teorik hazırlık yapılmıştır. Teorik hazırlıkta, Başbakanlık Etik Kurulunca hazırlanan Kamu Görevlileri Etik Rehberi (Şen, 2017: 27-82) kılavuzundan özellikle yararlanılmıştır. Bunun nedeni, okul yöneticilerinin her şeyden önce kamu görevlisi olmaları ve adı geçen rehberde birinci derecede uymak zorunda olmalarıdır. Araştırmacının 20 yılı aşkındır fiilen okul yöneticiliği yapıyor olmasının da bu çalışmanın alt yapısına önemli katkılar sunduğu söylenebilir. Etik Karar Verme Ölçeğinin geliştirilmesi için; 8 okul yöneticisinden, günlük çalışmalarında karşılaştıkları etik ikilemler içeren senaryo havuzu oluşturmaları istenmiştir. 30 senaryodan oluşan bir örnek olay havuzu oluşmuştur. Toplam 30 örnek olaydan oluşan senaryo havuzu, 26/07/2014 tarih ve 29072 Sayılı Resmi Gazetede yayınlanan MEB Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği ve 07/09/2013 tarih ve 28758 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliğinde; a) Araştırma ve planlama, b) Örgütlenme, c) Rehberlik, d) İzleme, denetim ve değerlendirme, e) İletişim ve yönetim olarak ayrılan görev bölümlerine uygun olarak 5 kategoride dağılımına dikkat edilmiştir.

Ölçeğin kapsam ve yapı geçerliğinin sağlamak için madde havuzunda yer alan 30 madde, dil ve anlatım açısından, maddelerin ayırt ediciliği açısından alan uzmanlarınca incelenmiştir. Uzmanlardan, senaryoların “etikdir”, “etik değildir” ve “etikle ilgili değildir” şeklinde değerlendirmeleri istenmiştir. Senaryolar ayıklandıkça, Başbakanlık Etik Kurulunca yayınlanan Kamu Görevlileri Etik Rehberindeki (Şen, 2017) örnek olayların benzerlerinin ölçek içerisinde

kalmasına dikkat edilmiştir. Böylelikle, ölçekte kullanılan örnek olayların geçerlilik ve güvenilirliğinin daha da artırılması sağlanmıştır. Bu kapsamda KGÖ 0.51 ve üzerinde olan 17 madde belirlenmiştir (Çam vd.,2010: 62-65). Ardından, pilot çalışma olarak, kalan 17 senaryo 4 okul müdürü ve 4 okul müdür yardımcısına uygulanmıştır. Uygulamanın geri dönüşleri neticesinde 2 senaryonun dili, anlaşılma düzeyi ve karmaşıklığı nedeniyle çıkarılmıştır. Tüm bu işlemler sonucunda, 15 senaryo kaldığı görülmektedir.

Öncelikle verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığını tespit etmek için KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Barlett Küresellik Testi yapılmıştır. KMO, verilerin faktör yapısını çıkarmak için uygun olup olmadığına karar vermek amacıyla kullanılmaktadır. Yapılan analizler sonucunda düzeltilmiş madde-toplam korelasyonu 0.40'ın altında bulunan 12. Madde çıkarılmıştır. Ayrıca 5. ve 7. maddeler birden fazla özelliği ölçmesi (binişik) ve bu sebeple analizde ortaya çıkacak olan yapıyı bozacağından dolayı faktör analizine dahil edilmemiştir. Yine 1. ve 14. maddelerin güvenilirliği düşürmesi nedeniyle, faktör analizinden çıkarılmasına karar verilmiştir. Sonrasında yapılan ölçümde KMO katsayısı 0.88 olarak tespit edilmiştir. Barlett Küresellik Testi değeri de anlamlı bulunmuştur ($\chi^2=577,233$; $p \leq 0.001$). KMO değeri 0.80-0.89 arasındayken olduğundan örneklem yeterliği ölçütü için “çok iyi” kabul edilebilir düzeydedir. Ortaya çıkan tek faktörlü yapının toplam varyansın %58'ini açıkladığı tespit edilmiştir. Sosyal bilimlerde faktör analizinde elde edilen faktör yapısı toplam varyansın en az yarısını açıklamalıdır (Kline, 2013, s:102). Böylelikle oluşan 10 senaryolu nihai ölçeğin, okul yöneticilerinin etik karar verme düzeylerini kapsamlı bir şekilde ölçebileceği uzman görüşü ile de desteklenmiştir.

Ölçeğin zamana karşı kararlılığını belirlemek amacıyla (Büyüköztürk, 2016: 182) önceden belirlenen ve ön uygulama yapılan 8 okul yöneticisi ile yaklaşık bir ay sonra aynı uygulama tekrar yapılmıştır. İki uygulamadaki puanlar arasındaki ilişki Pearson korelasyon katsayısı ile incelenmiş ve 0.71 olarak hesaplanmıştır. Bu değere göre ölçeğin zamana karşı kararlı olup geçerliliği sağladığı söylenebilir. DFA sonucu oluşan 10 maddelik EKÖ yapılan güvenilirlik analizlerinde Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı 0.81 olarak hesaplanmıştır. AFA ve DFA sonuçları birlikte değerlendirildiğinde, geliştirilen EKÖ'nün, okul yöneticilerinin etik karar verme düzeylerini ölçmede geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu söylenebilir. Çalışma sonuçları, EKÖ'nün gelecekte yapılacak çalışmalar için geçerli ve güvenilir sonuçlar vereceği, ilgili alan yazındaki önemli bir eksikliği gidereceği düşünülmektedir.

Araştırmanın modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkilerin bulunabilmesi maksadıyla hipotezler oluşturulmuştur.

H₁: Duygusal zekânın **duygularının farkında olma** boyutu ile etik karar verme arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Duygusal zekânın **başkalarının duygularının farkında olma** boyutu ile etik karar verme arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: Duygusal zekânın **duygu kullanımı** boyutu etik karar verme arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H₄: Duygusal zekânın **duygu düzenlemesi** boyutu ile etik karar verme arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

Verilerin Analizi

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinden elde edilen veriler kodlanarak bilgisayara yüklenmiştir. Verilerin analizinde Statistical Package for Social Sciences (SPSS 20) paket programı kullanılmıştır. Elde edilen demografik özellikler formu verileri; frekans, yüzde, ortalama, standart sapma istatistiksel yöntemleri ile analiz edilmiştir. Parametrik testlerin uygulanabilirliğini görmek için ölçeklerin normal dağılım olup olmadığının incelenmesinde Kolmogorov-Smirnov testine başvurulmuştur. Ayrıca varyans eşitliği için Levene Testinden yararlanılmıştır. İki grup arasındaki

niceliksel verilerin karşılaştırılması için bağımsız örnekler (independent samples) t testi, ikiden daha fazla grupların mukayesesinde tek yönlü (one way) ANOVA testi ve aradaki farklılığa neden olan grubun belirleyen çoklu karşılaştırma yöntemlerinden biri olan TUKEY testi kullanılmıştır.

Okul yöneticilerinin duygusal zekâ ve etik karar verme düzeyleri ile bunların alt boyutları arasındaki ilişkileri ortaya koymak için Pearson Korelasyon analizi kullanılmıştır. Sonuçlar %95 güven aralığında, anlamlılık $p < 0.05$ seviyesinde çift yönlü olarak değerlendirilmiştir. Okul yöneticilerinin duygusal zekâ ve etik karar verme ölçeğinden aldıkları puanlar arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak için testlerden alınan puan ortalamaları korelasyon analizi ile incelenmiştir.

Bulgular ve Yorum

Okul Yöneticilerin Duygusal Zekâ düzeyleri ile onların Etik Karar Verme düzeyleri arasındaki ilişkiye dair elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 2: Duygusal Zekâ ve Etik Karar Verme Puan Ortalamalarının Korelasyon Analizi Sonuçları:

Ölçekler	$\bar{X}$	S.s.	DZÖ	EKÖ
Duygusal Zekâ Ölçeği	66.85	7.96	1	0.12
Etik Karar Verme Ölçeği	56.73	8.97	0.12	1

Tablo-2’de okul yöneticilerinin duygusal zekâ ile etik karar verme ile düşük düzeyde anlamlı olmayan bir korelasyon ($r=0.12$; $p>0.01$) bulunmuştur.

Okul yöneticilerinin duygusal zekâ alt boyutları ile etik karar verme puanları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak için testlerden alınan puan ortalamaları korelasyon analizi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo-3’te verilmiştir.

Tablo 3: Duygusal Zekâ Alt Boyutları ile Etik Karar Verme Puan Ortalamalarına Ait Korelasyon Analizi Sonuçları:

Ölçek Boyutları	$\bar{X}$	S.s.	EKÖ
Etik Karar Verme	56.73	8.97	1
Duygularının Farkında Olma	17.51	2.51	0.19*
Başkalarının Duygularının Farkında Olma	17.16	2.31	0.00
Duygu Kullanımı	16.63	2.58	0.06
Duyguları Düzenleme	15.53	2.84	0.12

Tablo-3 incelendiğinde, okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeylerinin duygularının farkında olma alt boyutu ile etik karar verme ölçeği puan ortalaması arasında orta düzeyde anlamlı pozitif bir korelasyon ($r=0.19$; $p<0.01$) olduğu, başkalarının duygularının farkında olma alt boyutu, duygu kullanımı alt boyutu ve duyguları düzenleme alt boyutları ile etik karar verme puan ortalaması arasında herhangi bir korelasyonun olmadığı görülmüştür.

Okul yöneticilerinin duygusal zekâsı ile etik karar vermeleri arasında düşük düzeyde, ancak anlamlı olmayan bir ilişki bulunmuştur. Etik karar verme ve duygusal zekâ arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda genel olarak duygusal zekâ düzeyinin etik karar vermeyi olumlu etkilediğini varsaydığı ifade edilmektedir. Literatürde yer alan araştırmalara bakıldığında da, iş

ortamında çalışanların duygusal zekâ yeteneğinin artmasıyla etik karar verme düzeyinin de arttığı ifade edilmektedir (Neçare, 2017: 138). Barbara Susan Scott çalışmasında, duygusal zekâ ile etik karar verme arasında önemli düzeyde bir ilişki olduğunu saptamıştır. Duygusal zekâ ve etik karar verme yeteneklerinin geliştirilebilirliği ve eğitim düzeyi ile bağlantılarına özellikle vurgu yapılmış olup, eğitimcilerin duygusal zekâ ve etik muhakeme konularına daha fazla yoğunlaşmaları halinde bu yeteneklerinin gelişmeye devam edeceği ortaya konulmuştur (Scott, 2004). Deshpande, araştırmasında, Law'un geliştirdiği ve mevcut çalışmada da kullanılan 16 maddelik ölçeği kullanmış ve araştırması sonucunda etik davranışlar ve duygusal zekâ arasında önemli düzeyde bir korelasyon saptamıştır. Ayrıca araştırmasında, duygusal zekânın işe alımlarda, eğitim ve geliştirmede, performans yönetiminde kullanılması gereken bir araç olduğunu vurgulamıştır. Deshpande'nin bu çalışmasının sonucuna göre empati gösterebilen, duygularını yönetebilen kişilerden etik kararlar vermelerinin beklendiği vurgulanmaktadır (Deshpande, 2009: 387-397). Fernandez-Berrocal ve Extremera'nın yaptıkları çalışmanın bulgularına göre etik kararların kalitesi, duygusal zekâyâ karşı çok duyarlıdır ve bu iki kavram birbiriyle etkileşim halindedir. Bu da etik kararlar verirken duygusal yeteneklerimizin rolünü daha iyi anlamamıza yardımcı olur. Ahlaki muhakemede duygusal zekânın önemini vurgulayan bu çalışmada duygusal zekânın duygular ve duyguların kaynakları arasında denge kurarak kontrol sağlaması üzerinde çalışılmıştır. Mutlu ve iyimser insanların riskli durumlar oluştuğunda risk alabildiğini ortaya koymuştur (Berrocal & Extremera, 2005: 548). Smith'in doktora tezi duygusal zekânın gelişimine odaklanarak etik davranışların da pozitif olarak etkileneceği vurgulanmıştır (Smith, 2009). Bratton, etik karar verme sürecinde duyguların rolünü ele aldığı "Affective Morality: The Role of Emotions in the Ethical Decision-Making Process" başlıklı çalışmasında, bazı bireylerin etik davranışlar sergilemesine karşın diğerlerinin neden ve nasıl etik olmayan davranışlara yöneldiği hakkında incelemeler yapmıştır. Bu farklılıkların sebebini, bireylerin duygusal reaksiyonlarındaki farklılıklarla açıklayan Bratton, etik karar verme süreci ile duygular arasında pozitif bir korelasyon olduğunu ileri sürmektedir (Bratton, 2004: 73). Benzer şekilde Cooper ve Sawaf'ın çalışması da, duyguları etkin kullanabilen kişilerin, muhakeme yeteneklerinin geliştiğini ve etik değerleri daha kolay harekete geçirebildiklerini göstermektedir (Ural, 2001: 209-219). Türkiye'de duygusal zekâ ile etik karar verme arasındaki ilişkiye dair yapılan araştırmaların sayısı kısıtlı olmakla birlikte, araştırma sonuçlarının uluslararası literatür ile paralellik gösterdiği görülmektedir (Neçare, 2017: 237).

Eldeki çalışmamızdaki bulgular ise şu şekildedir;

Duyguları etkili olarak kullanmanın en temel yolu, duyguların farkında olmaktır. Duygularının farkında olan kişilerin, problemlerin çözümünde duygu ve davranışlarını kontrol edebilen, duygularını ayırt ederek bunları davranışlarına yansıtabilen bireyler oldukları düşünülürse, araştırmada çıkan sonucun beklenen bir durum olduğu ifade edilebilir. Okul yöneticilerinin duygularının farkında olma düzeyleri ile etik karar vermeleri arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Yöneticinin, başkalarının duygularının farkında olma düzeyinin artması ya da tam tersine azalması ile birlikte, onun etik karar verme düzeyinde bir değişikliğin olmadığı ortaya konulmuştur. Bu alanda daha spesifik çalışmalar yapılması faydalı olabilir. Bu araştırmada okul yöneticilerinin duygu kullanımı becerileri ile etik karar verme düzeyleri arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Okul yöneticilerinin duygularını kullanma becerilerinin iyi ya da kötü olması ile verdikleri kararların etik olup olmama düzeyleri arasında herhangi bir ilişki saptanamamıştır. Bu araştırma sonuçlarına göre, okul yöneticilerinin duygularını düzenleme yetenekleri ile etik karar vermeleri arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Okul yöneticilerinin duygularını düzenleme becerilerinin iyi ya da kötü olması ile verdikleri kararların etik olup olmama düzeyleri arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Sonuç ve Öneriler

Araştırma sonuçları en öz haliyle şu şekilde ifade edilebilir: Okul yöneticilerinin;

- ✓ Duygusal zekânın duygularının farkında olma boyutu ile etik karar verme arasında pozitif bir ilişkinin olduğu,
- ✓ Duygusal zekânın başkalarının duygularının farkında olma boyutu ile etik karar verme arasında bir ilişkinin olmadığı,
- ✓ Duygusal zekânın duygu kullanımı boyutu etik karar verme arasında bir ilişkinin olmadığı,
- ✓ Duygusal zekânın duygu düzenlemesi boyutu ile etik karar verme arasında bir ilişkinin olmadığı.

Okullar, her an sürpriz vakaların gerçekleştiği yoğun organizasyonlardır. Bu nedenle, okul yöneticisinin iyi düzeyde bir duygusal zekâyâ sahip olması ve kararlarında etik kaygılar taşıması beklenmektedir. Ulusların yeraltı ve yerüstü zenginlikleri onlar için bir avantaj olmasına rağmen, bu zenginlikleri etkili kullanamamaları ve bu zenginlikler oranında hak ettikleri gelir, refah ve medeniyet düzeyine ulaşamamaları, temel olarak bir yönetim sorunudur. Yönetim sorunu ise, iyi yetişmiş, duygusal zekâ düzeyi yüksek, pozitif bir ruh iklimi olan ve kararlarında etik ve ahlaki değerlere önem veren yöneticilerle aşılabılır. Ancak; tek başına duygusal zekâ düzeyinin yüksekliği işe yaramayabilir. Hatta, bu durumun bir sorun olabileceği söylenebilir. Çünkü duygusal zekâ; insanları etkileme, kontrol edebilme ve onlara hükmedebilme yeteneğini ifade etmektedir. Duyguları anlamak ve onları kullanabilmek etkili bir güçtür. Bu gücü kontrol edebilecek, insanlık yararına kullanılmasını sağlayacak yegâne güç ise vicdandır. Yönetici açısından vicdanın fiili karşılığı; etiğe ve toplumsal değerlere saygılı kararlar verebilmektir. Öyleyse; duygusal zekâ becerilerinin etik, ahlak ve vicdani değerlerle ele alınması gerekmektedir. Etik değerlerden yoksun bir duygusal zekâ yeteneği, bir tehlike potansiyeli de taşımaktadır. Bu bakımdan, eğitim yöneticilerinin gerek duygusal zekâ gerekse etik karar verme becerilerinde yetkin olmaları, ülkeler için de önem arz etmektedir.

Meseleyi, etik karar vermeyi ölçmek için kullandığımız örnek soru üzerinden şöyle ele almak mümkündür; Örnek senaryo-6: “*Bir sınıfın öğretmenini yok. Öğretmenler odasında o ders saatinde dersi bulunmayıp sohbet eden birkaç öğretmen gördünüz. Bunlardan Ayşe Hanım sizi hiç kırmayan, itaatkar bir ücretli öğretmen. Böyle durumlarda ek görev veriyorsunuz ve itiraz etmiyor. O anda diğer öğretmenlerden itiraz gelme riskini görüp yine Ayşe hanımdan boş derse girmesini istiyorsunuz*”. Okul yöneticisinin bu ikilemde muhtemel karar seçenekleri şu şekilde olacaktır;

1) Okul yöneticisi; İtirazların önüne geçmek ve “düşman kazanmamak, kendisini kötü yapmamak” için en itaatkar öğretmene bu görevi verebilir. *Bu durumda sürekli olarak aynı öğretmene bu tür görevleri vermek etik olmayacaktır. Ancak sorun çözülmüş olacak, gün kurtarılacaktır.*

2) Sürtüşmeyi ya da itirazları da göz önüne alarak “etik ve adil davranmak için” bu görevden kaçınan kadrolu öğretmene (adaleti gözeterek bir şekilde bu görevi yapması gerekene) bu görevi verecektir. *Bu durumda etik davranmış olacak ancak; sürtüşme, itiraz, hatta ilerleyen zamanlarda müdüre karşı çeşitli yıpratma çabaları, basit konulardan bile soruşturmalarla karşılaşabilecektir.* Tam bu noktada, üst makamların, okul yöneticilerini yıpratıcı her husustan kaçınmaları, onların etik kararlar almalarını destekleyici tutumlarda olmaları gerekmektedir. Ne yazık ki bürokraside geçerli olan, “sorun gelmesin” mantığının terkedilmesi önerilebilir. Bunun yolu ise yöneticilerin statü güvencesinin arttırılması, görevden alınmalarının zorlaştırılması, üzerlerindeki soruşturma baskısının azaltılmasıdır. Organizasyonda etik karar vermek bir anlamda çıkarlar yumağını bozmayı, nepotizm türü beklentilerden uzak durmayı gerektirir. İnsanın en büyük refleksi ise çıkarını koruma refleksidir. Sonuçta organizasyonda çıkar gütmeyen meleklerden bahsedilmemektedir. Tüm paydaşların bir şekilde beklenti içersinde olduğu okul yöneticisinin

kararlarında etik davranması için mutlaka ama mutlaka korunması ve güçlendirilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde teori ve uygulama ayrı dünyalarda yol almaya devam edecektir.

Tüm bunların yanında; Eğitim alanındaki birikmiş kronik problemler, son yıllardaki mülteci akını ve bunun okullara yüklediği ekstra güçlükler, okullara ödenek verilmemesi, özellikle büyükşehir varoşlarında okul eksikliği gibi sorunlar, yöneticilere insanüstü bir görev yüklemektedir. Bu yükün altından kalkabilecek okul yöneticisinin zeki olmasının yanında, duygusal zekâ yeterliliklerinin, etik kararlar alabilme cesareti ve yeteneğinin de oldukça iyi olması şarttır. Okul yöneticilerinin özenle seçilmesi, seçiminde temel bir yazılı sınavın yanında, örnek olay, vaka çalışması gibi uygulamalardan geçirilerek aday yönetici olarak belirlenmesi ve belirli bir süre sonunda bir değerlendirme ile yöneticiliğe alınması önerilebilir. Bunun yanında; sözü edilen bunca zorlukların aşılmasında, okul yönetici ekibinin uyumunun ön şart olduğu söylenebilir. Bu nedenle, okul müdürlerinin, müdür yardımcısı seçiminde etkin hale getirilmesi önerilir. Ancak sendika, stk vs güç odaklarınca bu yetkiye müdahale edilmemesi oldukça önemlidir. Eldeki bu çalışmada da görüleceği üzere, okulda alınan çoğu karar, doğrudan insana dokunmaktadır. Bunun sonucu olarak vaka anında öncelikli olarak insani yarar gözetilerek karar verilmekte, mevzuatla eşgüdümlemesi sonra gelmektedir. Sınıfta tuvalet sorunu yaşayan bir çocuğun durumuna müdahale sürecinde, öncelikle mevzuata bakılması o çocuk için travma yaratabilir. Ya da eşi kaza geçiren bir öğretmenin ders bitimini beklemesi mevzuata uygun olabilir ancak bu beklemenin insani olduğu söylenemez. Aslında okul yönetiminin ana iş yükü bu tip anlık sorunlardan oluşmaktadır. Bu nedenle anlık gelişen her bir olaya karşı anlık karar ve uygulamalarının mevzuat açısından doğruluk ve yanlışlığına bakılması, söz konusu yöneticiyi sıkıntıya sokabilmektedir. Okul yöneticisinin inisiyatif alanları genişletilmeli, üzerlerindeki soruşturma baskısı azaltılmalıdır. Bunu yapacak olan İlçe, il ve üst düzey MEB yöneticilerinin öncelikli olarak değişik ortam (köy-şehir okulu, birleştirilmiş sınıf, ikili/tekli eğitim) ve yönetim kademelerinde görev yapmış olmaları gerekmektedir. Öğretmenlikten ilçe müdürlüğüne geçen bir yöneticinin, okul müdürünün bir vakaya müdahaleye nasıl yaklaştığını anlaması beklenemez. Okul ortamlarında her olayın bir mevzuatı olması beklenemez ancak her olayın birden çok insani boyutu olduğu muhakkaktır. Önemli olaylara müdahalelerde mevzuattan önce insan odaklı bakabilen yöneticilerin seçilmesi, yetiştirilmesi, bu yaklaşımları bilen üst kademe yöneticilerinin atanması gerekmektedir.

Eğitim yöneticilerinin etik karar verme düzeylerini yükseltecek nitelikte çalışmalar yapılması, etik kodların uygulanmasına yönelik yönergelerin hazırlanması, bunların çalışanlar ile paylaşılması ve bu yönergelerin davranışa dönüşmesi noktasında, üst yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeylerini arttırmaya yönelik eğitim programları geliştirme amaçlı araştırma ve uygulamalar geliştirilebilir. Özellikle yönetim hizmetleri sınıfında olan ve karar verme konusunda daha aktif ve önemli kararlar alma sorumluluğu taşıyan il ve ilçe milli eğitim müdürlüklerindeki yöneticiler üzerinde bu çalışma uygulanabilir. Okul yöneticisi seçimi, öğretmen mülakatları ve eğitim ortamlarında bulunacak tüm görevliler için özellikle duygusal zekâ ve etik karar verme düzeylerini ölçmeye yarayan ölçekler, örnek olaylar üzerinde değerlendirme çalışmaları yapılabilir. Özellikle sosyal bilimler alanında ilk Nobel Ödülü alan çerçeveleme etkisi (frame effect) kavramının eğitim yönetimi alanında irdelenmesi yararlı olabilir. Çerçeveleme etkisinin, karar vermede bir tür muhakeme körlüğüne neden olduğu bilinmektedir.

Öte yandan; duygu kullanımı ve duyguları yönetme becerisindeki aşırı ustalığın, “sosyal bukalemunlar” yaratabileceği, bu açıdan; etik değerlerden yoksun bir duygusal zekâ yeteneğinin hiç de iyi bir şey olmadığı yönünde araştırmalar yapılabilir. Bu hususun yapılacak çalışmalarda dikkat edilmesi gereken bir konu olduğu öne çıkarılabilir. Yönetici eğitimleri programlanabilir ve bu eğitimler için, “sosyal bukalemunluk” kavramı ve “çerçeveleme etkisi” kavramlarına yönelik ölçekler geliştirilebilir. Etik yönetim ve yönetici kararlarındaki etik duyarlılıkları artırma amaçlı eğitim programları oluşturulabilir. Gelecek araştırmalarda, farklı çalışma alanlarında birden çok sektör seçilerek, farklı örneklem kütleleri ile çalışmalar yapılabilir.

Kaynakça

- Akbaba, A. & Erenler, E.. (2011). “Etik Karar Verme ve Cinsiyet Farklılıkları Üzerine Bir Araştırma”, *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 31, 447-464.
- Arıkan, R. (2004). *Araştırma Teknikleri ve Rapor Hazırlama*, Asil Yayın.
- Aydın, İ. (2016). *Eğitim ve Öğretimde Etik*, Pegem Akademi Yayıncılık.
- Aydın, İ. (2014). *Yönetim ve Mesleki Açından Etik*, Pegem Akademi Yayıncılık.
- Bar-On, R. (1997). *Emotional Quotient Inventory: Technical Manual, Multi Health Systems*.
- Berrocal, P. F.& Extremera, N., (2005). “About Emotional Intelligence and Moral Decisions”, *Behavioral and Brain Sciences*, Vol.28, No.4, 2005, 548. <https://doi.org/10.1017/s0140525x05280093>
- Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı* (22.baskı), Pegem Akademi Yayıncılık.
- Bratton, V. K., (2004). “Affective Morality: The Role of Emotions in the Ethical Decision-Making Process”, (*Published Doctoral Thesis*) The Florida State University, College of Business.
- Caruso, R. D. & Salovey, P. (2007). *Yönetimde Duygusal Zekâ* (Dört Duygusal Becerinin Liderlikte Kullanılması ve Geliştirilmesi), Crea Yayıncılık.
- Cooper, K. C. & Sawaf, A. (1997). *Liderlikte Duygusal Zekâ*, (Çev. Zelal B. Ayman & B. Sancar, Sistem Yayıncılık, 3. Basım, 2003)
- Çam, M. O., & Baysan-Arabacı, L. (2010). “HEMAR-G Tutum Ölçeği Hazırlamada Nitel ve Nicel Adımlar”, *Hemşirelik Araştırma Geliştirme Dergisi*.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E. S. & Çinko, M. (2001). *Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi*, Beta Yayıncılık.
- Deshpande, S. P. (2009). “A Study of Ethical Decision Making by Physicians and Nurses in Hospitals”. *Journal of Business Ethics*, Vol.90, 387-397. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0049-5>
- Ercan, İ. & Kan, İ. (2004). “Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlik”, *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30.3, 211-216.
- Fraenkel, J. R. & Wallen, N. E.(2003). *How to Design and Evaluate Research in Education*. Mc Graw Hill Publish.
- Goleman, D. (2017) *Duygusal Zekâ*, (Çev. B.S. Yüksel), 47. Baskı, Varlık Yayınları.
- İlgın, B. (2010). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşmasında Sosyal Kaytarma İlişkisinde,Duygusal Zekâ ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü*, (Yayımlanmış Doktora Tezi) Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. <https://doi.org/10.17218/husbed.21872>
- İslamoğlu, H. (2003). *Bilimsel araştırma yöntemleri*, Beta Basım.
- Karayaman, S. (2018). “School Administrators Who Serve in Different Institutions Ethical Dilemmas and Their Attitudes towards These Dilemmas”, *Asian Journal of Education and Training*, 4.3, 201-209. <https://doi.org/10.20448/journal.522.2018.43.201.209>
- Kıral, E. (2015). “Yönetimde Karar ve Etik Karar Verme Sorunsalı”, *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6.2, 73-89. https://doi.org/10.1501/egifak_0000001014

- Kline, R. B. (2013). *Exploratory and Confirmatory Factor Analysis: Applied Quantitative Analysis in the Social Sciences*, Taylor & Francis Group, New York.
- Koruklu, N., Feyzioğlu, B., Kiremit Ö. H. & Aladağ, E. (2013). “Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13.25,119-137. <https://doi.org/10.21764/maeuefd.546612>
- Küçükali, R. (2006), *Avrupa Birliği Yolunda Yeni Okul, Okul yöneticilerinin karar verme süreci*, (Yayınlanmış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mayer, J. D. & Salovey, P. (1997). “What Is Emotional Intelligence”, In P. Salovey, & D. Sluyter, Emotional Development And Emotional Intelligence: Educational Implication, Basicbooks Inc. <https://doi.org/10.1037/t05047-000>
- Neçare, E. (2017). Duygusal Zekâ ve Etik Karar Verme İlişkisi: İnsan Kynakları Alanında Bir Araştırma. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi),Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. <https://doi.org/10.14520/adyusbd.591091>
- Pfeiffer, S. (2001). “Emotional Intelligence: Popular But Elusive Construct”, *Roeper Rewiev*, V. 23, N. 3, 138 – 143. <https://doi.org/10.1080/02783190109554085>
- Rest, J. R. (1979). *Development in Judging Moral Issues*, University of Minnesota Press.
- Rollinson, D. (2002). *Organisational Behaviour and Analysis An Integrated Approach* (Second Edition), Pearson Education Ltd: Essex.
- Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). “Emotional intelligence”, *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211. <https://doi.org/10.2190/dugg-p24e-52wk-6cdg>
- Scott, B. S. (2004). “The Relationship Between Emotional Intelligence and Ethical Decision Making”, (*Published Doctoral Thesis*), Union University.
- Smith, M. V. (2009). “Police Perceptions of Integrity: The Relationship Between Emotional Intelligence and Moral Development Among Police Officers”, (*Published Doctoral Thesis*), Capella University.
- Sönmez, V. & Alacapınar, F.G. (2016). Örneklendirilmiş bilimsel araştırma yöntemleri. Anı Yayıncılık.
- Sudak, M. K. (2011). Kişilik tipleri, duygusal zekâ, örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi üzerine bir araştırma, (*Yayınlanmış Doktora Tezi*), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Şen, M. L. (2017). *Kamu Görevlileri Etik Rehberi*, Başbakanlık Etik Kurulu.
- Tekbıyık, A. (2016). İlişkisel tarama yöntemi.M., Metin (Ed.), *İçinde Eğitimde bilimsel araştırma yöntemleri* (s.99-114), Pegem Akademi Yayınları.
- Trinidad, D. R., Unger, J. B., Chou, C.– P., Anderson & Johnson, C. (2004). “The Protective Association of Emotional Intelligence with Psychosocial Smoking Risk Factors for Adolescents”, *Personality and Individual Differences*, V. 36, 945 – 954.
- Turan, S. & Yalçın, G. (2005). “Okul Yöneticilerinin Yaptığı ve Yapmak İstedığı İşler ile İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 5.2, 11-34.
- Ural, A. (2001). “Yöneticilerde Duygusal Zekânın Üç Boyutu”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 209-219.

-
- Wilborn, L. R., Brymer A. R. & Schmidgall, R. (2007). "Ethical Decisions and Gender Differences of European Hospitality Students", *Tourism and Hospitality Research*, 7, 230-240.
- Wong, C.-S. & Law, K. S. (2002). "The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study", *Leadership Quarterly*, 13,3, 243-274.
- (<http://www.mevzuat.gov.tr/Metin1.Aspx?MevzuatIliski=0&MevzuatKod=1.5.657&No=657&sourceXmlSearch&Tertip=5&Tur=1.madde:88>, (Eriřim Tarihi:07.03. 2018))