



T.C.
Avrasya Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı
Yönetim Bilimleri Bilim Dalı

**EĞİTİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİLERİN
LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE DUYGUSAL ZEKÂ ARASINDAKİ
İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

Ufuk KANDAZ

Yüksek Lisans Tezi

Mayıs, 2018

TRABZON

**EĞİTİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİLERİN
LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE DUYGUSAL ZEKÂ ARASINDAKİ
İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

Ufuk KANDAZ

Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı

Yönetim Bilimleri Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Doç. Dr. Müge YILMAZ

Mayıs 2018

TRABZON

TEZ ONAY FORMU

Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı, Yönetim Bilim Dalı yüksek lisans programı öğrencisi Ufuk KANDAZ tarafından Doç. Dr. Müge YILMAZ yönetiminde hazırlanan "Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Liderlik Özellikleri ile Duygusal Zeka Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 12.06.2018 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRI BAŞKANI

Prof.Dr. Hatice ODACI



Jüri –Danışman

Doç. Dr. Müge YILMAZ



Jüri

Prof.Dr. İsmail İSMAYİLOV



Tez savunması ile ilgili yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

Prof.Dr. Ersan BOÇUTOĞLU

ENSTİTÜ MÜDÜRÜ



ETİK BEYAN SAYFASI

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim. 12/06/2018

Ufuk KANDAZ



ÖNSÖZ

Bu araştırmada eğitim kurumlarında görevli yöneticilerde liderlik özellikleri ile duygusal zekâ arasındaki ilişki incelenmiştir. Eğitim kurumlarındaki yöneticilerde liderlik özelliklerini gelişen ve değişen toplumun yapısı ile kurumda çalışan personel sayısı etkilemektedir.

Lisansüstü eğitim sürecinde özellikle tez konunun belirlenmesi ve tamamlanması ve tezin veri analizlerinde destek veren kıymetli hocalarım sayın danışmam hocam Doç.Dr. Müge YILMAZ'a; sayın Prof. Dr. Hatice ODACI `ya Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı okullardaki idarecilerden verilerin toplanmasında Sayın şube müdürü Fadime CÜRE`ye teşekkür ederim. Lisansüstü eğitimimde ve çalışmalarımnda emeği geçen Avrasya Üniversitesi Yönetim Bilimleri Anabilim Dalındaki görevli hocalarıma teşekkür ederim. Ayrıca, araştırmamıza katılan, Trabzon ilinde görev yapan okul yöneticilerimize teşekkür ederim.

Lisansüstü eğitimim boyunca ve tezin tamamlama çalışmalarında bana destek olan çalışma arkadaşım Ümit ARSLAN' a, zamanlarını aldığım canım çocuklarıma ve eşime çok teşekkür ederim.

ÖZET

EĞİTİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİLERİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE DUYGUSAL ZEKÂ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

KANDAZ, Ufuk. " Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Liderlik Özellikleri ile Duygusal Zekâ Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", Yüksek Lisans Tezi, Trabzon, 2018.

Bu araştırmanın temel amacı okul yöneticilerinin eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin liderlik özellikleri ile duygusal zekâ arasındaki ilişkinin incelenmesi ve aralarındaki ilişki ile yaş, cinsiyet, meslekteki çalışma yılı, yöneticilik yılı, kurumda çalışan personel sayısının farklılık göstermediğinin belirlenmesidir. Araştırmanın örneklemini, Trabzon ilinde anaokulu, ilköğretim ve orta öğretimde görev yapan 200 müdür ve müdür yardımcıları oluşturmaktadır. Örneklem grubunu oluşturan katılımcıların 29'u kadın 171'i erkek yöneticilerden oluşmaktadır. Verilerin toplanmasında Kişisel Bilgi Formu, Yaratıcı Liderlik Ölçeği, Duygusal Zeka Ölçeği kullanılmıştır.

Analiz sonuçları, liderlik özelliği puanları ile duygusal zeka düzeyleri arasında korelasyon katsayısı oldukça düşük ve anlamlı bulunmamıştır. Eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin yaş gruplarına, cinsiyetlerine, meslekteki çalışma yılına, yöneticilik yılına göre liderlik özelliği açısından anlamlı bir fark olmadığı gözlemlenmiştir. Eğitim kurumlarında görev yapan yöneticiler arasında kurumunda çalışan personel sayısına göre liderlik özelliği açısından anlamlı bir fark olduğu gözlemlenmiştir.

Eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin yaş gruplarına, meslekteki çalışma yılına, yöneticilik yılına, kurumunda çalışan personel sayısına göre duygusal zeka düzeyi açısından anlamlı bir fark olmadığı gözlemlenmiştir.

Eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin cinsiyetlerine göre liderlik özelliği açısından anlamlı bir fark olduğu gözlemlenmiştir. Kadın yöneticilerin duygusal zeka düzeyinin erkek yöneticilerden daha yüksek olduğu söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Yaratıcı liderlik, duygusal zeka, yönetici, yöneticilik

ABSTRACT

INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP CHARACTERISTICS AND EMOTIONAL INTELLIGENCE OF ADMINISTRATORS WORKING AT EDUCATIONAL INSTITUTIONS

KANDAZ, Ufuk. "Investigation of the Relationship between Leadership Characteristics and Emotional Intelligence of Administrators Working at Educational Institutions" Master Thesis, Trabzon, 2018.

The main purpose of this study is to determine the relationship between leadership qualities of managerial institutions and the emotional intelligence of managers and the relationship between them and age, gender, professional experience, seniority in management and number of personnel working in the institution. The sample of the study was composed of 200 principals and deputy principals working at kindergarten, primary school, junior high school and high school located in Trabzon. 29 participants were female and 171 participants were male in the sample. Personal Information Form, Creative Leadership Scale, and Emotional Intelligence Scale were used to collect the data.

The results of the analysis demonstrated that the relationship between the leadership characteristics scores and emotional intelligence levels of administrators was low and not significant. Also, the findings indicated that the leadership characteristics of the administrators working at the educational institutions do not differentiate according to the age groups, gender, seniority in the profession and seniority in administration. However, it was found that there were significant differences among the leadership characteristics of the administrators working at the educational institutions in terms of the number of personnel working at the institution. Emotional intelligence levels of the administrators working at educational institutions were found not to differ significantly according to age groups, seniority in profession, seniority in administration, the number of personnel working at the institution. Finally, it was indicated that the administrators' emotional intelligence levels differentiated according to the gender, and the emotional intelligence of female administrators was higher than male administrators'.

Keywords: Creative leadership, emotional intelligence, administrator, administration

İÇİNDEKİLER

	Sayfa Nr.
ÖNSÖZ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

YARATICI LİDERLİK VE KURAMSAL ÇERÇEVE

1. TEMEL KAVRAMLAR	3
1.1. LİDERLİK TANIMI.....	3
1.2. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİĞİN FARKI	4
1.3. EĞİTİMDE OKUL LİDERİNİN ÖZELLİKLERİ	4
1.3.1. Vizyon	4
1.3.2. Yaratıcılık.....	5
1.3.3. Liderlikle ilgili Yaklaşımlar	5
1.3.3.1. Klasik Yaklaşımlar	6
1.3.3.1.1. Özellikler Kuramı	6
1.3.3.1.2. Davranışsal Yaklaşım	6
1.3.3.1.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	7
1.3.3.1.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	7
1.3.3.1.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi	8
1.3.3.1.2.4. Mc Gregor'un X ve Y kuramla.....	8
1.3.3.1.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli.....	9
1.3.3.2. Modern Yaklaşımlar.....	10
1.3.3.2.1. Durumsallık Yaklaşımı	10
1.3.3.2.1.1. Fred Fiedler' in Etkin Liderlik Modeli	11
1.3.4. Amaç ve Yol Teorisi	12
1.3.5. Dönüşümcü ve Karizmatik Liderlik Yaklaşımı.....	12

1.3.5.1. Etkileşimci Liderlik.....	13
1.3.5.2. Dönüşümcü Liderlik.....	13
1.3.5.3. Karizma ve Karizmatik Özellikler	14
1.3.5.4. Etik Liderlik	14
1.3.5.5. İşe Yönelik Liderlik	14
1.3.5.6. Vizyoner Liderlik	14
1.3.5.7. Otantik Liderlik	15
1.3.5.8. Stratejik Liderlik	15
1.3.5.9. Öğrenen Lider	15
1.3.5.10. Öğretim Liderliği.....	15
1.3.5.11. Öğretmen Liderliği.....	16
1.3.5.12. Eğitim Liderliği.....	16
1.3.5.13. Okul Liderliği.....	16
1.3.5.14. Okullar için Hiyerarşik Liderlik Kuramı.....	16
1.3.5.15. Okulun Çevresiyle ilişkilerinde Liderlik.....	17
1.4. YARATICILIK	17
1.4.1. Yaratıcı Liderlik	18
1.4.2. Yaratıcı Lider Eğitimi	20
1.5. DUYGUSAL ZEKA	21
1.5.1. Zekanın Tanımı	21
1.5.2. Duygusal Zekanın Tanımı ve Önemi	21
1.5.3. Duygusal Zeka Modelleri.....	22
1.5.3.1. J. Mayer & P. Solovey Modeli.....	22
1.5.3.2. Reuven Bar-On Modeli	24
1.5.3.3. Robert K. Cooper ve Ayman Sawaf Modeli	24
1.5.3.4. Daniel Goleman Modeli.....	26
1.6. DUYGUSAL ZEKA VE YÖNETİCİLİK	28
1.7. LİDERLİK DUYGU İLİŞKİSİ VE DUYGUSAL ZEKANIN ÖĞRENİLMESİ ...	28
1.8. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	29
1.9. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	30
1.10. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	31
1.11. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI	32
1.12. Tanımlar	32

İKİNCİ BÖLÜM

İLGİLİ YAYINLAR

2.1. Yurtdışında yapılan Araştırmalar	34
2.2. Türkiye`de Yapılan Araştırmalar	36

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	39
3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	39
3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	39
3.4. KİŞİSEL BİLGİ FORMU (KBF).....	40
3.5. DUYGUSAL ZEKA ÖLÇEĞİ (DZÖ).....	40
3.6. YARATICI LİDERLİK ÖLÇEĞİ (YDL).....	41
3.7. VERİLERİN TOPLANMASI.....	42
3.8. VERİLERİN ANALİZİ	42
BULGULAR.....	43
TARTIŞMA	52
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	56
KAYNAKÇA.....	59
EKLER.....	64
ÖZGEÇMİŞ	80

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa Nr.
Tablo 1: Likert' in Dörtlü Yaklaşım Modeli	9
Tablo 2: Feidler' in Etkin Liderlik Modeli.....	11
Tablo 3: Yaratıcı Liderlik Çeşitleri	19
Tablo 4: Eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin liderlik özelliği puanlarının duygusal zeka düzeyleri ile korelasyonu	43
Tablo 5: Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Liderlik Özellikleri.....	44
Tablo 6: Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Liderlik Özellikleri	45
Tablo 7: Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Meslekteki Çalışma Yılına Göre Liderlik Özellikleri.....	45
Tablo 8: Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Yöneticilik Yılına Göre Liderlik Özellikleri.....	46
Tablo 9: Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Kurumunda Çalışan Personel Sayısına Göre Liderlik Özellikleri	47
Tablo 10: Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Duygusal Zeka Düzeyleri.....	48
Tablo 11: Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Duygusal Zeka Düzeyleri.....	49
Tablo 12: Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Meslekteki Çalışma Yılına Göre Duygusal Zeka Düzeyleri.....	49
Tablo 13: Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Yöneticilik Yılına Göre Duygusal Zeka Düzeyleri.....	50
Tablo 14: Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Kurumunda Çalışan Personel Sayısına Göre Duygusal Zeka Düzeyleri	51

GİRİŞ

Eğitim, aileden başlayan, öğretmen ve öğrenci ilişkileriyle kurumlarda devam eden çok yönlü bir süreçtir. Kavcar'a (2002:1) göre iyi ve nitelikli bir eğitimin yine nitelikli öğretmenlerle mümkün olduğu kabul edilmektedir. Eğitim sisteminde en önemli faktör öğretmendir ve bu nedenle, "bir okul, ancak, içindeki öğretmenler kadar iyidir" denilebilir. Bu düşünceден yola çıkarak milli eğitime bağlı okullarda görev yapan yöneticilerin de o okuldaki öğretmen tutumları üzerinde etkileri bulunmaktadır. Okul yöneticisinin yaratıcı liderlik ile duygusal zekâları arasındaki olumlu ilişkisi yöneticilik becerilerinin etkileyeceği kabul edilmektedir (Titrek ve Bayrakçı ve Zafer, 2009: 55-73)

Liderlik, yönetim bilimiyle ilgili literatürde olduğu kadar eğitim yönetiminin de üzerinde çok durulan konulardan birisidir (Şişman, 2004: 2). Günümüz eğitim kurumlarındaki ideal liderlerde bulunması gereken özelliklerin başında vizyon ve yaratıcı kişilik özelliklerine sahip olması gelmektedir. Yaratıcı düşünebilmenin temel niteliklerinin en başında, ortamda bulunan sorunlar ve soyut kavramlar karşısında rahat olmak, farklı problem çözme metotlarını kullanabilmek, elde edilen verileri sentezleyebilmek, karmaşıklıklar karşısında istikrarlı ve kararlı olmak, hata yapmaktan korkmamaktır (Ensari, 1999: 93-96). Liderler, fikirlerin çıkışında ve problemlerin çözümünde farklı yaklaşımlardan yararlanmak zorundadırlar. Yaratıcı bir çalışma ortamı hazırlamak, astların takım çalışmasını sağlamak, bireysel yaratıcılıkları kurumsal boyuta dönüştürülmesi gereklidir. Yaratıcı liderlerde birlikte çalışma becerisine sahip olmak ve karşılıklı araştırma sonuçlarının paylaşılması becerileri olmalıdır. Farklı özelliklere sahip her bireyle iletişim kurabilmesi gerekir. Yaratıcı liderler farklı tutum ve tavır sergileyebilirler. Riskleri göz önünde bulundurarak, engelleri aşmayı ve kendi görevlerinin hakkını vermeyi, içsel motivasyonlar ile kendini gerçekleştirme becerilerine sahip olmayı isterler. Liderlik egosuna sahip değildirler (Ada, 2012: 83).

Kendini ve başkalarının duygularını tanıma ve değerlendirme yapmayı öğrenme becerisine sahip olma, duygulara yönelik bilgi ve duyguların enerjisi ile gün içinde yapılan işlere etkin bir biçimde yansıtıp uygun tepkiler verebilme becerisine sahip olmasını sağlar (Cooper, 1997). 90'lı yılların başlarında New Hampshire Üniversitesi'nden John Mayer ve Yale Üniversitesi'nden Peter Salovey duygusal zeka kavramı ile ilgili çalışmalarında

"kişilerin kendi duygularını anlaması, başkalarının duygularına empati kurması ve yaşamı zenginleştirebilecek biçimde duygularını düzenlemesi" şeklinde tanımlamışlardır.

Bu çalışmanın amacı; milli eğitime bağlı okullarda görevli yöneticilerin yaratıcı liderlik özellikleri ile duygusal zekaları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışmada ayrıca eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin liderlik özellikleri ile duygusal zeka özellikleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına, eğitim kurumlarında görevli yöneticilerin liderlik özellikleri yaş gruplarına, cinsiyetlerin, meslekteki çalışma yılına, kurumunda çalışan personel sayısına göre farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. Ayrıca çalışmada eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin duygusal zeka özellikleri yaş gruplarına, cinsiyetlerine, meslekteki çalışma yılına, yöneticilik yılına, kurumundaki çalışan personel sayısına göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

YARATICI LİDERLİK VE KURAMSAL ÇERÇEVE

1. TEMEL KAVRAMLAR

1.1. LİDERLİK TANIMI

Liderlik kavramı, belirli şartlar altında, belirli kişisel ve grup hedeflerini gerçekleştirmek için, bir kişinin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirme süreci olarak (Koçel, 2013:569) tanımlanmıştır. Türk Dil Kurumu Sözlüğünde liderlik kavramı, “Bir partinin veya bir kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse”, “önder, şef, liderlik”, “liderin görevi, lider olma durumu” olarak açıklanmıştır (Türk Dil Kurumu Sözlüğü, 2018:2369).

Liderlik, yönetim bilimiyle ilgili literatürde olduğu kadar eğitim yönetiminde de üzerinde çok tartışılan konulardan birisidir (Şişman, 2004:2). Liderlik konusunda 3000’den fazla araştırma ve çok sayıda tanımlama yapıldığı görülmektedir (Çelik, 2007:1). Bu çalışmalarda liderlik kavramına farklı yaklaşımlarla açıklama getirilmeye çalışılmıştır (Tengilimlioğlu, 2005:2). Ancak liderlik kavramının tanımı ve ne anlam ifade ettiği konusunda yönetim bilimciler arasında da genel bir konsensus sağlanamamıştır. Örneğin; Slocum ve Hellriegel’e göre hedeflenen amaçlara ulaşmak için organizasyonun diğer elemanlarını etkileme, yönlendirme ve motive etme yeteneği, Certo’ya göre bazı amaçların başarılması yönünde insanların davranışlarını yönlendirme sürecidir (Aktaran: Arıkan, 2001:285). Ball’a (2007:454) göre liderlik tanımları analiz edildiğinde genellikle var olan üç ana unsur “amaç belirleme”, “grup etkinlikleri” ve “diğerlerinin davranışlarını etkilemektir.”

Literatürde, liderlik doğuştan gelir veya sonradan öğrenilen bir beceridir, olduğu konusunda farklı açıklamalar vardır. Ancak kesinlikle genetik bir beceri olduğunu düşünmek hatalı olur. Doğuştan bazı özelliklerinin olması yanında, önce aileden kazanılan ve daha sonra eğitim yaşamında yaptığı hatalar ve kazandığı deneyimler, göğüs gerdiği zorluklar uygun bir zeminde bir liderin doğmasına sebep olabilir (Aysel, 2006:3).

Liderliğin oluşması için formal organizasyonların var olması, resmi yetkilerinin olması şart değildir. Liderin organizasyonların üst kademelerdeki kişilere yönelik bir süreç olduğu da kabul edilmemelidir (Koçel, 2013:572).

1.2. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİĞİN FARKI

- Yöneticilik mesleğin uygulanmasıdır. Lider insanları etkileyerek arkasından gelmelerini sağlar.
- Lider formal yapıya ihtiyaç duymaz yöneticinin mutlaka formal yapısı vardır.
- Yöneticilik tanımlanmış olan işin en etkili biçimde yapılmasıyla ilgilenir, lider işleri belirler.
- Yönetici insanları etkilemede mevkiisini kullanır, lider kişilik özellikleri ile etkili olur.
- Yöneticilik bilimsel yanı olan bir iştir, liderlik kendi istekleri ile işe sahiplenmelerine yardımcı olur.
- Yönetim hedefe ulaşmak, liderlik değişim yapabilmektir.
- Yöneticilik işletmelerin içyapıları ile ilgilenir, lider işletmelerin dış çevresinin gelişimine bakabilmektir.
- Yönetici işleri doğru yapan, lider doğru işleri yapan kişilerdir (Koçel, 2013:573-574).

1.3. EĞİTİMDE OKUL LİDERİNİN ÖZELLİKLERİ

Günümüz eğitim kurumlarındaki ideal liderle bulunması gereken özelliklerin başında vizyon ve yaratıcı kişilik özelliklerine sahip olmasıdır.

1.3.1. Vizyon

Okul lideri, çalıştığı kurumunun vizyonunu oluşturmak, sahiplenmek, geliştirmek ve yaymaktan yükümlü olan kişidir. Bu vizyonun amacı, okulun tüm ortak değerleri ve toplum için benimsediği değerleri, hedefleri ve amaçları gözler önüne koymaktır. Vizyon sadece bir düşünce değil, bireylerin isteklerini etkili hale getiren bir güçtür. Gelecek yaşam

için paylaşılan bir tablo oluşturmak, organizasyon içinde derinden paylaşılan amaç ve görev duyguları olmadan bir bütünlük duygusunu koruyabilmiş olmak zorundadır. Kurumlar insanları belli bir kimlik duygusu çevresinde toplamaktadır. Bu birliktelik gideceği yola daha hızlı ve çabuk gitmesinin vizyonunu oluşturur ve hız kazandırır. Organizasyondaki vizyon bütün bireylerin vizyonu olmak zorundadır. Eğer bir vizyonda gerçekleri görme yeteneği mevcutsa istekleri için kendilerini aşar ve öğrenirler (Senge, 1996: 17).

1.3.2. Yaratıcılık

Yaratıcılık, zor problemlerde, esnek düşünebilen, hayal gücüne sahip, aynı zamanda iyi tasarlanmış, radikal çözümler bulunması olarak tanımlayabileceğimiz liderlik bileşenlerindedir. Yaratıcı düşünce doğuştan gelen ve geliştirilebilen bir beceridir. Her bir problem kendilerine özgü çözümler gerektirir. Takım çalışmasının en güçlü çıktısı yaratıcı gücün geliştirilmesinde yardımcı olmasıdır. Yaratıcı düşünebilmenin temel niteliklerinin başında, var olan problemler, soyut kavramlar karşısında rahat olmak, farklı problem çözme metotlarını kullanabilmektir. Elde edilen verileri tanımlamaktan çok sentezleyebilmek gerekir. Sıkıntılı sorunlar üzerinde ısrarlı ve kararlı olmak lazımdır. Hata yapmaktan korkmamak gerekir (Ensari, 1999: 93-96).

1.3.3. Liderlikle ilgili Yaklaşımlar

Liderlik konusundaki yaklaşımları modern ve klasik olmak üzere iki farklı biçimde ayırabiliriz. Modern görüşte alternatif ve durumsal liderlik yaklaşımlarını ve klasik görüşte özellikler ve davranışsal liderlik yaklaşımlarını inceleyebiliriz (Genç, 2012:255).

1.3.3.1. Klasik Yaklaşımlar

1.3.3.1.1. Özellikler Kuramı

Bu kurama göre liderlik doğuştan gelen bir yetenektir ve 'Liderliğin okulu olmaz.' Genetik olarak liderlik özelliklerini alanlar sadece lider olabilir görüşünü savunurlar. Bu özellikler, bu kişileri nerede ve ne zaman olursa olsun öne çıkartarak lider olmalarını sağlar

ve eğitimin bu özelliklerde bir katkısı yoktur. Ancak, bu kuram zaman içinde değişmiştir ve öğrenim ve artan deneyimlerle liderlik niteliklerinin geliştirileceğini savunanlar da çıkmıştır. Liderlikle ilgili daha gerçekçi yaklaşımla; yaşın, cinsiyetin, fiziki görünüşün, zeka ve bilginin, olgunluğun, güven duygusu vermenin, dürüstlük ve doğruluğun, kararlılığın, hitabet yeteneğinin, güçlü ilişki kurabilmenin, sorumluluk sahibi olma gibi etkenlerin liderlikte çok önemli olduğu belirtilmiştir. Bu bakış açısıyla bir lider bulunabilir ancak, liderin liderlik süreci içinde ne kadar etkin olabileceği tartışılır. Lideri tanımlayan bu yaklaşımın güçsüz tarafı, liderlik faktöründe katkısı olan diğer etkenleri göz ardı etmesidir (Genç, 2012:256).

Liderlik Özellikleri

- Fiziksel Özellikler: Yaş, cinsiyet, boy, ırk, güzel konuşma, etkileme, yakışıklılık, güçlü olma, aktivite
 - Düşünsel Özellikleri: Dikkat, kararlılık, inisiyatif, ileri görüşlülük, bilgi, gerçekçilik, sorumluluk, yetenek, İkna etme
 - Duygusal Özellikler: Algılama, yüksek başarıma duygusu, kendini kontrol etme, hırs, güven duygusu, sevmek ve sevindirmek
 - Sosyal Özellikler: Kendini kabul ettirme, dostluk ve arkadaşlık yeteneği, başkaları ile iyi ilişkiler kurma, dışa dönük kişilik yapısı (Özdemir, 2016:4).

1.3.3.1.2. Davranışsal Yaklaşım

Liderlik konusunda yapılan bazı çalışmalarda ki yaklaşımlarda olduğu gibi liderin özellikleri değil de yaptığı davranışlar incelenmiştir. Özellikler teoreminin liderlik faktörünü açıklamada güçsüz kalması, araştırmacıların liderliğe konu olan grupların yapısına ve işleyişinin incelenmesi gerektiğini anlamalarını sağlamıştır. Liderin özelliklerinden çok gruptaki izleyicilerin özelliklerine ve liderin nasıl davrandığına bakılması gerekliliği çıkmıştır. Bu araştırmalar sonucunda Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Mc Gregor'un X ve Y kuramları, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi ile Likert'in Sistem 4 Modeli' oluşturulmuştur (Koçel, 2013:577).

1.3.3.1.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Ohio State Üniversitesinde 1945 yılında sivil ve askeri yöneticilerle yapılan bu çalışmayla lider tanımı yapılmıştır. Çalışma sonucunda liderlik davranışların da iki farklı değişkenin rol oynadığı belirlenmiştir. Bunlar; inisiyatif ve kişiyi dikkate almaktır. İnisiyatif özelliği olan liderler, doğrudan göreve odaklanırlar ve planlanan amaca zamanında ulaşmaya çalışırlar. Görevin planlanan sürede tamamlanması için amaç ve zaman belirleme, grup üyelerini organize etme, iletişim yöntemlerini belirleme ve bu konu başlıkları ile ilgili yönergeler verme yönündeki davranışlardır. Kişiyi dikkate alma özelliğini gösteren liderler insan odaklı olup istek ve arzularını ön plana koymaktadırlar. İzleyiciler, kendi istek ve arzularının temsilcisi olarak lideri görürler (Koçel, 2013:578). Bu özellikteki liderler, empati yapar, insani duygulara önem verir, izleyicilerinin problemlerine çözüm ararlar (Genç, 2012:257).

Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmalarının sonucunda; liderin bireyleri dikkate alan davranışlarında artış olduğu sürece kurumdaki personelin devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır ve lider inisiyatif faktörünü kullandığında ise grup elemanlarının performansı artmaktadır (Koçel, 2013:578).

1.3.3.1.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Rensis Likert'in yönetiminde, Michigan Üniversitesinde 1947 yılında yapılan bir çalışmadır. Bu çalışmanın temel amacı grup üyelerinin verimlilikleri ve iş doyumluluklarını etkileyen faktörleri tespit etmektir. Michigan Üniversitesi Liderlik çalışmalarında, işe yönelik davranış ve kişiye yönelik davranış olarak liderlik davranışlarını ikiye ayırır (Koçel, 2013:578). Tanımlamaya göre işe dönük lider; izleyenlerini belirlenmiş ilke ve esaslar doğrultusunda kontrol ederek verilen görevi yerine getirmeyi amaçlayan, otoritesini kullanmak suretiyle resmi kişiliğini kullanarak ceza kavramını ön plana çıkaran davranışlar sergiler (Genç, 2012:258).

Kişi odaklı lider ise; izleyenleriyle ilgilenen, onların iş tatminini yükseltecek ortam hazırlayan, kişisel gelişimlerine önem veren, yetkilerini devredebilen, ödüllendirmeyi benimseyen bir davranış yapısına sahiptir. Michigan Üniversitesinin çalışmalarının

sonucuna göre kişi odaklı liderlik davranışı sergileyen, işi yapanın insan olduğunu göz ardı etmeyen liderlerin daha etkili olduğu gözlenmiştir (Koçel, 2013:580).

1.3.3.1.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

Robert Blake ve Jane Mouton'un geliştirdikleri bu matriks, yöneticilerin davranışlarını açıklamak veya değiştirmek için kullanılmıştır. Liderlerin vasıflarını, üretime yönelik olma ve kişilerarası ilişkilere yönelik olma olarak iki başlık altında incelemişlerdir. Ayrıca, bu vasıflar 9 bölüme ayrılmıştır. Örnek olarak; "1,1" liderlik tarzında liderin izleyenlerinden bir farkı yoktur. İşe ve çalışanlarına dönük davranışlar sergilemezler. "9.1" de ise lider üretim ve işi ön planda tutar. Ancak çalışanlarına aynı dikkati göstermez. "1.9" liderlik tarzı "9.1" in tam tersidir. Çalışanlarının isteklerini ön planda tutarken üretimi ikinci planda bırakır. Bu matriksin en güzel yanı yönetici ve lidere davranışını kavramlaştırmasını göstermesidir. Kendi yönetim şeklini gören lider veya yönetici eğitim programları ile değişiklikleri kendi yapabilir (Koçel, 2013:580).

1.3.3.1.2.4. Mc Gregor'un X ve Y kuramla

1957' de Douglas Mc Gregor tarafından geliştirilen bir kuramdır. Yöneticilerin davranışlarını belirleyen etkenlerden birisi onların insan davranışları hakkındaki varsayımlarıdır. Yöneticilerin insan davranışları hakkındaki inanışları ve varsayımları, kişilerin göstereceği davranışları belirleyecektir. Bu varsayımlar birbirine zıt görüşlerdir ve iki grupta toplanarak 'X' ve 'Y' kuramları olarak adlandırılır (Koçel, 2013:581).

"X" kuramına göre:

- Ortalama insanlar iş yapmayı sevmez ve işte çalışmaktan kaçar.
- Ortalama insanlar sorumluluk almak istemez, isteksiz hareket eder ve yeniliğe karşı direnç gösterir ve her koşulda güvence ister.
- Çalışanların istenen seviyeye gelmeleri için çalışmaya zorlanmaları, yakından kontrol edilmesi ve gerekirse ceza verilmeleridir.

"Y" kuramına göre:

- Çalışan bireyler için iş, dinlenme ve oyun kadar şarttır.

- Tembellelik doğuştan gelmez, kişi sonradan edinilen deneyimler sayesinde tembelleştirir.
 - Çalışan kişi amaçları doğrultusunda çalışarak kendi kendini kontrol eder.
 - Çalışanlar kendilerindeki potansiyele göre uygun koşullar altında daha fazla sorumluluk almayı öğrenir.
 - Lider uygun koşulları sağladığı takdirde, çalışan gerekli olan verimliliği gösterir.
- X teorisi inancındaki yönetici bireyler, otoriter ve müdahaleci; Y teorisi inancına göre yönetici olan bireyler demokratik ve katılımcı davranış sergiler (Koçel, 2913:582).

1.3.3.1.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli

Likert'in Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak geliştirilmiştir. Yöneticilerin davranışları 4 gruba ayrılmıştır.

Tablo 1: Likert' in Dörtlü Yaklaşım Modeli

Liderlik Değişkeni	Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem 2 (Yardımsöver otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
1-Astlara olan güven	Astlara güvenmez	Hizmetçi ile efendi arasındaki gibi güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenilir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister	Bütün konularda tam olarak güvenir.
2-Astların algıladığı serbesti	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmez	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmez	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder.	Astlar kendilerini tamamı ile serbest hisseder.
Üstün astlarla olan ilişkisi	İş ile ilgili sorumlulukların çözümünde astların fikirlerini nadiren alır.	Bazen astların fikrini sorar	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikrini alır, onları kullanır.

Kaynak : (Koçel,2013: 582)

Tablo incelendiğinde, Sistem 3 ve Sistem 4 tipi yönetim biçiminde en verimli gruplar, Sistem 1 ve Sistem 2 tipi yönetim biçiminde, en verimsiz gruplar olarak belirtilmiştir.

1.3.3.2. Modern Yaklaşımlar

1.3.3.2.1. Durumsallık Yaklaşımı

Liderlik eşitliğinin üçüncü değişkeni "koşullar" değişkenidir. Koşul-bağımlılık teorisi de denilmektedir. Değişik koşullar değişik liderlik tarzlarının oluşmasını sağlamaktadır.

Liderin etkili olmasını sağlayan bazı durumlar vardır:

- Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği
- Grup üyelerinin yetenek ve beklentileri
- Liderin planladığı organizasyonunu özellikleri
- Lider ve izleyicilerin önceki deneyimleri (Koçel, 2013:584).

Durumsal teori ile ilgili iki ayrı model vardır.

1.3.3.2.1.1. Fred Fiedler' in Etkin Liderlik Modeli

Fiedler'in, farklı koşulların farklı liderlik davranışlarını etkilediği ile ilgili çalışmaları vardır. Bu modelde liderin davranışlarını etkileyen üç farklı durum değişkeni vardır. Lider, problemler karşısında liderlik tarzını belirleyerek işe yönelik liderlik metodu mu yoksa kişiye yönelik bir liderlik metodu mu uygulaması gerektiğine karar verir (Koçel, 2013:585).

Bu üç değişkenin:

- Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler: Liderin izleyiciler tarafından benimsenip benimsenmediğinin, sevilip sevilmediğinin derecesini gösterir. İzleyicilerin lidere olan güven ve bağlılık tutumlarını gösterir. Amaç liderin izleyenler tarafından "iyi" ve "zayıf" olarak derecelendirilmesidir.

- Başarılacak işin niteliği: grubun görevini uygulama da planının hangi yol ve yöntemlerden oluşacağını önceden belirlenip belirlenmediğini ifade eder. Rutin işler açık ve seçik amaçlara sahiptir. Rutin olmayan ve karmaşık işler için önceden iyi bir planlamanın yapılması gereklidir. Planlanmış Yapılanmış ” veya “Planlanmamış yapılanmamış” olarak ifade edilir.

- Liderin mevkie dayanan otoritenin derecesi: Liderin yetkisindeki ödül, ceza, işe son verme terfi ettirme gibi yetkilerinin derecesini gösterir. Bu yetkiler örgüt içinde “fazla” veya “az” olabilir.

Tablo 2: Feidler’ in Etkin Liderlik Modeli

DEĞİŞKENLER	DURUMLAR							
	İYİ				ZAYIF			
Lider-Ast İlişkileri								
Görevin Yapısı	Planlanmış		Planlanmamış		Planlanmış		Planlanmamış	
Liderin Otoriteye Gücü	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az
Oluşan Durumlar	1	2	3	4	5	6	7	8

EN OLUMLU DURUM



EN OLUMSUZ DURUM

Kaynak: (Eren, 2003: 553)

Tablo incelendiğinde liderlik seviyelerinin en olumlu ve en olumsuz davranış sonuçları görülmektedir. Bu modelde liderlik tarzının başarısı uygun koşullarda uygun davranışın göstereceğini söyler.

Bu modele yapılan eleştiri ise, akademik nitelik taşıdığı ve uygulayıcıların işine yaramadığı yönündedir (Koçel, 2013:588).

1.3.4. Amaç ve Yol Teorisi

Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilmiş ve organizasyonda etkili lider davranışı hakkında motivasyon konusundaki bekleyiş teorisine dayanmaktadır. İnsan davranışların da belli davranışların belli sonucunu bekleme ve elde edilen sonuçlara bireylerin verdiği değerlerden oluşmaktadır (Koçel, 2013:588).

Amaç ve Yol modelinde bir liderin dört liderlik davranışı olduğu kabul edilir.

- Otoriter Liderlik: Bütün kararları lider verir.
- Destekleyici liderlik: Lider astlarına ilgi gösterir ve dostça davranır.
- Katılımcı Liderlik: Lider karar verme sürecine astlarını da katar.
- Başarı Odaklı Liderlik: Lider amaçları belirler ve bu amaçlara ulaşmada astlarıyla yol belirler (Şenocak, 2015: 56).

Görevin yapısı, astların memnuniyeti ve liderlik tarzı arasındaki ilişkide planlanamayan işlerde katı otoriter olmak, diğer yandan planlanan işlerde esnek otoriter davranmak astların iş memnuniyeti açısından faydalı olacaktır. Liderler çok daha etkili olacaklardır.

Liderlikte, hangi liderlik metodunun hangi durumda daha çok etkin olacağını duruma göre değiştiğini görmekteyiz (Koçel, 2013:590).

1.3.5. Dönüşümcü ve Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

Bilgi çağının getirileri olan toplam kalite anlayışı ve modern, yönetim ve organizasyon terimlerinin belirlenmesi ile yeni liderlik anlayışları ortaya çıkmıştır

1.3.5.1. Etkileşimci Liderlik

1970 yılların sonlarına doğru ortaya çıkmıştır. Gruba liderlik yapan birey ile topluluğu oluşturan kişiler arasında işle ilgili karşılıklı ilişki ve grup liderinin göstereceği davranışlarını incelemektedir. Lider ile astların arasındaki davranış ilişkisini inceleyen bu yaklaşım dört gruba ayrılmıştır.

- Birinci grup yaklaşım tarzında, harcanan emek ve performansa göre liderin izleyenleri için destek ve kaynak sağlaması beklenir.
- İkinci tür yaklaşım tarzında lider yapılan işi ve metodunu ortaya koyar ve izler. Sorun olduğunda müdahale ederek gerekli tedbirleri alır.
- Üçüncüsünde ise, lider sadece gerektiğinde müdahil olur, aktif değildir.

- Dördüncü tür liderlik tarzında lider, amaç ve standartlar hususunda izleyenlerini özgür bırakır, müdahale etmez ve sorumluluklarını yerine getirmesini sağlar (Okka, 2017: 39).

1.3.5.2. Dönüşümcü Liderlik

Bu liderlik özelliğine göre izleyenlerin, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren, ihtiyaçlarını karşılayan, onlara örnek olan lider; vizyon sahibi, değişime ve yeniliklere açık olma vasıflarını üzerinde taşımalıdır. Bu yaklaşımının dört farklı davranış şekli vardır.

- Birinci davranış şeklinde izleyenlerin saygıdan dolayı lidere bağlılıkları üst seviyededir. Çünkü lider, moral vermiş, etik standartları yüksek tutmuş ve ekibinin güvenini tam olarak kazanmıştır.

- İkinci davranış şeklinde ideallerini ve değer yargılarını benimseten lider, izleyenleri üzerinde kendisini takip etme isteğini uyandırmıştır.

- Üçüncü davranış şeklinde ise, izleyenlerin yaratıcılık taraflarını göstererek onları planlanan amaç için düşünmeye ve hareket etmeye teşvik eder. Mevcut durumun aksaklığını vurgulayarak değişik yönlerden bakmayı, yeni fikirler üretmeye sevk eder.

- Dördüncü davranış türünde, lider izleyenlere kendilerini geliştirme fırsatı sağlayarak, onlara bu konuda ilgi ve emek vermelerini sağlar (Okka, 2017: 40).

1.3.5.3. Karizma ve Karizmatik Özellikler

Karizmatik liderlik yaklaşımlarının her biri için liderin astlarını bir hedef uğruna sevk edebilmesi ve onları etkileyebilmesi açısından önemli bir rol oynar. Ulusların tarihlerinde yer almış devlet adamlar, bilim ve sanat insanları, sporcular karizmatik lider özelliği taşımaktadır. Türkiye Cumhuriyetinin en güçlü lideri Mustafa Kemal Atatürk en iyi lider örneği verilebilir. Araştırmacılara göre karizma doğuştan gelen bir yetenek olup, bilgi ve tecrübeyle desteklenerek çok etkin bir şekilde kullanılabilir (Genç, 2012:262).

1.3.5.4. Etik Liderlik

Etik hayat yaşamak bir insanın varoluş nedenidir. Etik değerlere sahip kişilikteki bireyler örgüt ortamında yasal sınırlara ve ahlaki becerilere uygun davranışlar sergiler. Etik

bir örgüt oluşturmak istiyorsak, öncelikle etik davranışlar gösteren kişileri bir araya toplamamız gereklidir. İnal (1996) etik kavramını, insanların bireysel ve topluca kurdukları ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, kuralları, normları ve iyi- kötü, doğru-yanlış gibi ahlaksal açıdan araştıran felsefe disiplini şeklinde açıklamıştır (Çelik, 2003:140).

1.3.5.5. İşe Yönelik Liderlik

İşe Yönelik Liderlik, çalışan bireylerle yöneticiler arasındaki iş ilişkisine yönelik olan liderliğe denilmektedir. Bu liderlik özelliği taşıyan yöneticiler devletin kendilerine verdiği otoriteyi kullanmaktadırlar (Ada, 2012: 38).

1.3.5.6. Vizyoner Liderlik

Vizyon, bir grubun geleceğe yönelik resmidir. Vizyoner liderlik, grubu topluca etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek vizyonları oluşturabilme ve aktarabilme yeteneğidir. Vizyoner lider, geleceğe yeni bir bakış açısı ile bakar ve örgütün bütün kademelerine başarıyla iletir. Bu lider sadece güç ile değil, aynı zamanda düşünceleriyle izleyenleri etkiler (Çelik, 2003:168).

1.3.5.7. Otantik Liderlik

Otantik lider, liderlik yoluyla başkalarına hizmet etmeyi seçmiştir. Bu liderlik anlayışındaki kişiler, güç, para ya da prestij elde etmekten çok diğer insanları güçlendirmeyi istemektedir. Otantik lider amaç, anlam ve değerlere öncülük etmekte ve insanlarla kalıcı ilişkiler kurmaktadır. Otantik lider kişisel gelişiminin yaşam boyu sürmesi gerektiğinin farkındadır. Bu nedenle tutarlı davranışlar gösterir, öz disiplin sahibi ve en önemlisi de kendini geliştirmek için gayret etmektedir. (George, 2003: 12).

1.3.5.8. Stratejik Liderlik

Stratejik liderlik, örgütlere iyi bir gelecek hazırlama sürecidir. Liderler ve ekip halinde çalışan örgüt üyeleriyle ilgili insani bir özelliktir. Stratejik liderlikte önemli olan

örgütü, öngörülemeyen bir gelecekte başarılı olabilmek için, yaratıcı ve uyumlu davranışları kültüründe içselleştirecek şekilde dönüştürmenin mümkün olduğudur. Bu geleceği oluşturma süreci; vizyon, değerler, strateji ve eylem sarmalından oluşan bir stratejik plana dayanmalı ve sürekli geliştirilen örgütsel öğrenme olmalıdır (Sullivan ve Harper, 1997: 262-266).

1.3.5.9. Öğrenen Lider

Öğrenen lider hem kendini günceller hem de organizasyondaki astların öğrenmesinde rol oynar. Günümüz bilgi çağı ve teknolojik gelişmeler ile bilgi hızla yenileniyor. Bu duruma ayak uyduran lidere öğrenen lider denilmektedir (Ada, 2012: 41).

1.3.5.10. Öğretim Liderliği

Öğretim liderliği, özellikle okullara ait bir liderlik şekli olup 1980'li yıllardan itibaren araştırmacılar yoğunlukla üzerinde durmaktadırlar. Şişman'a (2004) göre öğretim liderliği, okul müdürünün okulda hedeflediği sonuçlara ulaşabilmek için gerek kendisinin yerine getirmesi gereken gerekse kendisi haricindeki insanları etkileyerek onlar aracılığı ile yerine getirilmesini sağladığı davranışlar olarak nitelendirilebilir (Serin-Buluç, 2012: 41).

1.3.5.11. Öğretmen Liderliği

Okula dayalı yönetim kavramı ile öğretmenlerin sadece öğretim görevlerinin olmamasına bunun yanında çocuklara rehberlik becerilerine sahip olmamalarını gerekli bulmaktadır. Öğretmenin nitelikleri çocukların başarılarında etkilidir. Öğretmen liderliği okul liderliği için de önemlidir. Yönetici ve öğretmenin liderliği çocuklar üzerinde olumlu sonuçlar oluşturmaktadır. Öğretmen liderliği, kendini geliştirme ve bu gelişimi okuluna uyarlayabilme becerisine sahip olmayı, kurumdaki diğer öğretmenlere rehberlik etmeyi ve kurumu düzeyinde karar verebilmeyi gerektirir (Ada, 2012: 42). Öğretmen liderliği davranışlarını destekleyen örnek okul uygulamalarında olumlu sonuçlar alınmıştır. Bu okullarda, lider öğretmenler diğer öğretmenlere göre daha farklı yöntem ve uygulamalar yapmakta, etraflarına daha fazla saygı göstermekte, uyguladıkları programı kendilerinin bir parçası olarak görmekte ve içten davranışlar sergilemektedirler. Ayrıca etkinlikler için

daha fazla kaynak aramakta, bulduklarını diğerk öğretmenlerle paylaşmaktadırlar. Her öğretime eyleminde yeniden heyecan hissetmektedirler (Dimock ve Mc Gree, 1995: 10).

1.3.5.12. Eğitim Liderliği

Eğitim liderliği gelişen ve değişen yenilikleri kullanarak, kurumun kalitesini arttırmak ve oluşabilecek tehlikelere karşı tedbirli olmayı gerektirir. Eğitim liderleri, toplumdaki bireylerin kendilerini tanımalarını destekleyip gelişimleri için planlama yapabilme becerisinin gelişimini desteklerler (Ada, 2012: 48).

1.3.5.13. Okul Liderliği

Okul liderliği, karar verme, işlerin sıralamasını yapma, öğrenmeye ve değişime istekli olma ile tanımlanabilir. Okullarımızda günümüz bilgi ve teknoloji çağı olması nedeniyle yöneticilik yerini liderliğe bırakmıştır (Ada, 2012: 51).

1.3.5.14. Okullar için Hiyerarşik Liderlik Kuramı

Nicholls 1994 yılında liderlik davranışlarının hiyerarşik basamaklarla ilişkisine yönelik kapsamlı bir değerlendirme yapmıştır (1994:8-15). Yazara göre, liderlik davranışları zaman zaman hiyerarşik basamaklara göre farklılık gösterse de yöneticilerin sergiledikleri davranışların belli standartların altına düşmemesi gerekmektedir. Ayrıca, örgütsel başarıyı sağlamak için her kademedede yönetsel yeterlilik ve doğru liderlik davranışının sergilenmesi temel gereksinimdir (Avcı-Topaloğlu, 2009:1-20).

1.3.5.15. Okulun Çevresiyle İlişkilerinde Liderlik

Okul çocuklara sadece eğitim vermez, onların gelişimlerine de katkı da bulunur. Okulun içinde yer aldığı kültürel, sosyal ekonomik ve siyasi çevrede çocuklar üzerinde etkilidir. Okul yöneticinin okulun çevresi ile olan kaliteli iletişimi velilerin okula bakış açısını etkileyecek ve çocukların eğitim ve nitelikli birey olmalarında önemli rol üstlenecektir (Ada, 2012: 55).

1.4. YARATICILIK

Yaratıcılık ve yaratıcı problem çözme becerilerine sahip toplumların geleceklere sağlam temellerden oluşmuş demektir. Yaratıcılık her bireyde var olan bir beceridir. Bireysel yetenekler sayesinde yaratıcı ürünler oluşturulmaktadır. İçsel motivasyon bireylerdeki yaratıcılığın ortaya çıkmasında etkilidir. Kurumların gelişiminde bireysel yaratıcılık önemlidir. Yaratıcı problem çözme becerisine sahip lider, hızlı karar verebilir, risk alabilir ve bu becerileri sayesinde kurumsal anlamda rakiplerinde fark atmış kabul edilmektedir. Buradan günümüz eğitim kurumlarındaki yöneticilerin ve öğretmenlerin yaratıcı problem çözme becerilerine sahip olması beklenmektedir (Ada, 2012: 65).

Yaratıcılık, küreselleşme ve yoğun rekabet ortamında faaliyette bulunan, insanın ana etken olduğu bütün organizasyonlarda başarı için oldukça önemlidir ve başlıca aranan özellikler arasındadır. Hızlı değişimler yaşanan günümüz iş dünyasında, organizasyonların hedefledikleri başarıya ulaşabilmesi için yaratıcılık teşvik edilmeli ve daha etkin kullanılmalıdır. Bu sebeple yaratıcılık kapasiteleri tespit edilmeli ve yaratıcı çözümlerle fark yaratabilme sağlanmalıdır (Bakan, 2004: 5-6).

1.4.1. Yaratıcı Liderlik

Çalışan yaratıcılığı kişiler tarafından benimsenerek, iş ortamında yayılarak, örgütsel yaratıcılığa dönüştürülmediği sürece, örgütsel başarıya katkı sağlayamamaktadır. Çalışan yaratıcılığın bu dönüşümü gerçekleştirebilmesinde ve yaratıcılığın bir örgüt dinamiği haline gelmesinde, yönetim ve lider yöneticiler önemli bir konumdadır. Liderlerin, problemleri ve problemlere yönelik çözüm önerilerini, yeni fikirleri farklı yönlerden değerlendirmesi ve geniş bir bakış açısına sahip olmaları gerekmektedir (Yıldırım, 2007: 110).

Teknolojideki gelişmeler ve bilgilerin hızla paylaşıldığı günümüz de yaratıcı liderlere daha çok ihtiyaç vardır. Liderler, fikirlerin çıkıcında ve problemlerin çözümünde farklı yaklaşımlardan yararlanmak zorundadırlar. Yaratıcı bir çalışma ortamı hazırlamak, astların takım çalışmasını sağlamak, bireysel yaratıcılıkları kurumsal boyuta dönüştürülmesi gereklidir. Yaratıcı liderlerde birlikte çalışma becerisine sahip olmak ve karşılıklı araştırma sonuçlarının paylaşılması becerileri olmalıdır. Farklı özelliklere sahip

her bireyle iletişim kurabilmesi gerekir. Yaratıcı liderler farklı tutum ve tavır sergileyebilirler. Riskleri göz önünde bulundurarak, engelleri aşmayı ve kendi görevlerinin hakkını vermeyi, içsel motivasyonlar ile kendini gerçekleştirme becerilerine sahip olmayı isterler. Liderlik egosuna sahip değildir.

Tablo 3: Yaratıcı Liderlik Çeşitleri

Kopyalama	Lider organizasyonu veya bir alanı doğru zamanda doğru yerde olduğunu göstermeye çalışır. Lider bulunduğu yeri korur organizasyonu olduğu yerde tutar. Liderin görüşü organizasyonun olması gerektiği yerde olduğu yönündedir. Liderin görevi onu orada tutmaktır.
Tekrar Tanımlama	Lider organizasyonu veya bir alanı doğru yerde olduğunu göstermeye çalışır. Organizasyonun durumunu başka bir bakış açısıyla görmeye çalışır. Tekrar tanımlayıcılar, başkalarının fikirlerini onlardan daha iyi uyguladıklarından dolayı övgü alır.
Geleceğe Artırım	Lider organizasyonu veya bir alanı olduğu yerden daha ileri götürmeye çalışır. İleri harekete yoğunlaşır. Daha önceki liderden daha ileri gitme isteği vardır.
Gelişmiş Geleceğe Artırım	Liderler organizasyonu veya bir alanı ilerlenen alandan başkalarının gitmek istediği daha ileri noktaya gitmek isterler. Burada lider astların isteklerini dikkate almaz. Bu yüzden ilk girişimler olumsuz sonuçlanır.
Yön değiştirme	Lider organizasyonun belirlediği hedeften başka bir hedefe taşımak ister. Olumsuz sonuç almamak için, çevresel durumlar ile gidilmek istenen hedef iyi değerlendirilmelidir.
Yeniden yapılanma/ Yön değiştirme	Lider içinde bulunulan alandan veya üretim hattından farklı yönde daha ileriye taşıma ister.
Yeniden başlatma	Lider organizasyonu veya üretim hattını ulaşılamamış başlangıç noktasına taşıyıp oradan daha ileri noktaya taşımaya çalışır.
Sentez	Lider iki farklı ve birbiriyle ilişkisiz durumları birleştirip farklı düşüncelerin çıkışını sağlar

Kaynak: (Sternberg, 2008:363)

Eğitim de yaratıcı liderin özelliklerini sıralayacak olursak;

- Çocukların yaratıcılığının gelişimi için çevre düzenlemesi ile koşulları ve olanakların kullanımını düzenler.
- Çocukların farklı düşüncelerini sağlayarak yaşamlarının değişimine katkı sağlar.
- Çocukların yaşamlarını geliştirebilmek için, farklı yollarla görme ve düşünme şansını sunarlar(Ada, 2012: 77-92).

Yaratıcı lider farklı düşünen farklılıkları bir araya getiren kişilerdir. Okul sistemlerinde yaratıcı yönetici olmak bazen astlar tarafından dirençle karşılanabilir. Yapılan araştırmalar sonucunda, Katz-Buonincontro'nun Yaratıcı Liderlik Gelişim Modeli, Sisk'in yaratıcı Liderlik Gelişim Modeli, Liderlik için yaratıcılığı Geliştirme Modeli, Katılımcı yaratıcı Liderlik modelleri bulunmaktadır (Ada, 2012: 92-104).

1.4.2.Yaratıcı Lider Eğitimi

Günümüz çocukları ve gençleri teknoloji sayesinde hızlı bir değişim içinde eğitim almaktadırlar. Bilgiler hızla ulaşılmakta ve kısa sürede sonuca ulaşma isteği doğmaktadır. Bu yüzden bireysellik ön plana çıkmaktadır. Çocukların ve gençlerin liderliğe hazırlanmasında, bireysel eğitimden çok takım çalışmasının, birlikte öğrenme ve deneyim kazanmaya ihtiyaçları vardır. Hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim ile yöneticilerin teorik ve uygulamalı eğitim programları ile beklenilmeyen durumlarla baş edebilme, esnek olma, uyum, gelecekle ilgili yaratıcı yanıtlar bulma eğitimleri desteklenmelidir.

Yaratıcılık dinamik ve özgür bir ortamda gelişir ve yaygınlaşır. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yeteneklerini etkili bir şekilde kullanabilmek için, yaratıcı sürecin farkına varma ve bu fikri uygulamak için gerekli uygulamaların yapılması için teşvik etmelidir. Örgütlerdeki yaratıcı süreci üç aşamadan oluştuğu kabul edilmiştir. Bunlar; yeni fikir üretme, sorun çözme ve uygulamaya koymadır. Yeni fikir üretme sürecinde, örgütün çevresi ile karşılıklı etki-tepki ve karşılıklı bilgi alış verişinin yapılması gerekir. Çevre ile etkileşim sürecindeki ekiplerin yaratıcı ve yeni fikirlerin oluşturulup uygulanmasını sağlaması gerekir. Sorun çözme süresinde örgüt içinde ortaya çıkan fikirlerin yenilikler konusunda çalışanlarının geliştirilmesidir. Yenilikleri uygulamaya koyma süresinde çözüm veya örgüt içinde bulunan çözüm ile katkı sağlanması olarak açıklanabilir. Yaratıcılığın

geliştirme sürecinde yaratıcılığa hazırlama, fikirlerin oluşmasına izin vermek, yaratıcı fikirleri ve düşünceleri kaydetmek, fikirleri doğrulamak hususlarına dikkat etmek gereklidir. Örgütsel anlamda yaratıcılık için fikirlerin doğuşuna, fikirlerin değiştirilmesine ve uygulamasına dikkat edilmesi gerekir (Şimşek ve Çelik, 2012: 282-287).

Sisk (2001:19) e göre eğitimci yöneticilerin yaratıcı yönetim becerilerini,

- Kararlar alırken onları da dahil edilmesini, belli aralıklarla görüşme yapılmasını,
- Öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesinde kullanılan davranış kontrol listeleri ve sonuçları hakkında bilgi verilmesini,
- Okulla ilgili tüm birimlere olumlu destek verilmesini,
- İyi bir okul iklimi oluşturmak için öğretmen ve yöneticilerinizin değişiklikleri kabul etmeleri için eğitim verilmesine,
- Hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimler ile öğretmen ve yöneticilerin teorik ve uygulamalı eğitim programları oluşturulmalıdır (Ada, 2012:104).

Eğitim sisteminin kurumsal olarak geliştirilmesi için nitelikli yönetici ve öğretmenlere ihtiyaç duyulmaktadır. Yaratıcı liderlik özellikleri taşıyan yöneticiler öğretmen ve çocukların yeniliklere açık, araştıran, düşünen, vizyon sahibi olmalarını destekleyecek ve model olarak motivasyonlarını artıracaktır.

1.5. DUYGUSAL ZEKA

1.5.1. Zekanın Tanımı

Zeka asırlardır tartışılan ve ilgi duyulan bir konu olup özellikle zeka ile ilgili bilimsel çalışmalar 20. yüzyıl başlarında sistemli hale getirilmiştir. Terman (1917) zekayı soyut düşünebilme kabiliyeti olarak açıklarken, Descartes dört asır önce zekayı “iyi hüküm vermek ve doğruyu yanlıştan ayırmak yetisi” olarak tanımlamıştır. Bazı araştırmacılar akademik zeka seviyesi yüksek olan zeka seviyesi düşük kişilere göre daha başarılı iddia etmişlerdir (Neisser, 1976:135-144).

Genel olarak zeka kavramını tanımlayacak olursak; doğru yerde ve zamanda amaca hizmet eden, topluma yeni bir katkısı olan zihinsel davranışları sergileyebilme, soyut

durumları kısa sürede doğru anlayabilme, oluşan problemlere karşı zamanında çareler üretebilme ve şartlar ne olursa olsun bireysel enerjiyi etkili bir şekilde kullanabilme yeteneği olarak ifade edebiliriz (Yelkikalan, 2006: 41).

1.5.2. Duygusal Zekanın Tanımı ve Önemi

Duygusal zeka tanımını "duyguların gücünü ve hızlı anlayışın, insan bilgisi, enerjisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneğidir". Kendimizi ve başkalarının duygularını tanıma ve değerlendirme yapmayı öğrenme becerisine sahip olma, duygulara yönelik bilgi ve duyguların enerjisi ile gün içinde yaptığımız işlerimize etkin bir biçimde yansıtıp uygun tepkiler verebilme becerisine sahip olmamızı sağlar (Cooper, 1997:187-209).

New Hampshire Üniversitesi'nden John Mayer ve Yale Üniversitesi'nden Peter Salovey duygusal zeka kavramı ile ilgili çalışmalarında "kişinin kendi duygularını anlaması, başkalarının duygularına empati beslemesi ve duygularını yaşamı zenginleştirebilecek biçimde düzenlemesi" gibi özellikleri tanımlamak için kullanmışlardır.

1.5.3. Duygusal Zeka Modelleri

Duygusal zekâ kavramı üzerine yapılmış farklı tanımlar ve farklı bilim dallarında yapılmış görüşler vardır. Duygusal zekâ genel olarak yetenek tabanlı model ve karma modeller olarak incelenmiştir.. Yetenek tabanlı modelde duygusal zekâ, zihinsel yetenekler açısından ele alınmış bir zekâ türü olarak kabul edilir. Mayer ve Salovey Modeli yetenek modeli olarak incelenir. Karma modelde ise duygusal zekâ, zihinsel yeteneklerin ve kişisel özelliklerin birleştirilmesiyle ele alınır. Cooper ve Sawaf Modeli, Reuven Bar-On Modeli ve Goleman Modeli ise karma model olarak incelenir (Doğan, S.ve Şahin, F. 2007:232-236).

1.5.3.1. J. Mayer & P. Solovey Modeli

1990 yıllarda yapılan tanıma göre duygusal zekâ, bireylerin duygularını izleyebilme ve bu duygulardan faydalanarak bireylerin düşüncelerini ve hareketlerini yönlendirebilme

kabiliyetlerini içeren sosyal bir zekâ olarak nitelendirilmiştir. Bu tanımlamaya göre duygusal zekânın ilgilendiği alan, duyguların ifadesini, aktarılmasını, duygusal problemlerin çözümünü, bireyin kendi ve başkalarının duygularının düzenlenmesini kapsadığı kabul edilmiştir.

Araştırmacılar tarafından duygusal yeterlilik olarak adlandırılan bu modelin Gardner'ın zekâ kavramına benzemesinden dolayı, duygusal yeterlilik kavramı yerine duygusal zekâ kavramı kullanılmıştır.1997 yılında duygusal zekâ tanımı, duyguları doğru gösterme, kavrama ve değerlendirebilme, duygu ve düşünceleri harmanlayabilme, bunların üzerinden mantıklı çıkarımlar yapabilme ve hem kendisi hem de diğer insanların duyguları üzerinde etkili olabilme becerisi olarak tanımlanmıştır (Mayer, D.ve Solovey, P. 1997:189).

1999 yılında Mayer ve Salovey yaptıkları araştırmaları geliştirerek problem çözme becerisinin kaynağının duygusal zekâ olduğunu ve duygusal zekânın da duyguların ifade ettiği anlamları ayırt edebilme ve kavrayabilme yeteneği olduğunu savunmuşlardır. Duygusal zekâyâ sahip birey, kendisinin ve çevresindeki diğer bireylerin duygularını algılayabilir, gözlemediği duyguları birbirinden ayırt edebilir ve gözlemlerini düşünce ve hareketlerine yön verebilir (Yüksel, M.2006:9).

2000 yıllarda Mayer, Salovey ve Caruso yaptıkları çalışmada da duygusal zekânın, zekâdan çok kişilikle ilişkili olduğunu görüşünü ileri sürmüşlerdir savunmuşlardır (Jordan, P. ve Ashkanasy, M. Ve Hartel, J ve Hooper, S. 2002:196)

Yeteneklere dayanan duygusal zekâ modelinin dört yönü vardır.

Duyguları Algılama, Değerlendirme ve İfade Etme

- Karşdakiler ile empati kurarak ortak duygularda buluşma
- Duyguların eksiksiz ifadesi ve ihtiyaçların iletimi
- Duygusal farklılıkların farkında olma

Duyguların Kullanımı

- Duygular, algılarını yönlendirir ve aktif düşünmeye olanak sağlar.

- Kişinin ruh hali, dikkatini etkiler ve olaylara bakış açılarını değiştirir.

Duyguyu Anlamak ve Muhakeme Etmek

- Duygulara nitelik kazandırmak, aralarındaki anlam ve ilişkiyi ifade etmek
- Duyguların kapsamını ve birbirleri ile olan bağlantılarını çözümlenmek
- Karmaşık duyguları anlamlandırmak ve bu duyguların oluşumu ile duygular arasındaki ilişkileri anlamak

Duygu Yönetme ve Düzenleme

- Her türlü duyguya açık olmak ve duyguların ayrımını yapabilmek
- Olumsuz duyguların etkilerini en aza indirmek ve duyguları yöneterek olumlu duyguların hâkim olmasını sağlamak

1.5.3.2. Reuven Bar-On Modeli.

Bar-On'a göre duygusal zekâ; bireyin, içinde bulunduğu ortamdaki beklentilerini etkin bir şekilde mücadele edebilmesini sağlayan ve bu sayede bireyin içinde bulunduğu ortama uyum sağlama yeteneğini geliştiren bireysel, sosyal ve duygusal yeterliliklerdir (Bar-On, R.ve Maree, G.ve Elias, M. 2007:2).

Bar-On'un duygusal zekâ modeli, başarının süreciyle değil sonucuyla ilgilenmektedir. Bar-On modelinde bireyin kendisinin ve başkalarının hislerini algılama, hislerini dizginleyebilme, duygularını açığa vurabilme, yoğun duygular ile savaşılabilmek ve problemlere uyum sağlayarak çözüm üretebilme gibi sosyal becerilerin üzerine yoğunlaşmıştır (Brown, S. ve Stys, Y. 2004:11).

Bar-On'un duygusal zekâ modelinin temelinde yeterlilik vardır ve beş ana başlık altında incelenir. Bunlar birey, bireyler arası, uyum, stres kontrolü ve genel ruh halidir (Aslan, 2009: 55).

1.5.3.3. Robert K. Cooper ve Ayman Sawaf Modeli

Duygusal zekâ ve liderlik kavramları arasındaki ilişkiyi ilk kez araştıran kişiler, Robert K. Cooper ve Ayman Sawaf'tır (Deniz, 2012:2-48).

Bu model karma model olarak sınıflandırılır (Çakar, U. ve Arbak, Y. 2004: 40). Cooper ve Sawaf duygusal zekâ ve liderlik arasındaki bağlantıyı “dört köşe taşı” olarak adlandırdıkları modelde incelemişlerdir (Deniz, 2012:2-48).

Birinci Köşe Taşı: Duyguları Öğrenmek

- Duygusal Dürüstlük: Kişilerin hislerini doğru değerlendirmesi ve asıl inandıklarını ve duygularını dürüstçe ortaya koyabilmesidir.
- Duygusal Enerji: Kişinin hisleri ve enerjisi arasında bir bağ olduğunu fark edebilmesidir.
- Duygusal Geribildirim: Kişinin hissettiklerinden kaynaklanan mesajları anlayabilmesidir.
- Pratik Sezgi: Kişinin hisleri hızlı ve pratik bir şekilde algılamasıdır (Cooper ve Sawaf, 2004:3-41).

İkinci Köşe Taşı: Duygusal Zindelik

- Öz varlık: Bireyin duygusal benliğini ifade etmesidir.
- Güven Çemberi: Bireyin sağladığı güven aralığıdır.
- Esneklik ve Yenilenme: Kişinin farklı durumlarla karşılaştığında farklı hareket edebilmesi yeni durumlara açık olması durumudur.
- Yapıcı Hoşnutsuzluk: Hoşnutsuzluk yaratan bir durumun düzeltilmesi ve daha iyi bir durum haline getirilmesidir (Cooper ve Sawaf, 2004:17).

Üçüncü Köşe Taşı: Duygusal Derinlik

- Adanmışlık: Kişinin kendisini hedeflerini gerçekleştirmeye adanmasıdır.
- Özgün Potansiyel ve Amaç: Kişinin içsel hedeflerini doğru ve dürüst bir şekilde belirlemesi ve kendi yeteneklerinin farkında olmasıdır.
- Dürüstlüğü Yaşamak: Kişinin hem diğer bireyler ile olan ilişkisini hem de iki farklı topluluk arasında olan ilişkileri yönetebilmesidir.
- Yetki Olmadan Etki: Kişinin herhangi bir yetkisi olmadığı halde diğer bireyler üstünde etki uyandırmasıdır (Cooper & Sawaf, 2004: 31).

Dördüncü Köşe Taşı: Duyguların Simyası

- Fırsatı Sezinlemek: Kişinin önsezileri ve hislerinden yola çıkarak büyük fırsatlar ve olasılıklar kümelerini algılayabilmesidir.
- Geleceği Yaratmak: Kişinin gelecek üzerinde ne kadar etkili olabileceğinin farkında olması, geleceğin yaratılması ve şekillendirilmesine katkıda bulunması gerektiğini bilmesi ve duygusal zekanın bu alanda büyük önem arz ettiğini anlamasıdır.
- Düşüncesel Zaman Değişimi: Kişinin hayal gücü yardımı ile şimdiki zamanı, geçmişi ve geleceği kendi istediği gibi aklında canlandırabilmesidir.
- Sezgisel Akış: Bireyi cesaretlendirmesine, becerilerini bir üst seviyeye taşımaya ve geleceğe dair beklentileri sezerek tehditleri fırsatlara çevirebilmesine yardımcı olur (Cooper ve Sawaf, 2004: 62).

1.5.3.4. Daniel Goleman Modeli

Duygusal zekâ bireylerin kendisinin ve diğer bireylerin duygularını anlamasını, kendisini bir amaca motive etmesini ve sosyal ilişkilerinde hislerini doğru yönetebilmesini sağlar. Duygusal zekâ tamamen bilişsel becerileri ölçen IQ'nun yani akademik zekânın tamamlayıcısı olarak kabul edilir.

Salovey ve Mayer'e göre duygusal zekânın tanımı, duyguları düşünce ve hareketlerine önderlik edecek şekilde kullanabilmesi, bireyin kendi ve diğer bireylerin hislerini algılaması ve etkileyebilmesidir.

Goleman ise Salovey ve Mayer'in modelini çalışma hayatında duygusal zekanın ne ölçüde önem arz ettiğini belirleyebilmek açısından oldukça kullanışlı bir versiyona uyarlamıştır ve bu versiyon beş ana duygusal ve sosyal yeterliliği içermektedir (Goleman, D. 2015:335-375).

Özbilinç: Bireyin kendi duygularının ve yeteneklerinin farkında olması, bunları kullanarak doğru ve gerçekçi kararlar alması ve hareket edebilmesi ve sağlam bir özgüveni olmasıdır.

Kendine çekidüzen verme: Bireyin duygularının kontrolünü elinde bulundurması ve yapması gereken bir işe duygularının engel olmasını önlemesi, vicdan sahibi olması ve amaçlarına erişebilmesi için bazı zevklerinden vazgeçebilmesi yahut erteleyebilmesidir.

Motivasyon: Bireyin hedeflerine ulaşabilmek için kendisini motive edebilmesi yenilgiler ve hatalar karşısında vazgeçmemesi ve inandığı yoldan sapmamasıdır.

Empati: Bireylerin hislerini algılayabilmek ve olayları onların gözünden görebilmek, farklı kişiliklere sahip bireyler ile dostluk ve arkadaşlık kurabilmektir.

Sosyal Beceriler: Sosyal ilişkilerde duyguları idare edebilmek, çeşitli sosyal durumları algılayabilmek, iyi iletişim kurabilmek, ikna ve liderlik kabiliyetine sahip olmak, anlaşmazlıkları çözebilmek, grup çalışması ve iş birliğine yatkın olmaktır.

2012 yılında Goleman yaptığı istatistiksel analizler sonucuna göre modelini 5 boyut ve 18 alt boyuttan oluşturmuştur (Altıntaş, 2009: 40).

A- Kişisel Yeterlilikleri:

1.Kendisiyle ilgili Farkındalık

- a) Duygusal Farkındalık
- b) Kendini Değerlendirme
- c) Özgüven

2. Kendini Yönetme

- a) Kendini Kontrol
- b) Güvenirlilik
- c) Vicdanlı Olmak
- d) Yeniliklere Açık Olmak
- e) Uyum Yeteneği

3.Motivasyon

- a) Başarı Güdüsü
- b) Bağlılık
- c) Girişimcilik
- d) İyimserlik

B. Sosyal Yeterlilikler

4.Empati

- a) Diğer insanları anlama

- b) Başkalarını Geliştirme
- c) Hizmete Yönelik olma

5.Toplumsal Beceriler

- a) İletişim
- b) Etki yaratma ve etkilenme
- c) Çatışma Yönetimi
- d) İşbirliği
- e) Ekip Çalışmasına Yatkınlık
- f) Liderlik
- g) İlişki Kurmak

1.6. DUYGUSAL ZEKA VE YÖNETİCİLİK

İş yaşamında başarıyı etkileyen faktörlerin başında çalışanların duygusal zeka özellikleri etkili olmaktadır. Etkili ve başarılı liderlerin özellikleri birebir aynı olmasa da ortak odak noktaları bulunmaktadır. Empatik olma, kişisel farkındalık, insan ilişkilerinde objektif olabilme gibi özelliklere sahip yöneticilerin ortak becerileridir. Günümüzde teknolojideki hız yaşam alanlarımızı da etkilemektedir.

Lider yönetici, çalışanlarından aldığı geribildirimleri hızlıca değerlendirip harekete geçmek zorundadır. Aldığı kararlar konusunda esnek olmalıdır. Verdiği kararları şartlara göre yeniden gözden geçirip değişiklikler yapmalıdır. Aldığı kararların sorgulanmasını prensiplerinden ödün verme olarak algılamalıdır.

Astlar öz bilinç kazandıkları zaman işler daha kolay ve istenilen özellikte tamamlanacaktır. Güven esasının ön koşul olduğu bir kurum her zaman iş verimi konusunda maksimum düzeyde başarı gösterecektir (Börekçi,2002: 59).

1.7. LİDERLİK DUYGU İLİŞKİSİ VE DUYGUSAL ZEKANIN ÖĞRENİLMESİ

Duygusal yeterlilik kavramının dört unsuru vardır. Bunlar; kişinin kendini tanıması, öz bilinç, özyönetim, farkında olması ve yönetmesidir. Sosyal bilinç ve ilişki yönetimi ise

başka insanları tanıyabilme ve onlara liderlik yapabilme özelliğidir. Duygusal zekamızın varlığından çok onu nasıl kullandığımız önemlidir. Duygusal yeterlilik sahibi kişiler günlük yaşantıları içinde potansiyellerinin ne kadarını aktarabildiklerini görmeleriyle fark yaratırlar. Lider seçerken, duygusal yeterlilikleri olmasına dikkat edilmelidir. Eğer siz lider olacaksanız, duygusal yeterliliklerinizin geliştirilmiş olması gerekir. Lider kalmaya devam etmek istiyorsanız da, duygusal yeterliliklerinizi kullanıyor olmanız gereklidir (Toktamış oğlu 2003: 69).

Liderin, duygularının farkında olması çalışanların olumlu bir iş ortamında çalışmasını sağlar. Görüş açımızın daha dengeli olması için, duyguların kontrol altına alınması önemlidir. Unutmayalım ki duygular bulaşıcıdır (Lennick ve Kiel, 2005:82). Liderler gruptaki insanlara duyguları aktarmada başarılıdırlar. Gruptaki insanlar liderlerine dikkat ederler. Bu dikkat liderin grup üzerindeki etkisini artırır. Konumu güçlü olan insanların ses tonundaki ya da yüz ifadesindeki bazı küçük değişiklikler, konumu az güçlü olan birinin dramatik duygu gösterisinden daha fazla etkili olabilir. Liderlik de duygusal yeterlilik önemlidir çünkü gruptaki kişilerin işlerini daha etkili biçimde yapılmasında bir rol oynar (Cooper, ve Sawaf, 1997:61).

1.8. ARAŞTIRMANIN AMACI

Milli eğitim Bakanlığında bağlı okullarda yönetici olarak çalışan eğitimcilerin yaratıcı liderlik ve duygusal zekâ özellikleri arasındaki benzer ve farklılıkların incelenmesi için yapılan bir araştırmadır.

Çalışma, Trabzon merkez ve merkez ilçelerinde görevli olan müdür ve müdür yardımcılarını kapsayacaktır. Kişisel bilgi formu ve yaratıcı liderlik ölçeği ile duygusal zeka ölçeği uygulanıp ikisi arasındaki anlam değerlendirilecektir.

Literatür araştırmalarında farklı kurumlarda bu çalışma benzeri araştırmalar yapıldığı görülmüş ve eğitim alanında çıkacak sonuca göre yöneticilerin liderlik özelliklerinin belirlenmesinde yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Araştırmada yukarıda verilen amaçlar çerçevesinde aşağıda verilen hipotezler test edilmiştir.

2.1.1-Eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin liderlik özellikleri ile duygusal zeka özellikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

2.1.2- Eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin liderlik özellikleri yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.

2.1.3- Eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin liderlik özellikleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

2.1.4- Eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin liderlik özellikleri meslekteki çalışma yılına göre farklılık göstermektedir.

2.1.5- Eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin liderlik özellikleri yöneticilik yılına göre farklılık göstermektedir.

2.1.6- Eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin liderlik özellikleri kurumunda çalışan personel sayısına göre farklılık göstermektedir.

2.1.7-Eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin duygusal zeka özellikleri yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.

2.1.8-Eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin duygusal zeka özellikleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

2.1.9- Eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin duygusal zeka özellikleri meslekteki çalışma yılına göre farklılık göstermektedir.

2.1.10- Eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin duygusal zeka özellikleri yöneticilik yılına göre farklılık göstermektedir.

2.1.11- Eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin duygusal zeka özellikleri kurumundaki çalışan personel sayısına göre farklılık göstermektedir.

1.9. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Değişen yaşam koşulları ve çocuk yetiştirme özellikleri ile eğitim kurumlarındaki yöneticilik özelliklerinin farklılaşması gerektiği düşünülmektedir. Günümüzde, bilgiyi hızla ulaşan, teknolojiyi daha etkili kullanan çocukların eğitim aldığı kurumlarda yönetici olarak çalışan kişilerin hem duygusal zekâ becerileri hem de yaratıcı liderlik özelliklerinin önemli olduğu düşünülmektedir. Bilgiyi içselleştiren, bireysellikten uzaklaşıp toplum yararı haline getirecek eğitilmiş bireyler iyi yöneticilerin eseri olmaktadır. Yönetici özellikleri hakkında farkındalık oluşturulması gelecek nesil çocukların daha iyi yetişmesine katkı yapacağı düşünülmektedir. Eğitim de yaratıcı liderin özelliklerinden yola çıkarak çocukların yaratıcılığının gelişimi için çevre düzenlemesi ile koşulları ve olanakların kullanımını iyi planlayabilmelidir. Çocukların farklı düşüncelerini sağlayarak yaşamlarının değişimine katkı sağlamalıdır.

Çocukların yaşamlarını geliştirebilmek için, farklı yollarla görme ve düşünme şansı sunabilme becerilerine sahip olmalıdır. Duygusal zeka becerileri açısından da yöneticiler de; kişisel yeterliliklere yani kendisiyle ilgili farkındalıklara sahip olmalıdır. Bu farkındalıklarda, duygusal farkındalık, kendini değerlendirme, Özgüven becerilerinin iyi gelişmiş olması gereklidir. Diğer bir kişisel yeterlilik ise kendini yönetmedir. Kendini yönetme becerisine sahip yöneticilerde; kendini kontrol edebilmeli, güvenilirlik olmalı vicdanlı olmalı, yeniliklere açık olmalı, uyum yeteneğine sahip olmalıdır. Yöneticilerin motivasyon konusunda da becerilerinin bulunması gereklidir. Motivasyon gücüne sahip yönetici çalışanlarını başarı güdüsüne sahip olmalarında, kurumsal anlamda iş ve üretime bağlılık düzeyinin yüksekliğine, girişimcilik becerilerine sahip, iyimser yöneticiler olmaktadır. Duygusal zekanın sosyal yeterliliklerine sahip yöneticilerinde olması gereklidir. Ayrıca duygusal zekaya sahip yöneticilerde empati becerisi bulunmalıdır. Bu beceride yöneticide, diğer insanları anlama, başkalarını geliştirme, hizmete yönelik olma vasıflarıyla ortaya çıkmaktadır. Duygusal zeka sahibi yöneticiler de toplumsal becerilerde; iletişim, etki yaratma ve etkilenme, çatışma yönetimi, işbirliği, ekip çalışmasına yatkınlık,

liderlik, ilişki kurmak gibi becerilere sahip olmalıdır. Bu özelliklere sahip olan yöneticiler düşünen, araştıran ve üreten bireylerin yetişmesinde etkili olacaklardır.

1.10. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

a) Bu çalışma da Trabzon il merkezi ve merkez ilçelerinden belirlenen okullarda 2017-2018 eğitim öğretim dönemi içinde okullarda görev yapan müdür ve müdür yardımcılarının kapsamaktadır.

b) Araştırmanın verileri Yaratıcı Liderlik Ölçeği ve Duygusal zekâ ölçeğinin ölçtüğü nitelikler ile sınırlıdır.

c) Benzer özellik taşıyan okulların olduğu varsayılmaktadır.

1.11. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

a) Çalışmada okul yönetici ve yönetici yardımcılarının ölçme araçlarını içten ve doğru bir şekilde dolduracakları varsayılmaktadır.

b) Araştırma örnekleminin araştırma evrenini temsil edecek nitelik ve nicelikte olduğu varsayılmıştır.

1.12. TANIMLAR

Liderlik: Liderlik, görüşleri, eylemleri ve eğilimleri etkileme, yönlendirme ve yönetmedir (Bennis ve Nanus,1985: 56).

Yaratıcı liderlik: Yaratıcı liderlik, organizasyonda yönetsel görevleri yerinde organize ederek üstün bir yetenek ve başarı ile yönetme sürecidir (Marşap, 1999:51).

Zeka: Zeka yerinde zamanında amaca uygun toplumsal değeri ve orijinalliği olan zihinsel davranışlar gösterebilme, soyut olanları kısa sürede ve doğru şekilde kavrayabilme, karşılaşılan sorunlara doğru ve zamanında çözüm yolları geliştirebilme, zor şartlar altında bile kişisel enerjii arttırıp oluşan heyecan durumlarına karşı koyabilme kapasitesidir. Güney, 2000:167).

Duygusal zeka: Duyguların gücünü ve hızlı anlayışın, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneğidir (Cooper, 1997: 61).

Okul Yöneticisi: Okul yöneticileri; öğretmenlere, öğrencilere, velilere ve çevreye eğitim ve öğretimde liderlik yapar, verimliliğin artırılmasına, ekip ruhunun oluşturulmasına, okulun çevreyle bütünleşmesine ve kurum kültürünün geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapar, okulu hizmete hazır durumda bulundurur. Bilimsel ve teknolojik gelişmeler, verimlilik ve saydamlık ilkeleri doğrultusunda okulu sürekli yeniler ve geliştirir, zamanı ve tüm imkânları okulun amaçlarını gerçekleştirmek için kullanır (30182 sayılı resmi gazete).



İKİNCİ BÖLÜM

İLGİLİ YAYINLAR

Bu bölümde Liderlik Özellikleri ve Duygusal Zeka ilişkisine işaret eden uluslararası ve ulusal araştırmalar yer almaktadır.

2.1. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar

Garcia ve Acosta (2017:169-179). Filipin Okulları yurtdışı okul yöneticileri okul liderliğinin dinamikleri içinde, teorilerin birikimini ve liderlik uygulamalarını, bir kuruluştaki insanlara liderlik etmek ve yönetmekle ilgili çalışmak için yarı yapılandırılmış görüşme yapılmıştır. Analiz sonucunda üç farklı liderlik becerileri: adli liderlik becerileri, katılımcı liderlik becerileri ve aydınlatıcı liderlik becerileri belirlenmiştir.

Sun ve Chen veZhang (2017:2-27) Batı ve Çin bağlamlarında disiplinler arasında en çok çalışılan liderlik biçimi olarak, dönüşümcü okul liderliği çeşitli ulusal ve kültürel bağlamlara uyum sağlama potansiyeline sahiptir. Dönüştürücü liderliğin okul ortamı, öğretmen ve öğrenci başarısı ile ilgili olarak çeşitli okul çıktıları üzerindeki olumlu etkilerini gösteren artan kanıtlar göz önüne alındığında, dönüşümcü liderliğe yol açan faktörleri araştırmak istedik. Bu çalışmanın amacı, Amerika Birleşik Devletleri ve Çin'in bağlamında dönüşümcü liderliği teşvik eden öncülleri tanımlamak ve karşılaştırmaktır. Bu çalışma, son yirmi yıldaki ampirik çalışmaları gözden geçirmekte ve özellikle eğitim bağlamında dönüşümsel liderliğe, ama aynı zamanda kamu yönetimi, iş ve psikolojiye yönelen değişkenlere odaklanarak tartışmaktadır. Sonuçlar, dönüşümsel liderliğin, aşağıdakileri içeren, üç öncü setle ilişkili olduğunu göstermektedir: (1) liderin nitelikleri (örneğin, öz-yeterlik, değerler, özellikler, duygusal zeka); (2) örgütsel özellikler (ör. Örgüt adaleti); ve (3) liderin meslektaşlarının özellikleri (ör., takipçinin başlangıç gelişim seviyesi). Bazı öncüller her iki bağlam için ortak iken, diğer öncüller ulusal bağlama özgü olarak ortaya çıktı. Farklı ulusal bağlamlarda gelecekteki araştırma ve lider hazırlığı için bulguların sonuçları tartışılmaktadır.

Grobler ve Moloi ve Thakhordas (2016:336-355) bu nicel çalışma, öğretmenlerin Duygusal Zeka 'nin Güney Afrika'daki Johannesburg Kuzey Bölgesi'ndeki okullardaki

zorunlu müfredat değişikliği süreçlerini yönetmek için okul müdürleri tarafından nasıl kullanıldığına ilişkin algılarını araştırmaktadır. Araştırmalar, duygusal zekanın okul müdürlerinin Temel Eğitim Bölümü tarafından zorunlu kılınan ve öğretmenlerin sınıflarında uyguladıkları müfredat değişikliklerini kolaylaştırabilmesini sağlayan bir dizi temel beceriden oluştuğunu göstermektedir. Araştırmacılar, müdürlerin basitçe öğretmenlere, Müfredat Değerlendirme Politikası İfadelerinin, örneğin üst yönetim tarafından yönetildiğini ve bunları uygulamak zorunda olduklarını öğrettiklerini veya öğretmenlerin işbirliğini ve zorunlu değişiklikleri uygulamak için bağlılıklarını elde etmek için duygusal zeka becerilerini kullanabileceklerini öğretmektedir. Niceliksel bir araştırma yöntemi kullanılarak, liderlik müfredat değişikliğinin yönetilmesinde liderlikten yararlanma derecesine ilişkin algılarını incelemek için 600 Temel Aşama ve 10. Sınıf öğretmenlerinden oluşan bir örneklem için yapılandırılmış bir anket uygulanmıştır. Bu araştırmanın sonuçları, okul müdürleri tarafından okul müdürlerinin kullanımı ve zorunlu değişikliklerin uygulanması arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Crow ve Day ve Moller (2015:265-277) gerçekleştirdikleri çalışmada Okul liderlik kimlik yapılarının zaman ve mekânda yer aldığını ve duyguların, daha geniş yapıların yer aldığı, güç ve kontrolün sosyal ilişkilerinin bir parçası olan sosyal hiyerarşiler içinde yer alan karmaşık liderlik kimliklerini yansıttığını savunmaktadırlar.

Mittal ve Sindhu (2012:16), çalışmalarında pozitif tutum sahibi, esnek düşünce yapısı olan, hızlı öğrenen ve duygularını dengeleyen bireylerin diğerlerinden daha başarılı olduklarını vurgulamışlardır. Onlara göre bu kişiler yargılayıcı değildir ve kazan-kazan durumuna inanmaktadırlar. Aynı zamanda bu kişiler kötü bir yöneticiye sahip olma, disiplinsiz ortamlar veya çok yüksek beklentisi olan bir işe sahip olsalar bile bunlarla baş etme yeteneğine sahiptirler. Hatta günümüzde liderlik tanımlarının daha insan odaklı bir yöne doğru değiştiğini vurgulamaktadırlar.

Robinson (2011:63) yazdığı makalesinde, liderlik uygulamalarındaki etkinliği devam ettirebilmek için yeni rollerin performansa etkisi, yöneticilik rollerinin denetimi ve yeni rollere uygun kapasitenin devam ettirilmesi gerektiğini vurgulamıştır.

Mueller, Goncalo ve Kamdar (2011:494) tarafından yapılan çalışmada yaratıcı liderliğin tanınması ve yaratıcı fikrin ifade edilmesinin liderlik potansiyeli algısını negatif

olarak etkileyip etkilemediği araştırılmıştır. Araştırma sonucunda yaratıcı fikirlerin ifade edilmesi ve liderlik potansiyeli arasında negatif ilişki bulunmuştur.

Wang ve Rode (2010:1106) dönüşümlü liderlik ve yaratıcılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik çalışmada çalışma da ortamının etkili olduğunu bulmuştur.

Stoll ve Temperley (2008:12-181) yaptıkları "Yaratıcı Liderlik Eğitim Araştırma ve geliştirme Projesi" ile okul yöneticileri mahalli yöneticilere okul temelli meslek sahibi kişilere yaratıcı liderlik eğitimleri verilmiştir.

Kerr ve arkadaşları (2006:265-279), yönetsel duygusal zeka düzeyi ile etkili liderlik arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. 1258 kişinin düzeylerini karşılaştırmış ve duygusal zekanın etkili liderliği yüksek bir oranda yordanabildiğini bulmuşlardır. İlginç olan aralarındaki ilişki katsayısı ($r = -0.12$) olarak bulunmuştur.

2.2. Türkiye`de Yapılan Araştırmalar

Özbek ve Boztepe (2017:184-194) yaptıkları çalışmada duygusal zekanın örgütsel bağlılık ve kariyer ilişkisini incelerken Demir ve Uslu (2011:419) tarafından yapılan çalışmada, liderde bulunması gereken özellikler anlatılmıştır.

Arslan ve arkadaşları (2013:169-180), sağlık kurumlarında görev yapan sağlık personelinin duygusal zeka ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin tespit edilmesine ve değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmışlardır. Araştırma Uşak ili, merkez ilçedeki devlet hastanesi bünyesine giren sağlık kurumlarında görev yapan 253 sağlık personeli üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmalarında "Duygusal Zeka" ve "Örgütsel Bağlılık" ölçeği kullanılmıştır. Duygularını ifade edebilme ile duygusal bağlılık arasında, başkalarının duygularının farkında olma boyutu ile çalışma süresinin uzun yıllar olması sonucu oluşan devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir. Sağlık çalışanlarının duygusal zekaları ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Sönmez (2010:110) yaptığı çalışmada özel ve devlete ait orta eğitim kurumlarındaki öğretmen ve müdürlerin durumsal liderlik stilleri ile öğretimsel liderlik

rolleri arasındaki ilişkiyi algılama düzeyleri incelenmiştir. Aralarında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Babaoğlan (2010:119-136) tarafından okul yöneticilerin cinsiyet, medeni durum, branş, müdür veya müdür yardımcısı, ilköğretim veya orta öğretim, yöneticilik eğitimi alıp almadığına, mesleki kıdemi, yöneticilik kıdemi, yaşı, çocuk sayısına göre farklılık gösterip göstermediğı araştırılmıştır. Sonuç olarak yöneticilerin branş ve çalışılan kurumun ilköğretim veya ortaöğretim ve olup olmamasına göre anlamlı farklılık çıkmıştır Diğer değişkenler arasında farklılık bulunmamıştır.

Edizler (2010:144-147), çalışmasında literatür düzeyinde cinsiyet farklılığını karizmatik liderlik, sosyal ve duygusal zeka becerilerinin kuramsal bakış açısı ve örnekleri üzerinden açıklamaya çalışmıştır. Elde ettiğı bulgular araştırmacıyı duygusal zeka ile karizmatik liderlik ve cinsiyet ilişkisini tartışmaya yöneltmiştir. Çalışmasının sonucuna göre kadın ve erkek liderler arasında duygusal zeka becerileri ve karizmatik liderlikle ilgili cinsiyet farklılığının çok az çalışma yapılan bir alan olduğunu vurgulamaktadır.

Gündüz ve Doğan (2009:1)'da okul yöneticilerinin yaratıcılık düzeyleri ile liderlik stilleri arasında ilişkiyi araştırmışlar ve yöneticilerin yaratıcı olmadığı sonucunu elde etmişlerdir. Buluç (2009:5-34) Ankara'da bulunan 12 ilköğretim okulunda çalışan 250 öğretmen ile okul yöneticilerinin dönüşümlü ve etkileşimli liderlik stilleri ile ilgili araştırma yapılmış. Aralarında anlamlı ilişki bulunmuştur.

Gürbüz ve Yüksel (2008:174-190) tarafından yapılan duygusal zekanın iş görenlerin yaş, cinsiyet ve eğitim durumuna göre anlamlı farklılıklar tespit etmişlerdir.41 yaş ve üstü kişilerin kişisel farkındalık boyutunda yer alan duygusal zekaları 18-27 yaş grubu arasında bireylere göre daha yüksek bulunmuştur. Kadın iş görenlerin duygusal zekaları erkeklere göre daha yüksektir. Araştırma da eğitim düzeyi arttıkça kişiler arası ilişkiler alt boyutu hariç diğer alanlarda yüksek çıkmıştır.

Töremen ve Çankaya (2008:33-47), betimsel taramaya dayalı çalışmalarında duygu yönetimi sürecini ve özelliklerini tanımlayarak duygu yönetiminin yönetici ve işgörenler

için önemini vurgulamaktadırlar. Duygu yönetimi hem duygusal zeka kavramının bir alt boyutu olarak hem de liderlik becerisi olarak oldukça büyük bir öneme sahiptir.

Çakar ve Arbak (2003:83-98) tarafından 106 yönetici üzerinde gerçekleştirdikleri çalışma sonucunda duygusal zekası yüksek kişilerin dönüştürücü liderlik davranışı göstermeye daha yatkın oldukları belirlenmiştir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, örneklem grubu, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve analizi gibi konularda bilgiler sunulmuştur.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin liderlik özellikleri ile duygusal zekâ arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan betimsel bir araştırmadır.

3.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini 2017-2018 eğitim öğretim yılında Trabzon merkez ve ilçelerindeki okullarda görev yapan müdür ve müdür yardımcıları oluşturmaktadır. Trabzon il ve ilçelerinde yaklaşık 800 kişi yöneticilik yapmaktadır.

Bu evreni oluşturan müdür ve müdür yardımcılarının tamamına ulaşmak ve bilgi toplamak emek ve zaman açısından mümkün değildir. Evreni oluşturan yöneticilerden 300 kişiye ölçekler dağıtılmıştır. 240 ölçek geri toplanmıştır. Ölçekler toplandığında hatalı ve eksik doldurulmuş 40 ölçek elenmiştir.

Çalışmanın örneklemini 2017-2018 eğitim-öğretim yılında merkez ve ilçelerde görev yapmakta olan 200 müdür ve müdür yardımcısı oluşturmuştur.

3.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada kullanılan veri toplama araçları üç kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda, demografik özelliklerin yer aldığı *kişisel bilgi formu*, ikinci kısımda *duygusal zekâ ölçeği* ve üçüncü kısımda ise *yaratıcı liderlik ölçeği* yer almaktadır.

3.4. Kişisel Bilgi Formu (KBF)

Araştırmacı tarafından hazırlanan KBF`de cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki deneyim, yöneticilik yılı, okulda çalışan personel sayısı gibi bilgi toplamaya yönelik sorulara yer verilmiştir.

3.5. Duygusal Zeka Ölçeği (DZÖ)

Duygusal zeka değerlendirme Ölçeği Nick Hali tarafından geliştirilmiş olan Duygusal Zeka Değerlendirme Ölçeği`nin Türkiye uyarlaması Yılmaz ve Ergin (2000) tarafından yapılmış olup, 30 maddeden oluşmaktadır. Maddelere verilebilecek tepkiler "tamamen katılmıyorum", "kısmen katılmıyorum", "ok az katılıyorum", "kısmen katılıyorum", "tamamen katılıyorum" şeklinde sıralanmıştır. Ölçek, "Duyularının Farkında Olma", "Duyularını yönetme", "Kendini motive etme", "Empati" ve "İlişkilerini Kontrol Etme" olmak üzere beş alt ölçekten oluşmaktadır. Ölçeğin Türkiye uyarlaması yapılırken, Yılmaz ve Ergin (2000) tarafından orijinal ölçek önce orijinal biçimiyle İngiliz Dili ve Edebiyatı son sınıfta öğretim gören İngiliz dili Grameri içerikli derslerden önceki yıllarda not ortalaması 75 ve üzeri olan 55 kişilik gruba uygulanmıştır.

Gözden geçirilen ve her maddesi ayrı ayrı tartışılan Türkçe form, bir aylık bir süre geçtikten sonra İngilizce orijinalinin uygulandığı aynı gruba tekrar uygulanmıştır. Elli beş öğrencinin İngilizce ve Türkçe formlardan aldıkları puanlar her madde için, ölçeğin alt boyutları için ve ölçeğin verdiği toplam puan için karşılaştırılmış ve iki uygulama arasındaki korelasyon hesaplanmıştır. Ölçekte yer alan 30 maddenin ilk ve son uygulamalarındaki güvenilirlik kat sayısı 0.76 ile 0.92 arasında hesaplanmıştır. Ölçeğin birinci alt boyutunun ilk ve son uygulama arasındaki korelasyonu 0.76; ikinci alt boyutunun ilk ve son uygulama arasındaki korelasyonu 0.92; üçüncü alt boyutunun ilk ve son uygulama arasındaki korelasyonu 0.91; dördüncü alt boyutunun ilk ve son uygulama arasındaki korelasyonu 0.88 ve beşinci alt boyutunun ilk ve son uygulama arasındaki korelasyonu 0.86 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin toplam puanı açısından bakıldığında ise, ilk ve son uygulama arasında 0.84 düzeyinde korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Böylece deneklerin ölçeğin İngilizce formundan anladıkları ve algıladıkları ile hazırlanan Türkçe formundan anladıkları ve algıladıkları arasında büyük bir benzerlik olduğu istatistiksel olarak ortaya çıkarılmıştır. Bu aşamada ölçeğin Türkçe formundan elde edilen puanlar üzerinde madde-toplam puan analizi yapılmıştır. Bu analizin gereği olarak ölçekte yer alan

her bir madde ile ölçeğin toplam puanı arasında ilişkiye bakılmıştır. Yine bu analiz yapılırken her madde ile kendisi dâhil ölçeğin toplam puanı arasında ilişki hesaplanmıştır. Bu yolla hesaplanan ilişki katsayılarının da, ölçekteki iki madde dışında 0.73 il3 0.89 arasında bir dağılım gösterdiği gözlenmiştir. Aynı Türkçe formdan elde edilen puanlar üzerinde ölçeğin iç tutarlık kat sayısı da hesaplanmıştır. Puanlar arasındaki ilişki kat sayısı 0.79 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen ölçek beş alt ölçekten oluşmaktadır. Toplam puana göre ise 155 ve üzeri (oldukça güçlü) yüksek duygusal zeka düzeyini, 131-150 puan arası (biraz geliştirilmeye ihtiyaç var) normal düzeyi ve 125 puan ve altı (kesinlikle geliştirilmeye ihtiyaç var) düşük duygusal düzeyi olarak değerlendirilmektedir. Ölçeğin kapsam geçerliliği çalışmasında ise uzman görüşüne başvurulmuş ve alınan geribildirimlerden, ölçeğin duygusal zeka beceri düzeyini ölçmek amacıyla kullanılabilir bir içeriğe sahip olduğu kabul edilmiştir (Yılmaz-Ergin,2000).

3.6. Yarattıcı Liderlik Ölçeği (YDL)

Yarattıcı Liderlik Ölçeği'nin geçerli ve ölçme aracı olup olmadığı sınamak amacıyla elde edilen verilere açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda ölçeği oluşturan 161 maddeden 54 madde ölçekten çıkarılmış ve anlamlı sonuçlar veren 107 madde kalmış ve bu maddelerden öz değerleri 1 ve üzerinde olan dört faktör elde edilmiştir. (KMO=,964, x2 Barlett test (5671)=40508,971 p=,000). Ölçeğin dört alt faktörü; “Değişim ve Dönüşüme Odaklama” 43 maddeden, “Koçluk Yapma ve Birlikte Çalışmaya Odaklanma” 19 maddeden, “Problem Çözme ve Eleştirel Düşünmeye Odaklanma” 25 maddeden ve “Mesleki ve Kişisel Gelişime Odaklanma” 20 maddeden oluşmaktadır. YLÖ'nin açıklanan toplam varyans miktarı %50.773 olarak belirlenmiştir. YLÖ'nün yapı geçerliği çalışmasında son olarak faktörlerin birbirleriyle ve toplam ölçekle olan korelasyonları incelenmiştir. Faktörler arası korelasyonlar. 706 ile.799, faktörler ile toplam ölçek arasındaki korelasyonlar ise.877 ile. 924 arasında değişen pozitif ve 01 anlamlılık düzeyinde (p<.01), anlamlı değerler almıştır.

Ölçekten elde edilen puanlar arasındaki iç tutarlık katsayısını belirlemek amacıyla her bir alt faktörün ve ölçeğin tümünün Cronbach Alfa katsayıları ve madde bırakmalı Cronbach Alfa katsayıları hesaplanmıştır. Ölçeğin faktörlerinin Cronbach Alfa katsayıları 0.947 ile 0.967 arasında, maddelerin, madde bırakmalı Cronbach Alfa katsayıları 0.943 ile

0.966 arasında ve maddelerin, düzeltilmiş madde-toplam korelasyonları ise 0.491 ile 0.786 arasında değişmektedir. Toplam ölçeğin Cronbach Alfa katsayısının. 986 olduğu, maddelerin, madde bırakmalı Cronbach Alfa katsayıları da tüm maddelerde. 986 olduğu bulgulanmıştır. Maddelerin, düzeltilmiş madde-toplam korelasyonları ise. 425 ile. 740 arasında değişmektedir. Ayrıca, ölçekten alınan toplam puanlara göre oluşturulan alt %27 ve üst %27'lik grupların madde ortalama puanları faktör ve toplam ölçek bazındaki ortalama puanları arasında yapılan bağımsız gruplar t-testi sonuçları tüm faktörlerde ve toplam ölçekte .05 anlamlılık düzeyinde ($p < .05$) anlamlı değerler almıştır. Ölçeğin kararlılık anlamındaki güvenilirliğini belirleyen dış tutarlılığını incelemek amacıyla yapılan test-tekrar test uygulamaları sonucunda, ölçeğin tüm maddelerinde pozitif ve .01 düzeyinde ($p < .01$) anlamlı Pearson Korelasyon Katsayısı değerlerine ulaşılmıştır. Ölçeğin, kararlılık anlamındaki güvenilirliğini belirleyen dış tutarlılığını incelemek amacıyla yapılan test-tekrar test uygulamalarında; faktör ve toplam ölçek bazındaki ortalama puanlar arasında yapılan bağımlı gruplar t-testi sonuçları ise tüm faktörlerde ve toplam ölçek puanları arasında, .05 anlamlılık düzeyinde ($p > .05$), anlamlı bir farklılık olmadığına işaret etmiştir (Ada, 2012) .

3.7. Verilerin Toplanması

Veri toplama araçları araştırmacı tarafından Trabzon il merkezi ve ilçelerinde bulunan anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde yöneticilik görevinde bulunan müdür ve müdür yardımcılara tek tek verilmiştir. Veri toplama araçlarını nasıl olduracakları ve nelere dikkat etmeleri gerektiği araştırmacı tarafından açıklanmıştır. Daha sonra belirlenen zamanda ölçekler toplanmıştır.

3.8. Verilerin Analizi

Katılımcılardan geri toplanan 240 ölçek araştırmacı tarafından incelenerek boş ve eksik doldurulan ölçekler değerlendirilme dışı bırakılmıştır. Toplamda 200 ölçek bilgisayar ortamına aktarılarak analize hazır hale getirilmiştir. Verilerin analizinde, SPSS 21.00 istatistik programı kullanılmış olup bağımsız grup t testi, tek yönlü varyans analizi, pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı tekniklerinden yararlanılmıştır.

BULGULAR

Bu bölümde, eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin çeşitli değişkenlere göre Liderlik özelliği ve duygusal zeka düzeylerinin anlamlı bir fark gösterip göstermediğine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

1. Eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin liderlik özelliği ile duygusal zeka düzeyi arasındaki ilişki

Eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin liderlik özelliği ile duygusal zeka düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4: Eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin liderlik özelliği puanlarının duygusal zeka düzeyleri ile korelasyonu

		Liderlik Özelliği	Duygusal Zeka
Liderlik Özelliği	Pearson korelasyon	1	.044
	Sig. (2-tailed)		.534
	N		200
Duygusal Zeka	Pearson korelasyon	.044	1
	Sig. (2-tailed)	.534	
	N	200	

P<.05

Tablo 5’e bakıldığında Eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin liderlik özelliği puanları ile duygusal zeka düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre liderlik özelliği puanları ile duygusal zeka düzeyleri arasında korelasyon katsayısı oldukça düşük ve anlamlı bulunmamıştır.

2. Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Liderlik Özelliğine Ait Sayısal Bilgiler

Yaş gruplarına göre yöneticilerin liderlik özellikleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 5: Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Liderlik Özellikleri

Liderlik Özelliği	Kaynak	SD	KT	KO	F	Önem
	Gr. Arası	4	1068.79	267.199	.200	.93
	Gr. İçi	195	259879.55	1332.716		
	Toplam	199	260948.35			
	Yaş Grubu	N	X	SS		
	25-30 Yaş	7	160.85	26.01		
	31-36 Yaş	27	155.55	36.23		
	37-42 Yaş	58	156.46	32.57		
	43-48 Yaş	50	157.18	40.83		
	48 +	58	161.43	37.33		
	Toplam	200	158.11	36.21		

* $P > .05$

Tablo 5’ye bakıldığında, eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin yaş gruplarına göre liderlik özelliği açısından anlamlı bir fark olmadığı gözlemlenmiştir.

3. Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Liderlik Özelliğine Ait Sayısal Bilgiler

Cinsiyetlerine göre yöneticilerin liderlik özellikleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan t testi analizi sonuçları Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 6: Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Liderlik Özellikleri

Liderlik Özelliği		N	X	Ss	t	p
Cinsiyet	Kadın	29	161.96	30.74	.618	.537
	Erkek	171	157.46	37.09		

p>.05

Tablo 6'e bakıldığında, eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin cinsiyetlerine göre liderlik özelliği açısından anlamlı bir fark olmadığı gözlemlenmiştir.

4. Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Meslekteki Çalışma Yılına Göre Liderlik Özelliğine Ait Sayısal Bilgiler

Meslekteki çalışma yılına göre yöneticilerin liderlik özellikleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4'de verilmiştir.

Tablo 7: Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Meslekteki Çalışma Yılına Göre Liderlik Özellikleri

Liderlik Özelliği	Kaynak	SD	KT	KO	F	Önem
	Gr. Arası	4	1817.375	454.344	.342	.849
	Gr. İçi	195	259130.980	1328.877		
	Toplam	199	260948.355			
	Meslekteki Çalışma Yılı	N	X	SS		
	1-5 Yıl	6	151.83	23.92		
	6-11 Yıl	18	166.61	37.65		
	12-17 Yıl	52	156.09	33.60		
	18-23 Yıl	60	158.80	38.53		
	24 +	64	157.31	37.151		
	Toplam	200	158.11	36.21		

* P>.05

Tablo 7'e bakıldığında, eğitim kurumlarında görev yapan yöneticiler arasında meslekteki çalışma yılına göre liderlik özelliği açısından anlamlı bir fark olmadığı gözlemlenmiştir.

5. Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Yöneticilik Yılına Göre Liderlik Özelliğine Ait Sayısal Bilgiler

Yöneticilik yılına göre yöneticilerin liderlik özellikleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 5'de verilmiştir.

Tablo 8: Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Yöneticilik Yılına Göre Liderlik Özellikleri

Liderlik Özelliği	Kaynak	SD	KT	KO	F	Önem
	Gr. Arası	4	5436.89	1359.224	1.037	.389
	Gr. İçi	195	255511.45	1310.315		
	Toplam	199	260948.35			
	Yöneticilik Yılı	N	X	SS		
	1-5 Yıl	64	153.73	31.52		
	6-11 Yıl	50	161.12	40.50		
	12-17 Yıl	36	167.05	35.47		
	18-23 Yıl	22	152.36	37.26		
	24 +	28	155.78	38.15		
	Toplam	200	158.11	36.11		

* P>.05

Tablo 8'e bakıldığında, eğitim kurumlarında görev yapan yöneticiler arasında yöneticilik yılına göre liderlik özelliği açısından anlamlı bir fark olmadığı gözlemlenmiştir.

6. Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Kurumunda Çalışan Personel Sayısına Göre Liderlik Özelliğine Ait Sayısal Bilgiler

Kurumunda çalışan personel sayısına göre yöneticilerin liderlik özellikleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 9: Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Kurumunda Çalışan Personel Sayısına Göre Liderlik Özellikleri

Liderlik Özelliği	Kaynak	SD	KT	KO	F	Önem
	Gr. Arası	5	14475.80	2895.160	2.279	.048
	Gr. İçi	194	246472.55	1270.477		
	Toplam	199	260948.35			
	Kurumunda çalışan personel sayısı	N	X	SS		
	10 Kişiden az	25	172.52	31.51		
	11-21 Kişi	61	160.04	36.88		
	22-32 Kişi	33	143.06	30.62		
	33-43 Kişi	23	152.17	39.66		
	44-54 Kişi	13	165.38	32.27		
	55+	45	159.46	38.10		
	Toplam	200	158.11	36.21		

* P<.05

Tablo 9'ya bakıldığında, eğitim kurumlarında görev yapan yöneticiler arasında kurumunda çalışan personel sayısına göre liderlik özelliği açısından anlamlı bir fark olduğu gözlemlenmiştir. Hangi gruplar arasında fark olduğunu belirlemek amacıyla yapılan LSD testi sonucuna göre 10 kişiden az personel çalıştıran yöneticiler ile (22-32) ve (33-43) kişi çalıştıran yöneticiler arasında; (11-21) kişi çalıştıran yöneticilerle (22-32) kişi çalıştıran yöneticiler arasında; (22-32) kişi çalıştıran yöneticilerle 10 kişiden az, (11-21) kişi, 55 ve daha fazla kişi çalıştıran yöneticiler arasında anlamlı bir fark vardır.

7. Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Duygusal Zeka Düzeylerine Ait Sayısal Bilgiler

Yaş gruplarına göre yöneticilerin Duygusal Zeka düzeyleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo10'de verilmiştir.

Tablo 10: Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Duygusal Zeka Düzeyleri

Duygusal Zeka Düzeyi	Kaynak	SD	KT	KO	F	Önem	Duygusal Zeka Düzeyi	Kaynak	SD	KT
	Gr.Arası	4	274.414	68.604	.039	.997		Gr.Arası	4	274.414
	Gr. İçi	195	345917.781	1773.037				Gr. İçi	195	345917.781
	Toplam	199	346192.195					Toplam	199	346192.195
	Yaş Grubu	N	X	SS				Yaş Grubu	N	X
	25-30 Yaş	7	134.57	37.57				25-30 Yaş	7	134.57
	31-36 Yaş	27	133.92	42.96				31-36 Yaş	27	133.92
	37-42 Yaş	58	132.87	42.85				37-42 Yaş	58	132.87
	43-48 Yaş	50	131.42	43.90				43-48 Yaş	50	131.42
	48 +	58	134.39	39.79				48 +	58	134.39
	Toplam	200	133.15	41.70				Toplam	200	133.15

* $P > .05$

Tablo 10'ye bakıldığında, eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin yaş gruplarına göre duygusal zeka düzeyi açısından anlamlı bir fark olmadığı gözlemlenmiştir.

8. Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Duygusal Zeka Düzeyine Ait Sayısal Bilgiler

Cinsiyetlerine göre yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan t testi analizi sonuçları Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 11: Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Duygusal Zeka Düzeyleri

Duygusal Zeka Düzeyi		N	X	Ss	t	p
Cinsiyet	Kadın	29	155.68	11.96	3.220	.001
	Erkek	171	129.33	43.72		

P <.05

Tablo 11'e bakıldığında, eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin cinsiyetlerine göre liderlik özelliği açısından anlamlı bir fark olduğu gözlemlenmiştir. Kadın yöneticilerin duygusal zeka düzeyinin erkek yöneticilerden daha yüksek olduğu söylenebilir.

9. Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Meslekteki Çalışma Yılına Göre Duygusal Zeka Düzeyine Ait Sayısal Bilgiler

Meslekteki çalışma yılına göre yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 12: Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Meslekteki Çalışma Yılına Göre Duygusal Zeka Düzeyleri

Duygusal Zeka	Kaynak	SD	KT	KO	F	Önem
	Gr. Arası	4	11273.19	2818.299	1.641	.166
	Gr. İçi	195	334918.99	1717.533		
	Toplam	199	346192.19			
	Meslekteki Çalışma Yılı	N	X	SS		
	1-5 Yıl	6	133.33	43.40		
	6-11 Yıl	18	113.00	51.83		
	12-17 Yıl	52	141.55	36.62		
	18-23 Yıl	60	131.10	42.86		
	24 +	64	133.90	40.44		
	Toplam	200	133.15	41.70		

* P>.05

Tablo 12'ye bakıldığında, eğitim kurumlarında görev yapan yöneticiler arasında meslekteki çalışma yılına göre duygusal zeka düzeyleri açısından anlamlı bir fark olmadığı gözlemlenmiştir.

10. Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Yöneticilik Yılına Göre Duygusal Zeka Düzeyine Ait Sayısal Bilgiler

Yöneticilik yılına göre yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 13: Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Yöneticilik Yılına Göre Duygusal Zeka Düzeyleri

Duygusal Zeka	Kaynak	SD	KT	KO	F	Önem
	Gr. Arası	4	7754.616	1938.654	1.117	.350
	Gr. İçi	195	338437.579	1735.577		
	Toplam	199	346192.195			
	Yöneticilik Yılı	N	X	SS		
	1-5 Yıl	64	138.015	40.877		
	6-11 Yıl	50	125.180	44.058		
	12-17 Yıl	36	139.083	31.506		
	18-23 Yıl	22	124.500	50.415		
	24 +	28	135.464	43.004		
	Toplam	200	133.155	41.709		

* $P > .05$

Tablo 13'a bakıldığında, eğitim kurumlarında görev yapan yöneticiler arasında yöneticilik yılına göre duygusal zeka düzeyleri açısından anlamlı bir fark olmadığı gözlemlenmiştir.

11. Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Kurumunda Çalışan Personel Sayısına Göre Duygusal Zeka Düzeyine Ait Sayısal Bilgiler

Kurumunda çalışan personel sayısına göre yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 14’de verilmiştir.

Tablo 14: Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Kurumunda Çalışan Personel Sayısına Göre Duygusal Zeka Düzeyleri

Duygusal Zeka	Kaynak	SD	KT	KO	F	Önem
	Gr. Arası	5	7023.130	1404.626	.803	.548
	Gr. İçi	194	339169.065	1748.294		
	Toplam	199	346192.195			
	Kurumunda çalışan personel sayısı	N	X	SS		
	10 Kişiden az	25	132.360	37.313		
	11-21 Kişi	61	132.360	39.063		
	22-32 Kişi	33	132.484	44.710		
	33-43 Kişi	23	120.173	55.543		
	44-54 Kişi	13	145.153	30.980		
	55+	45	138.333	40.124		
	Toplam	200	133.155	41.709		

* $P > .05$

Tablo 14’e bakıldığında, eğitim kurumlarında görev yapan yöneticiler arasında kurumunda çalışan personel sayısına göre duygusal zeka düzeyi açısından anlamlı bir fark olmadığı gözlemlenmiştir.

TARTIŞMA

Araştırma sonucuna göre, eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin liderlik özelliği puanları ile duygusal zeka düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre liderlik özelliği puanları ile duygusal zeka düzeyleri arasında korelasyon katsayısı oldukça düşük ve anlamlı bulunmamıştır. Yöneticilerin duygusal zekaları arttıkça liderlik özelliklerinin daha iyi olması beklenmesi gereken bir sonuç olmalıdır. 2001 yılında yapılan "Duygusal zeka yeteneklerinin göreve yönelik ve insana yönelik liderlik davranışları ile ilişkisi: Banka şube müdürleri üzerine bir alan araştırması" adlı doktora tezinde toplumsal duygusal zeka ile insana yönelik liderlik davranışı arasında istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı ilişki bulunmuştur (Acar, 2001:152). Profesyonel başarıya ulaşmak için liderin kendisini keşfetmesi ve duygularını öğrenip, tanıması gerekmektedir. Duygular yaşamın bir parçasıdır ve liderler için oldukça çok önemlidir. Lider olarak kabul ettiğimiz kişiler, duygusal zekâ yeteneklerine ne kadar sahip ise çevresindekileri o derece iyi yönetebilir. Paylaşılan bir vizyon oluşturmak ve çalışanlarda var olan maksimum potansiyeli ortaya çıkarmak için liderlerin duygulara gereksinimi vardır. Bu nedenle yarının ve bugünün başarılı insanları olmak, lider olabilmek ve kalabilmek duygusal yeterliliklere bağlıdır. Duygusal yeterlilik ise günlük aktivitelerine bu potansiyele ne şekilde, ne derece aktarabildiğinin bir göstergesidir. Duygusal yeterliliklere sahip olmayan kişiler liderlik potansiyelini tam olarak kullanamazlar. Duygusal yeterlilikler bireyin kendisini ve çevresini tam olarak anlamaya yardım eder. Teknik yeterlilikler bireyleri bir noktaya kadar başarılı kılar, fakat ortalamanın üzerinde olmalarını, fark yaratmalarını sağlayan duygusal yeterliliklerdir. Teknik bilgiler bireyleri yönetici yapabilir fakat lider olmaya yetmeyebilir. Liderleri güçlü kılan duygusal yeterlilikleridir.

Goleman, yönetici konumundaki başarılarında fark ve üstünlüğün neredeyse tamamının duygusal yeterlilikten kaynaklandığını belirtmektedir. Duygusal zeka ile yaratıcı liderlik arasında anlamlı bir ilişki beklenirken tam tersi bir sonuç elde edilmiştir. Okul yöneticileri okulun idari işlerinin aksaması ve istenen görevleri ve talimatları uygulayan kişiler olarak görevde kalma sürelerinde kişilikleri ile ilgili yönetici özelliklerini kullanmamaktadırlar (Kuşaklı,2008:261). Elde edilen bu bulgu Kerr ve arkadaşlarının (2006), Duygusal Zeka ve Etkili Liderlik isimli çalışmasında gözlemledikleri sonuçla

benzerdir. Onlarda Duyusal Zeka ve Liderlik arasında ($r = -0.12$) negatif ve düşük düzeyde bir ilişki bulmuşlardır.

Araştırmanın eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin yaş, cinsiyet, meslekteki çalışma yılı ve kurumdaki yöneticilik yılı ile liderlik özellikleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Kuşaklı 2008 yılında yaptığı "Yönetici hemşirelerin duygusal zekâ yetenekleri ve liderlik davranışları" adlı çalışmada ilerleyen yaşlarda duygusal zeka yeteneklerinde azalma görülmüştür. Aynı çalışmada çalışma yılları arasında, kurumdaki yöneticilik pozisyonunda çalışma yıllarında istatistik bir farklılık bulunmamıştır (Kuşaklı, 2008: 268). Delice ve Günbeyi 2013 yılında "Duyusal zekâ ve liderlik ilişkisinin incelenmesi: Polis Teşkilatı Örneği" yaptığı araştırma da polis liderlerinin duygusal zekâ seviyelerinin ile yaş, rütbe, çalışma süresi ve medeni hal gibi demografik değişkenlere bağlı olarak değişmediğini bulmuştur (Delice ve Günbeyi, 2013: 228-231).

Araştırmanın başka bir sonucuna göre eğitim kurumlarında görev yapan yöneticiler arasında kurumunda çalışan personel sayısına göre liderlik özelliği açısından anlamlı bir fark olduğu gözlemlenmiştir. Hangi gruplar arasında fark olduğunu belirlemek amacıyla yapılan LSD testi sonucuna göre 10 kişiden az personel çalıştıran yöneticiler ($\bar{x} = 172.52$) ile (22-32) ($\bar{x} = 143.06$) ve (33-43) ($\bar{x} = 152.17$) kişi çalıştıran yöneticiler arasında; (11-21) kişi çalıştıran yöneticilerle ($\bar{x} = 160.04$) (22-32) kişi çalıştıran yöneticiler arasında; (22-32) kişi çalıştıran yöneticilerle 10 kişiden az, (11-21) kişi, 55 ($\bar{x} = 159.46$) ve daha fazla kişi çalıştıran yöneticiler arasında anlamlı bir fark vardır.

Araştırma sonucuna göre eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin yaş gruplarına göre duygusal zeka düzeyi açısından anlamlı bir fark olmadığı gözlemlenmiştir. Duyusal zeka bireylerde var olan ve tutumlarla geliştirilebilen bir özelliktir. Birey sevdiği şeylerin, yeteneklerinin, hangi alanlarda daha başarılı olabileceğini ve istemediği halde sürekli yaptığı hataları belirleyerek duygusal zekasını geliştirebilir. Bu özellikleri hangi yaş aralığında fark edilip gelişimi için desteklenirlerse duygusal zeka gelişir. Özdemir 2016 yılında yaptığı "Liderlik uygulamaları ile duygusal zekâ boyutları arasındaki ilişkinin incelenmesi" çalışmada adli yaşın duygusal zekâyâ etkisine bakıldığında, 43-49 yaş arası çalışanların "kendi duygularını değerlendirme" konusunda daha başarılı olduğu görülmektedir. Çalışanların cinsiyet, unvan, aylık ortalama gider ve çalışma süresi göz

önüne alındığında ise duygusal zekâ seviyeleri açısından hiçbir farklılık ortaya çıkmamıştır (Özdemir,2016: 81-82).

Araştırmanın sonucuna göre eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin cinsiyetlerine göre liderlik özelliği açısından anlamlı bir fark olduğu gözlemlenmiştir. Kadın yöneticilerin duygusal zeka düzeyinin erkek yöneticilerden daha yüksek olduğu söylenebilir. Kız çocuklarının yetiştirilmesinde anne baba tutumları ve toplumun kız çocuklarına yüklediği bazı yükümlülüklerden dolayı duygusal zeka özellikleri erkek yöneticilere göre daha anlamlı çıkmıştır. Kuşaklı, 2008 yılında yaptığı "Yönetici hemşirelerin duygusal zekâ yetenekleri ve liderlik davranışları" adlı çalışmada Yüksek duygusal zekâlı kadınların, kendilerini öne çıkarabilen, duygularını rahatlıkla dile getirebilen, kendileriyle barışık, hayata olumlu yaklaşan insanlar oldukları görülmektedir. Kadınlar sözel olmayan ipuçlarını, sorunları daha kolay algılayabilmekte, değişen durumlara daha kolay adapte olabilmekte, toplumsal işaretleri daha iyi fark edebilmekte ve karşılaştıkları kişiler için çok daha kesin karakter yargılarına varabilmektedirler. Bu yetenekleri sayesinde kadınlar insan ilişkilerinde daha başarılı olmakta ve insanlar arası etkileşimin güçlü olduğu finans, insan kaynakları, halkla ilişkiler, pazarlama, turizm, bankacılık gibi alanlarda çoğunlukla kadın yöneticiler tercih edilmektedir. Kadınların çalışanlara karşı daha hoşgörülü davrandıkları, informal ilişkiler kurmaya daha yatkın oldukları, kişisel ve sosyal sorunlara karşı duyarlı oldukları kabul edilmektedir. Kadına özgü değerlere vurgu yapan yönetim becerileri, duygusal zekâ şemsiyesi altında toplanmaktadır. Kadın yöneticilerin, başarılarını üst düzey yönetim kademelerine taşımaları duygusal zekâlarını geliştirme konusunu dikkate almalarıyla mümkün olabilir.

Araştırmanın sonucuna göre eğitim kurumlarında görev yapan yöneticiler arasında meslekteki çalışma yılına göre duygusal zeka düzeyleri açısından anlamlı bir fark olmadığı gözlemlenmiştir. Mesleki çalışma kurumlarda yönetmeliklerin uygulandığı birimler olarak değerlendirildiği için yönetici verilen görevleri yerine getirmektedir. Özdiç 2014 yılında yaptığı Türkiye'deki spor örgüt yöneticileri üzerinde duygusal zeka ve liderlik davranışları ilişkisinin incelenmesi adlı doktora tezinde 'kurumdaki görev süresi' ve 'spor geçmiş süresi' değişkenleri kapsamındaki üst düzey spor yöneticilerinin duygusal zeka özelliklerinde kaydettikleri skorlar bu "zaman" temelli değişkenlerden hiçbirine göre fark göstermemiştir (Özdiç, 2014: 98-101).

Araştırmanın sonucuna göre eğitim kurumlarında görev yapan yöneticiler arasında yöneticilik yılına göre duygusal zeka düzeyleri açısından anlamlı bir fark olmadığı gözlemlenmiştir. Babaoğlu 2010 yılında yaptığı "Okul Yöneticilerinde duygusal Zeka" adlı çalışmasında okul yöneticilerinin duygusal zeka puanları yöneticinin yöneticilik kıdemine göre değişmemektedir sonucunu bulmuştur (Babaoğlu, 2014:131).

Araştırmanın sonucuna göre eğitim kurumlarında görev yapan yöneticiler arasında kurumunda çalışan personel sayısına göre duygusal zeka düzeyi açısından anlamlı bir fark olmadığı gözlemlenmiştir. Personel sayısı arttıkça yöneticilerin yasal yükümlülükleri de artmaktadır. Yanında çalışan kişilerle empatik olma ve çatışmayı doğru yönetebilme becerilerine sahip olması beklenen bir özelliktir. Ancak okul müdürleri verilen yasal çerçevelerde yöneticilik yaptıkları için personel sayısı ile duygusal zeka arasında bir ilişki çıkmamıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada, eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin liderlik özellikleri ile duygusal zekâ arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu temel amacın yanında okul yöneticilerinin yaratıcı liderlik özelliklerinin cinsiyet, eğitim durumu, mesleki deneyim, yöneticilik yılı, kurumda çalışan personel sayısına göre ve okul yöneticilerinin duygusal zeka özelliklerinin cinsiyet, eğitim durumu, mesleki deneyim, yöneticilik yılı, kurumda çalışan personel sayısına göre farklılık gösterip göstermediği de araştırılmıştır.

Eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin liderlik özelliği puanları ile duygusal zeka düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre liderlik özelliği puanları ile duygusal zeka düzeyleri arasında korelasyon katsayısı oldukça düşük ve anlamlı bulunmamıştır.

Eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin yaş gruplarına göre liderlik özelliği açısından anlamlı bir fark olmadığı gözlemlenmiştir.

Eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin cinsiyetlerine göre liderlik özelliği açısından anlamlı bir fark olmadığı gözlemlenmiştir.

Eğitim kurumlarında görev yapan yöneticiler arasında meslekteki çalışma yılına göre liderlik özelliği açısından anlamlı bir fark olmadığı gözlemlenmiştir.

Eğitim kurumlarında görev yapan yöneticiler arasında yöneticilik yılına göre liderlik özelliği açısından anlamlı bir fark olmadığı gözlemlenmiştir.

Eğitim kurumlarında görev yapan yöneticiler arasında kurumunda çalışan personel sayısına göre liderlik özelliği açısından anlamlı bir fark olduğu gözlemlenmiştir. Hangi gruplar arasında fark olduğunu belirlemek amacıyla yapılan LSD testi sonucuna göre 10 kişiden az personel çalıştıran yöneticiler ($\bar{x} = 172.52$) ile (22-32) ($\bar{x} = 143.06$) ve (34) ($\bar{x} = 152.17$) kişi çalıştıran yöneticiler arasında; (11-21) kişi çalıştıran yöneticilerle ($\bar{x} = 160.04$) (22-32) kişi çalıştıran yöneticiler arasında; (22-32) kişi çalıştıran yöneticilerle

10 kişiden az, (11-21) kişi, 55 ($\bar{x}=159.46$) ve daha fazla kişi çalıştıran yöneticiler arasında anlamlı bir fark vardır.

Eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin yaş gruplarına göre duygusal zeka düzeyi açısından anlamlı bir fark olmadığı gözlemlenmiştir.

Eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin cinsiyetlerine göre liderlik özelliği açısından anlamlı bir fark olduğu gözlemlenmiştir. Kadın yöneticilerin duygusal zeka düzeyinin erkek yöneticilerden daha yüksek olduğu söylenebilir.

Eğitim kurumlarında görev yapan yöneticiler arasında meslekteki çalışma yılına göre duygusal zeka düzeyleri açısından anlamlı bir fark olmadığı gözlemlenmiştir.

Eğitim kurumlarında görev yapan yöneticiler arasında yöneticilik yılına göre duygusal zeka düzeyleri açısından anlamlı bir fark olmadığı gözlemlenmiştir.

Eğitim kurumlarında görev yapan yöneticiler arasında kurumunda çalışan personel sayısına göre duygusal zeka düzeyi açısından anlamlı bir fark olmadığı gözlemlenmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulardan yola çıkılarak bundan sonra yapılacak çalışmalar için aşağıda birtakım önerilere yer verilmiştir:

- Okullarda çalışan yöneticiler için uygulamalı duygusal zeka ve liderlik eğitim beceri eğitimleri verilmelidir.
- Okul yöneticilerinin yaratıcı liderlik özelliklerinin daha iyi gelişmesi için esneklik tanıyan yasal düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. Okul yöneticileri genelde özlük işleri ile uğraşan kişiler durumundadır. Yasalar çerçevesinde düzenlemeler yapılmaktadır. Kendi kişisel beceri ve karar verme yetkisi kullanmalarına esneklik getirilebilir.
- Yaratıcı liderlik ve duygusal zeka gelişimi ile ilgili lisans eğitimlerinde ve sonraki süreçlerde hizmet içi eğitimleriyle desteklenmesi önerilmektedir. Eğitim etkinliklerinin küçük gruplarla ve uygulamaya yönelik problem durum ve çözüm önerileri biçiminde olması önerilebilir.

- Okul yöneticilerinin yaş, cinsiyet medeni durum, çocuk sahibi olup olmaması, hizmet içi eğitimde duygusal zeka ve yaratıcı liderlik eğitimi alıp almama durumuna göre anaokulu, ilköğretim ve orta öğretim eğitim kurumlarında çalışan yöneticilerle ayrı ayrı yapılarak karşılaştırma yapılmalıdır.

- Mezun olunan lisans türlerine göre farklılıklar araştırılabilir.

- Bu çalışma Trabzon merkez ve ilçelerindeki okullardan farklı okul türlerinden seçilen müdür ve müdür yardımcıları ile yapılmış bir çalışmadır. Türkiye genelinde aynı okul türlerinde görev yapan yöneticilerle yapılarak karşılaştırılabilir.

- Eğitim seviyesindeki farklılıklara göre yöneticiler Türkiye genelinde araştırma yapılarak karşılaştırılabilir.



KAYNAKÇA

- Acar, F. (2001) *Duygusal zeka yeteneklerinin göreve yönelik ve insana yönelik liderlik davranışları ile ilişkisi: Banka şube müdürleri üzerine bir alan araştırması* (Doktor tezi). İstanbul. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ve personel Yönetim-Organizasyon.
- Ada, B. (2012). *Yaratıcı Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Okul Öncesi Yönetici ve Öğretmenlerinin Yaratıcı Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi* (Doktora tezi). İstanbul. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü İlköğretim Anabilim dalı Okul Öncesi Öğretmenliği Bilim Dalı.
- Altıntaş, Ö.(2009). *Duygusal Zeka Elemanlarının Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sonuçlar Üzerindeki Etkisi: Isparta İli İlk Öğretim Okullarında Bir Uygulama* (Yayınlanmış Doktora Tezi). Gebze: T.C. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Aslan, Ş. (2009). *Duygusal Zekâ ve Dönüşümcü Etkileşimci Liderlik*, Ankara, NobelYayın Dağıtım
- Arıkan, S. (2001). *Liderlik*. S.Güney (Der). *Yönetim ve organizasyon*.(285-307). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Arslan, R.; Efe, D.; Aydın, E. (2013). “Duygusal Zeka ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki:Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, C:5, S:3, s.169-180
- Atay, K.(2002). “Okul Müdürlerinin Duygusal Zeka Düzeyleri ile Çatışmaları Çözümleme Statejileri Arasındaki İlişki”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* sayı 31 s.344-355
- Avcı, U.-Topaloğlu, C. (2009). *Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma* KMU İİBF Dergisi Yıl:11 Sayı:16, Sayfa 1-20
- Aysel, L. (2006). *Liderlik ve Duygusal Zeka* (Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü. (2018, 09.Mart). Mart 2018 tarihinde <http://www.tdk.gov.tr> adresinden alındı.
- Babaoğlu, E.(2014). “Okul Yöneticilerinde Duygusal Zeka”. *Burdur: Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 11, Sayı 1, Nisan 2010, Sayfa 119-136
- Ball, S. (2007). Leadership of academics in research[Electronic version]. *Educational Management Administration & Leadership*, 35(4), 449–477

- Bar-On, R.& Maree, G.& Elias, M. (2007). *Educating People to Be Emotionally Intelligent*, Praeger Publishers, London, s.2
- Bakan, İ. (2004). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları-İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Bennis W., Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, NewYork: Harper and Row.
- Brown, S. & Stys,Y. (2004). “A Review of the Emotional Intelligence Literature and Implications for Corrections”, Research Branch Correctional Service of Canada, s.11
- Börekçi, A. (2002). *Çalışma ortamlarında Duygusal Zeka, Uygulamalarından Bir örnek* (Yüksek LisansTezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anablum Dalı İşletme Yönetimi ve organizasyon Bilim Dalı
- Buluç, B.(2009). “Sınıf Öğretmelerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel bağlılık Arasındaki İlişki”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Cilt 15, Sayı 57. s.5-35.*
- Crow,G. & Day,C. &Moller, J. (2017). *Framing research on School Principals Identities*. International Journal of Leadership in Education, Vol 20 No:3. s265-277
- Cooper, K. & Sawaf, A. (1997) *Liderlikte Duygusal Zeka: Yönetim ve Organizasyonlarda Duygusal Zeka*, Çev. Ayman, B. & Sancar, B. İstanbul: Sistem yayıncılık ve Mat. San. Tic. A.Ş
- Cooper, R. & Sawaf, A. (2003). *Liderlikte Duygusal Zekâ*, İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel liderlik*. 3. Baskı. Ankara: PegemA Yayınları.
- Çakar, U. & Arbak, Y. (2004). “Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zekâ İlişkisi ve Duygusal Zekâ”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C6, S3, s. 40.
- Edizler, G. (2010). “Karizmatik Liderlikte Duygusal Zeka Boyutuyla Cinsiyet Faktörüne İlişkin Literatürel Bir Çalışma”. *Selçuk İletişim*, 6,2, s. 137-150.
- Ensari, H. (1999). *21.Yüzyıl Okulları İçin TKY*, İstanbul: Sistem Yayıncılık,
- Deniz, M., (2012). “Duygusal Zekâ Boyutları ile Liderlik Uygulamaları Arasındaki İlişki”, *e-Journal of New World Sciences Academy*, C7, S 2- 48.
- Delice, M. & Günbeyi, M. (2013). “Duygusal Zekâ ve Liderlik İlişkisinin İncelenmesi: Polis Teşkilatı Örneği”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 27, Sayı: 1, s.209-239.

- Dimock, Victoria B. and Kathleen M. McGree (1995). Leading Change From The Classroom: Teachers As Leaders, SDL Issues..about Change Volume 4, Number 4, <http://www.sedl.org/change/Issues/Issues44.html> (11.05.2018).
- Doğan, S. &Şahin, F., (2007). “Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C16, S1, s. 232-236.
- Garcia, Acosta, A.S.(2017). N. H. “From leadership attribution to leadership contribution: proversified leadership skills and abilities of Philippine Schools Overseas (PSO’s) administrators”. *International Journal of Educational Policy Research and Review Vol.4 (7)*, pp. 169-179
- Genç, N. (2012). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S.& Yüksel, M. (2008). “Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı demografik Özelliklerle ilişkisi”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2). S174-190
- Güney, S.(2000). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*, John Wiley&Sons.
- Grobler, B.& Moloji, C. & Thakhordas, S.(2016). “Teachers’ perceptions of the utilisation of Emotional Intelligence by their school principals to manage mandated curriculum change processes”. *Educational Management Administration & Leadership Vol. 45(2)* 336–355.
- Jordan, P. & Ashkanasy, M. &Hartel, J. &Hooper, S.(2002). “Workgroup Emotional Intelligence Scale Development and Relationship to Team Process Effectiveness and Goal Focus”, *Human Resource Management Rewiev*, C12, S2, s.196
- Kerr, R.; Garvin, J.; Heaton, N.; Boyle, E. (2006). *Emotional Intelligence And Leadership Effectiveness*. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol:27. Issue:4. pp.265-279.
- Kuşaklı, B.(2008). *Yönetici Hemşilerin Duygusal Zeka yetenekleri ile Liderlik Davranışları* (Yüksek lisans tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Kavcar, C.(2002). “Cumhuriyet Dönemende Dal ÖğretmenYetiştirme”. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi Cilt.35 Sayı 1-2 S.1-14*
- Koçel, T. (2013), *İşletme Yöneticiliği. Yönetim ve Organizasyon. Organizasyonlarda Davranış. Klasik Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar* İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. 14 Baskı

- Lennick,D. & Kiel, F. (2005). *Etik Zeka (Moral Intelligence)*, İstanbul: Soyak Yayınları,
- Tengilimlioğlu, D. (2005). “Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması”. [*Elektronik versiyon*].*Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4,(14), 1-16.
- Titrek, O.& Bayrakçı, M. & Zafer, D. (2009). ” Okul Yöneticilerinin Duygularını Yönetme Yeterliklerine İlişkin Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Görüşleri”. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Yıl 9, Sayı 18, Aralık 2009, 55-73
- Toktamışoğlu, M. (2003). *Aklın Öteki Sesi Duygusal Zeka İle Başarı* İstanbul: Kapital Medya A.Ş.
- Marşap, A. (1999). Yaratıcı liderlik. Ankara :Öncü Kitap.
- Mayer, D. & Solovey, P. (1997). “*What is Emotional İntelligence?*”, In P. Solovey & D. J. Sluyter (Eds.) *Emotional Development and Emotional Intelligence*, New York, Basic Books, , s.5.
- Mittal, V.; Sindhu, E. (2012). *Emotional Intelligence & Leadership*. Global Journal of Management and Business Research. Vol: 12, Issue 16.
- Nicholls, J. (1994). “*The ‘heart, head and hands’ of transforming leadership*”, *Leadership & Organization Development Journal*, 15(6), 8-15.
- Neisser, U. (1976). General, Academic, and Artificial Intelligence. Editor L. Resnick. *The Nature of Intelligence* (pp.135-144). Hillsdale, NJ:Erlbaum.
- Senge, M. P. (1996). Beşinci disiplin Öğrenen Organizasyonlar Düşünüşü ve Uygulaması, (çev: Ayşegül İldeniz, *Ahmet Doğukan*), İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Serin, M. K. & Buluç, B. (2012). “İlköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 18(3), 435-459.
- Solovey, P. - Mayer, J. D., (1990). “Emotional İntelligence”, *Imagination – Cognition and Personality*, C9, S3, s. 189.
- Sun, J. &Chen, X. & Zhang, S(2017). A Review of Research Evidence on the Antecedents of Transformational Leadership. *Educotion . Sciences . 7*, s.2-27
- Sullivan, Gordon R. ve Harper, Michael V.(1997), *Umut Bir Yöntem Olamaz*. Çev. Ayşe Bilge Dicleli, İstanbul. Boyner Holding Yayınları.
- Şimşek, Ş. - Çelik, A.(2012). *Yönetim ve Organizasyon. Yönetim Konusunda Son Gelişmeler*(282-287). Konya: Eğitim Yayınevi. 14 Baskı

- Şenocak, M. (2015). *Duygusal Zeka ve Liderlik Tarzlarının Çalışan Verimliliği Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Okul Müdürünün Görev Yetki ve Sorumlulukları Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği Resmi Gazete: 16 Eylül 2017 - Sayı: 30182 <https://www.turkedebiyati.org/forum/konular/1070-okul-mudurunun-gorev-yetki-ve-sorumluluklari> (24.04.2018). tarihinde alınmıştır.
- Okka, E. (2017). *Göreve ve İnsan Yönelik Liderlik ile Duygusal Zeka Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdemir, K. (2016). *Liderlik Uygulamaları İle Duygusal Zekâ Boyutları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Yüksek Lisans tezi). I'şparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özbek, A.& Bozepe, Z.(2016). “Duygusal Zekanın İş Yaşamında Örgütsel Bağlılık veKariyer İlişkisi: İlkokul Öğretmenleri Sağlık ve Sosyal Yardım Sandığı”. *Dergi park*. Cilt 7 sayı:1 s. 184-194
- Özdiñç, Ö. (2014). *Türkiye’deki Spor Örgüt Yöneticileri Üzerinde Duygusal Zeka ve Liderlik Davranışları İlişkisinin İncelenmesi* (Doktora tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı.
- Töremen, F.; Çankaya, İ. (2008). *Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi*, Kuramsal Eğitimbilim, 1(1), 33-47.
- Yelkikalan, N. (2006). “21. Yüzyılda Girişimcinin Yeni Özelliği: Duygusal Zeka”. *Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi, İİBF Dergisi, s-41*.
- Yüksel, M. 2006 *Duygusal Zekâ ve Performans İlişkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldırım, E. (2007). “Bilgi Çağında Yaratıcılığın ve Yaratıcılığı Yönetmenin Önemi”. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F Dergisi, 12, 109-120*.
- Yılmaz, H.-Ergin, F.E.(2000). Üniversite Öğrencilerinin Sahip Oldukları Duygusal Zeka Düzeyleri ile 16 Kişilik Özellikleri Arasında İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Lisans Tezi. 52-56*.





EKLER

Ek-1: Kişisel Bilgi Formu

Sayın Katılımcı,
Vereceğiniz bilgiler ‘‘ MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞINA BAĞLI EĞİTİM KURUMLARINDA
GÖREV YAPAN YÖNETİCİLERİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE DUYGUSAL ZEKÂ
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ ‘‘adlı yüksek lisans tez çalışmasında kullanılmak üzere
alınmaktadır. Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Ufuk Kandaz

KİŞİSEL BİLGİLER:

Cinsiyet: Kadın Erkek

Yaş: 25-30 Yaş 31-36Yaş 37-42Yaş 43-48yaş 48 ve Daha Fazla

Medeniyet Durumu: Evli Bekâr

Çocuk Sayısı: yok 1 2 3 4 5 ve Daha fazla

Mezuniyet Durumu: Lisans Yüksek lisans Doktora

Meslekteki Çalışma yılı: 1-5 Yıl 6-11 Yıl 12-17 Yıl 18-23 Yıl 24-Daha fazla

Yöneticilik Yılı: 1-5 Yıl 6-11 Yıl 12-17 Yıl 18-23 Yıl 24-Daha fazla

Kurumunuzda çalışan Personel sayısı:

10 Kişiden Az 11-21Kişi 22-32Kişi 33-43Kişi 44-54Kişi 55- Daha fazla

Liderlik ile ilgili hizmet içi eğitim aldım. Evet Hayır

Duygusal Zekâ ile ilgili hizmet içi eğitim aldım. Evet Hayır

Ek-2: Duygusal Zekâ Ölçeği

Bu ölçekte, kendinizin ve diğerlerinin hislerini ve duygularını izleme, bunlar arasında ayırım yapma ve bu bilgiyi düşünce ve eylemlerinde kullanma becerinizi içeren maddeler vardır. Aşağıdaki cümlelerin altındaki seçeneklerden sizi en iyi tanımlayan seçeneği işaretleyiniz.

1= Tamamen katılmıyorum 2= Kısmen katılmıyorum 3= Çok az katılmıyorum
4= Çok az katılıyorum 5= Kısmen katılıyorum 6= Tamamen katılıyorum

No	Maddeler	Tamamen katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Çok az katılmıyorum	Çok az katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1	Sağduyumun bir ürünü olan olumlu ve olumsuz duygularımın her ikisini de hayatıma yön vermede kullanırım.						
2	Olumsuz duygularımla hayatımda ne gibi değişiklikler yapmam gerektiğini ortaya koyarım.						
3	Baskı altında sakinimdir.						
4	Duygularımı her an kendime uygun bir şekilde ifade edebilirim.						
5	Kendimi tehdit ve tehlike altında hissettiğim zaman kendime hakim olup ne yapmam gerektiği konusunda kendimi odaklayabilirim.						
6	Kendimi tehdit ve tehlike altında hissettiğim zaman, büyük ölçüde olumlu duygularla hareket ederim. (mizah, eğlence, şaka ve mücadeleci, vb)						
7	Neler hissettiğimin farkındayım.						
8	Bazı şeyler yolunda gitmeyip (altüst olduğu zaman) yeniden kolayca soğukkanlı olabilirim.						
9	Başkalarının problemlerini dinlemede oldukça iyiyim.						
10	Olumsuz duygularım beni uzun süre etkilemesine izin vermem.						
11	Başkalarının duygusal ihtiyaçlarına duyarlıyım.						
12	Başkalarının üzerinde sakinleştirici bir etkim vardır.						
13	Bir başarısızlık durumunda başarabilmek için tekrar tekrar deneyecek gücüm vardır.						
14	Hayatta karşılaştığım güçlüklerle çözüm bulmaya çalışırım.						
15	Diğer insanların mizacına, ihtiyaçlarına ve güdülerine tepkilerde bulunurum.						
16	Kolay sukunet, dikkat ve hazır olmayı gerektirecek durumlara girebilirim.						
17	Zaman uygunsa, olumsuz duygularımı, hatalarımı değerlendirir ve de						

	olumsuzluk sebebinin ne olduğunu bulmaya çalışırım.								
18	İşler yolunda gitmediği zaman kendime hakim olurum.								
19	Sağlığım için gerçek duygularımdan haberdar olmak önemlidir								
20	Doğrudan ifade edilmese bile başkalarının duygularını kolayca anlayabilirim.								
21	İnsanların duygularını yüz ifadelerinden anlama da başarılıyım.								
22	Bir görev söz konusu olduğu zaman olumsuz duygularımdan kolayca sıyrılabilirim.								
23	Başkalarının belirgin olmayan ihtiyaçlarını kolayca sezebilirim.								
24	İnsanlar benim diğer insanların duygularını etkilediğimi düşünürler								
25	Gerçek duygularından haberdar olan insanlar kendi hayatlarını daha kolay yönetirler.								
26	Genellikle başka insanların karamsarlıklarını kolayca iyimserliğe çevirebilirim.								
27	Bir ilişki ile ilgili tavsiye isteyenler için uygun birisiyim.								
28	Başkalarının duygularına güçlü bir şekilde uyarım.								
29	Kendi kişisel amaçlarına ulaşmada başkalarına yardımcı olurum.								
30	Olumsuz duygularımdan kolayca ayrılabilirim.								

Ek- 3: Yaratıcı Liderlik Ölçeği

Sayın Katılımcı, aşağıdaki formda yönetici ve yardımcılarının yaratıcı liderlik düzeylerini belirlemek için hazırlanmış alan maddeleri yer almaktadır. Ölçek dörtlü likert biçiminde hazırlanmıştır. Sorulara vereceğiniz yanıtlar çalışmanın sağlıklı bir biçimde geliştirilmesine katkıda bulunacaktır. Soruları yanıtlarken kendi kurumunuzu ve çalışmalarınızı dikkate alınız. Katkılarınız için çok teşekkür ederiz.

Ufuk Kandaz

Yönerge:

1. Aşağıdaki durumlara katılım derecenizi çarpı (X) ile işaretleyiniz. Seçiminizi yaparken olması gereken durumu değil, mevcut durumunuzu ifade eden seçeneği işaretleyiniz. Lütfen birden fazla seçenek işaretlemeyiniz.
2. Ölçekte yer alan 1 NUMARALI bölümlerde kendinizi düşünerek işaretlemelerde bulununuz.
3. Ölçekte yer alan 2 NUMARALI BÖLÜM bölümlerde yöneticinizi ya da öğretmeninizi düşünerek işaretlemelerde bulununuz

No	Maddeler	1 NUMARALI BÖLÜM Kendiniz				2 NUMARALI BÖLÜM Yöneticiniz / Öğretmeniniz			
		Her zaman	Genellikle	Bazen	Hiçbir Zaman	Her zaman	Genellikle	Bazen	Hiçbir Zaman
1	Yaptığı için öğretmen/fakülte/bah								
2	Görevinden zevk alır								
3	Liderlik yapar								
4	Etkili bir biçimde sorumluluk verir								
5	İşleri etkili bir biçimde yapılmasını sağlar								
6	Etkili öz değerlendirme yapar								
7	Kendisini görevine adanır								
8	Sorumlu ile etkiler								
9	Etkili iletişim becerilerine sahiptir								
10	Güçlü çalışma ilişkileri kurar								
11	Genelidaha alır								
12	Aldığı geribildirimleri önemser								
13	Sürekli bir iyileşme sağlayabilmek için yeniliklerden ve değişikliklerden yararlanır								
14	Yaratıcı ve elverişli durumları oluşturur								
15	Başarı için kendisini motive eder								

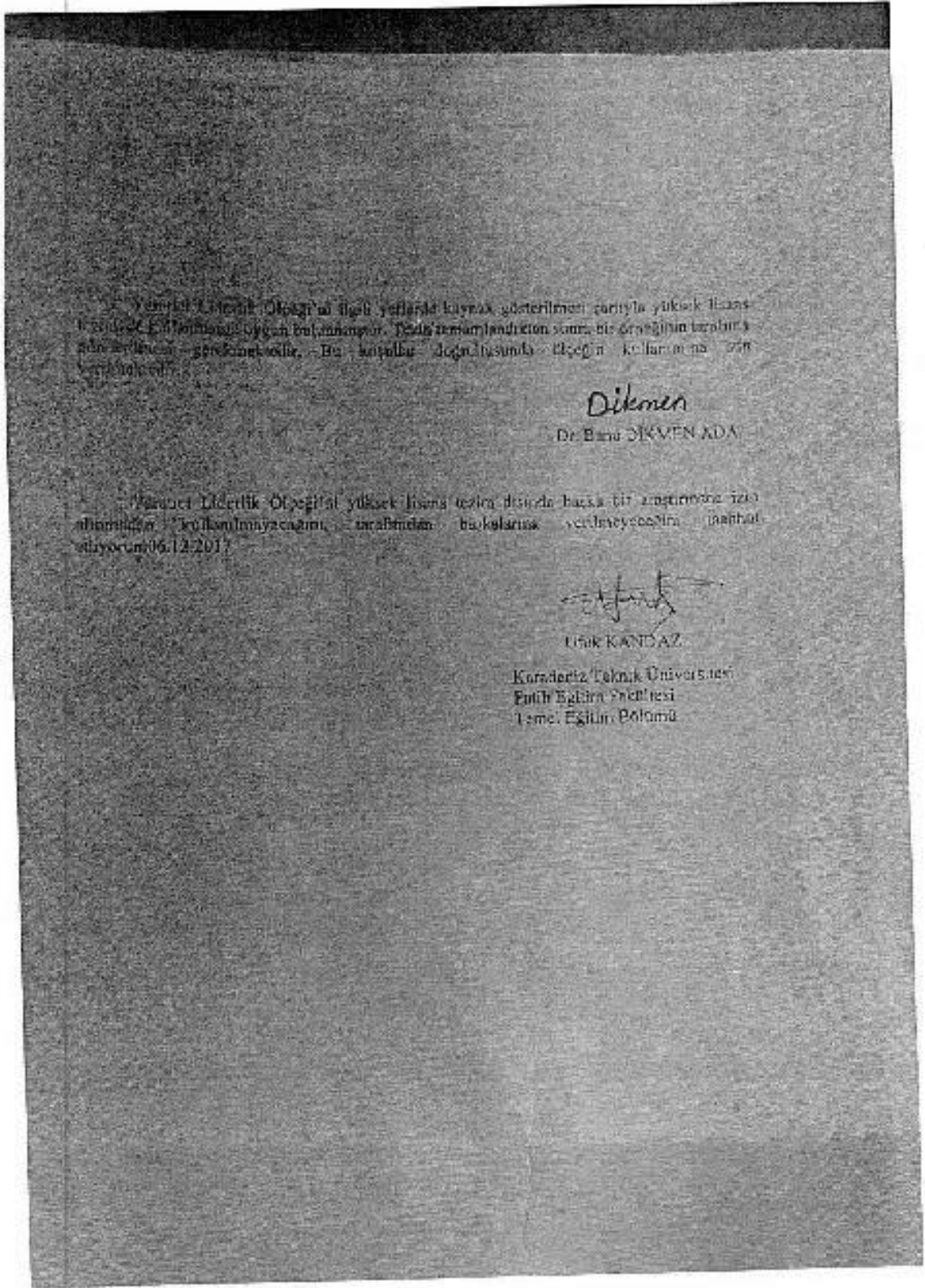
		1 NUMARALI BÖLÜM				2 NUMARALI BÖLÜM			
		Kendiniz				Yöneticiniz / Öğretmeniniz			
No	Maddeler	Her zaman	Genellikle	Bazen	Hiçbir Zaman	Her zaman	Genellikle	Bazen	Hiçbir Zaman
16	Başarı için her şeyi yapmaya hazırdır								
17	Eldi ettiği başarıya önemser								
18	Diğer bireylere model olur								
19	Gözlemcidir								
20	Takım üyelerinin çalışmalarını organize edebilir								
21	İş ile ilgili her stracm işlemesine yönelik bir rol oynar								
22	Kendini geliştirmek için tüm fırsatları kullanır								
23	Farkındalığı yüksektir								
24	Kendini yeniler								
25	Kendini geliştirir								
26	Yeniliklere açıktır								
27	Değişen dünyaya takip eder								
28	Farklılık yararır								
29	İş etkinliklerini planlar								
30	Planladığı etkinliklere öncelik verir								
31	Zamanın etkili biçimde kullanır								
32	Yaptığı iş ile gurur duyar								
33	İşini iyi yapar								
34	Yaptığı işi hızlı yapar								
35	Yaptığı işe yemlik katar								
36	Başladığı işte sebat gösterir								
37	Başladığı işi tamamlama yeteneği vardır								
38	Hızmette verimlilik sağlar								
39	Hızmette kaliteyi amaçlar								

No	Maddeler	1 NUMARALI BÖLÜM Kendiniz			2 NUMARALI BÖLÜM Yöneticiniz / Öğretmeniniz		
		Her zaman	Genellikle Bazen	Hiçbir Zaman	Her zaman	Genellikle Bazen	Hiçbir Zaman
40.	Motivasyonu artırır						
41.	Verimliliği sağlar						
42.	Başarıyı artırır						
43.	Başarıyı kalıcı kılar						
44.	Kişilerin iletişimine karşı duyarlıdır						
45.	Kişileri planlarına dahil eder						
46.	Kişileri katılmasına katar						
47.	Paylaşımında						
48.	Güçlü bir takım üyesidir						
49.	Takımın diğer bireyleri ile etkili çalışır						
50.	Takımının diğer bireyleri ile paylaşımında bulunur						
51.	Takım üyelerine görevler verirken onları motive eder						
52.	Takım üyelerine görevlerini etkili biçimde dağıtır						
53.	Takım üyelerinin özelliklerine dikkat eder						
54.	Takım üyelerini doğru şekilde yönlendirmeye dikkat eder						
55.	Takım üyelerinde içsel motivasyonun oluşmasını sağlar						
56.	Takım üyelerinde gönüllü çalışma isteğinin ortaya çıkmasını sağlar						
57.	Takım üyelerinde kendini rahat hissetme duygusunun ortaya çıkmasını sağlar						
58.	Birlikte çalışmaya odaklanır						
59.	Takım üyelerinin aktif katılımını sağlar						
60.	Takım üyelerinin duygusal ve ruhsal durumlarının anlamaya çalışır						
61.	Takım üyelerinin duygusal ve ruhsal durumlarını önemser						
62.	İhtiyaç duyulan çabanın yaratılmasını sağlar						
63.	İhtiyaç duyulan çabanın sürdürülmesini sağlar						
64.	İhtiyaç duyulan çabanın yönlendirilmesini sağlar						

		1 NUMARALI BÖLÜM				2 NUMARALI BÖLÜM			
		Kendiniz				Yöneticiniz / Öğretmeniniz			
No	Maddeler	Her zaman	Genellikle	Bazen	Hiçbir Zaman	Her zaman	Genellikle	Bazen	Hiçbir zaman
65.	Takımına düzenli geri bildirimler verir								
66.	Takımından geribildirimler alır								
67.	Aldığı geribildirimleri önemser								
68.	Takım üyelerinin kendilerini faydalı hissetmelerini sağlar								
69.	Bilimsel düşünceye odaklanır								
70.	Sistematik düşünceye odaklanır								
71.	Yaratıcı düşünceye odaklanır								
72.	Eleştirel düşünceye odaklanır								
73.	Problemleri hedefler								
74.	Kanışılabilir problemleri tanı olarak kavrar								
75.	Kanışılabilir günlük problemlerin pratik çözümlerini engelleyen davranışları önleyebilir								
76.	Problemlerin çözüm yollarını hedeflenmesinde farklı öneriler sunar								
77.	Problemlerin çözüm yollarını ile ilgili analiz ve sentez yapar								
78.	Problemlerin çözümlerini olumlu yönde etkiler								
79.	Problemleri özgün bir biçimde çözümler								
80.	Problemlere yeni çözümler üretir ve bunları uygular								
81.	Yeni tanımlarınla üneler, bunları hayatta kanışılabilir problemlere uygular								
82.	Yeni sonuçlar üretir								
83.	Yeni değerler üretir								
84.	Yeni türlerin geliştirilmesi sürecini anlamaya çalışır								

		1 NUMARALI BÖLÜM				2 NUMARALI BÖLÜM			
		Kendiniz				Yöneticiniz / Öğretmeniniz			
No	Maddeler	Her zaman	Genellikle	Bazen	Hiçbir Zaman	Her zaman	Genellikle	Bazen	Hiçbir Zaman
85.	Bireylerin ürettikleri yeni fikirleri diğer çalışmaların ve örgütün kullanımına sunarak örgütün yenilenmesine olumlu yönde etkiler								
86.	Yeni fikirleri eleştirel bakış açısı ile ele alır								
87.	Ortaya koyduğu düşüncelerin ya da sistemlerin geçerliliği ile ilgili öneriyse sahiptir								
88.	Değişik bakış açılarına sahiptir								
89.	Adildir								
90.	Yeni fikirleri ve çalışmalarını engellemez								
91.	Farklı düşünceleri konamaz								
92.	Farklı düşüncelerden dolayı dışlanmaz								
93.	Dencyimlere değer verir.								
94.	Kolaylık sağlayıcıdır								
95.	Güven verir								
96.	İtikili yaşam becerilerine sahiptir								
97.	İtikili yaşam becerilerine sahip olmayı sağlar								
98.	Kişisel yaşamı olumlu yönde etkiler								
99.	İş yaşamını olumlu yönde etkiler								
100.	Ozgünlüğü								
101.	Otokontrol sahibidir								
102.	Olaylara çok yönlü bakabilir								
103.	Değişim ve gelişime açıktır								
104.	Gelişir ve geliştirir								
105.	Uretkenlidir								
106.	Encüptür								
107.	İhranlı tutuma sahiptir								

Ek-4: İzin Belgeleri



Yüksek Lisans Örneği ni ilgli yerlerde kaynak gösterilmeden parıyla yüksek lisans
tezinde kullanılmaya uygun bulunmuştur. Tezde teminlandıkları sonraki örneğin tarafına
gönderilmektedir. Bu belgeyi degen husunda ilgeğin kullandığına göre
verilecektir.

Dikmen

Dr. Banu DİKMEN ADA

Yüksek Lisans Örneği ni ilgli yerlerde kaynak gösterilmeden parıyla yüksek lisans
tezinde kullanılmaya uygun bulunmuştur. Tezde teminlandıkları sonraki örneğin tarafına
gönderilmektedir. Bu belgeyi degen husunda ilgeğin kullandığına göre
verilecektir.

Uşak Kandıaz

UŞAK KANDAZ

Karadere Teknik Üniversitesi
Fen Bilimleri Enstitüsü
Yeni Eğitim Binası

28.12.2017

Duyusal Zeka Ölçeğini, ilgili yerlerde kaynak gösterilmesi şartıyla bilimsel bir çalışmada kullanmanız uygun bulunmuştur. Adı geçen ölçek sadece belirtilen çalışmada kullanılabilir, başka bir çalışmada kullanılmaz ve başkalarına verilemez. Çalışmanın tamamlanıp yayına dönüştürülmesinden sonra bir örneğinin tarafına gönderilmesi gerekmektedir. Bu koşullar doğrultusunda izin verilmektedir.

Yrd. Doç. Dr. Demirali Yaşar Ergin
Trakya Ü. Eğitim Fakültesi



Duyusal Zeka Ölçeğini bilimsel bir çalışma dışında başka bir çalışmada izin alınmadan kullanılmayacağını, tarafımdan başkalarına verilmeyeceğini taahhüt ediyorum.

Adı Soyadı: Ufuk KANDAZ

Çalıştığı Kurum: Karadeniz Teknik Üniversitesi Fatsa Eğitim Fakültesi Temel Eğitim Bölümü

imza





T.C.
TRABZON VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 182038636/605/99-P.13/5873
Konu : Tez Çalışması
(Uluk KANDAZ)

1801/2018

VALİLİK MAKAMINA

Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Bilimleri Yüksek Lisans öğrencisi ULUK KANDAZ'ın "Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Liderlik Özellikleri ile Duygusal Zeka Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" isimli çalışması kapsamında elde edilen okullarda araştırma yapma isteği MÜDÜRLÜĞÜMİZ Araştırma İzni/İzleri Değerlendirme Komisyonu tarafından incelenmiştir.

Bahsi geçen çalışmanın eğitim öğretim aksatılmayacak şekilde 2017-2018 eğitim öğretim yılında yapılması gerekmektedir.

Araştırmanın 2017/25 sayılı genelge çerçevesinde hareket etmesi, izinsiz herhangi bir ses ve görüntü kaydı yapılmasına, keşiflikle izin verilmemesi, elde edilen verilerin çabucuk kapsamı dışında kullanılmaması ve sonuçların bir orijini Ar-Ge Birimine teslim edilmesi kaydıyla, çabucukları elin müddetinin de uygun göreceği zamanlarda ve kontrolünde uygulanması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınıza da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Hızır AKTAŞ
MİE Eğitim Müdürü

OLUR
18/01/2018
Nusret ŞAHİN
Vali a.
Vali Yardımcısı

Trabzon İl Millî Eğitim Müdürlüğü
Sırcalı Mahallesi Bulvarı (Ar-Ge Binası)
E-posta : iletisim@trabzon.meb.gov.tr
Telefon : 0462/2394374
Bilgi İçin: Trabzon.meb.gov.tr

Bilgi İçin:
Mesai KAT (Süre Müdürlüğü)
Miyacı KÜLLÜCÜ (İletişim Birimi)
Telefon : 0462/2394374

Trabzon İl Millî Eğitim Müdürlüğü - Trabzon - 0462/2394374 - 0462/26053740 - 0462/26053741 - 0462/26053742 - 0462/26053743

TRABZON İLİNDE UYGULAMA YAPILACAK OKUL LİSTESİ

AKÇAĞABAT

- 1-ABDULLAH FAZIL AŞANOĞLU İLKOKULU
- 2-ADSU İLKOKULU
- 3-ACIŞI ORTAOKULU
- 4-AÇAÇLI ORTAOKULU
- 5-AKÇAĞABAT ANADOLU İMAM-HATİP LİSESİ
- 6-AKÇAĞABAT ANADOLU LİSESİ
- 7-AKÇAĞABAT ANADOLU
- 8-AKÇAĞABAT ATATÜRK MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ
- 9-AKÇAĞABAT TARKI ZEKİ BAŞARAN ÖĞRETİM ENL. VE ARŞAM SANAT OKULU
- 10-AKÇAĞABAT İMAM-HATİP MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ
- 11-AKÇAĞABAT İMAM-HATİP ORTAOKULU
- 12-AKÇAĞABAT İMAM ANADOLU LİSESİ
- 13-AKÇAĞABAT MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ
- 14-AKÇAĞABAT ŞEHİT GÖKHAN UZUN FERİSİSİ
- 15-AKÇAĞABAT YILDIZ ANADOLU LİSESİ
- 16-AKÇAKÖL ANADOLU
- 17-AKÇAKÖY İLKOKULU, TRABZON
- 18-AKÇAKÖY ORTAOKULU
- 19-ARDINAR ORTAOKULU
- 20-ATATÜRK İLKOKULU
- 21-AYDIN İLKOKULU
- 22-AZCAĞABAT ÇUVUHLU RİYYET ORTAOKULU
- 23-ÇİÇEK DİZ İLKOKULU
- 24-DARICA İLKOKULU
- 25-DARICA ORTAOKULU
- 26-DEMİR İLKOKULU
- 27-HALK EĞİTİM MERKEZİ
- 28-HASAN SAKA İLKOKULU
- 29-HASAN SAKA ORTAOKULU
- 30-KÖŞKÜCÜ ANADOLU
- 31-SÖŞÜCÜ İLKOKULU
- 32-SÖŞÜCÜ ORTAOKULU
- 33-KAYALI İLKOKULU
- 34-KAYALI ORTAOKULU
- 35-MEVLUT PINARSOĞLU İLKOKULU
- 36-MERKEZ İLKOKULU
- 37-MERKEZ ŞEHİT ENGİN SARAÇ İLKOKULU
- 38-MERKEZ ŞEHİT ENGİN SARAÇ ORTAOKULU
- 39-MERKEZ ŞEHİT ENGİN SARAÇ ORTAOKULU
- 40-MERKEZ EĞİTİM MERKEZİ
- 41-MEVLUT SELAM YARDIM ORTAOKULU
- 42-SALACIK İLKOKULU
- 43-SALACIK ORTAOKULU
- 44-TRABZON AKÇAĞABAT GÜZEL SANATLAR LİSESİ
- 45-UŞURCİ İLKOKULU
- 46-YAYLACIK ANADOLU
- 47-YAYLACIK İLKOKULU
- 48-YAYLACIK ORTAOKULU
- 49-YILDIZ ANADOLU
- 50-YILDIZ İTO İLAYYILDIZ ORTAOKULU
- 51-YILDIZ TOK İLKOKULU
- 52-YILDIZ TOK ORTAOKULU



94-17 ŞUBA / ANADOLU LİSESİ
95 AKÇAMDAT - 23 N SAN İLKOKULU

ORTA HİSAB

- 1-AHFAZ NİTAPÇIOĞLU ANADOLU LİSESİ
- 2-AHMET SAKA İLKOKULU
- 3-AHMET YAHYA SUDASI İLKOKULU
- 4-AHMET YAHYA SUDASI ORTAOKULU
- 5-AÇULUK İLKOKULU
- 6-AKOLUK ORTAOKULU
- 7- AKYAZI İLKOKULU
- 8- AKYAZI ORTAOKULU
- 9-ALİ BEYALİ ARTÜRK İLKOKULU
- 10- ALI SOYLU ANADOLU İMAM HATİP LİSESİ
- 11-ALİYE ASRBAYLI ANADOLU
- 12-ALA İLKOKULU
- 13-ATA ORTAOKULU
- 14-ATATÜRK İLKOKULU
- 15-ATATÜRK MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ
- 16-ATATÜRK ORTAOKULU
- 17-AYDINLIK İMAM HATİP ORTAOKULU
- 18-AYFER KARAKULLUKÇU İLKOKULU
- 19-BAHÇEKİ İMAM HATİP ORTAOKULU
- 20-BERBERİ BAHMİ EYÜBOĞLU İLKOKULU
- 21-BECİNİ İHAYMİ EYÜBOĞLU ORTAOKULU
- 22-BENER DORDAN ORTAOKULU
- 23-BEŞİRLİ ANADOLU
- 24-BEŞİRLİ İMAM ORTAOKULU
- 25-BÖZTEPE İLKOKULU
- 26-BULAK İLKOKULU
- 27-BULAK ORTAOKULU
- 28-CUDİREY ORTAOKULU
- 29-CUMHURİYET ORTAOKULU
- 30-ÇAĞLAYAN ADRIAN MENDERES ANADOLU LİSESİ
- 31-ÇAĞLAYAN İMAM HATİP ORTAOKULU
- 32-ÇAĞLAYAN HALİKELZ ŞEHİT ÖZCAN BAYRAK İLKOKULU
- 33-ÇAĞLAYAN HALİKELZ ŞEHİT ÖZCAN BAYRAK ORTAOKULU
- 34-ÇAMLIK ŞEHİT FAHRETTİNLER İLKOKULU
- 35-ÇAMLIK İŞİTME ENGELLİLER ORTAOKULU
- 36-ÇEVRE İLKOKULU
- 37-ÇEVRE ORTAOKULU
- 38-ÇUÇUKÇAYIR ANADOLU
- 39-ÇUÇUKÇAYIR ORTAOKULU
- 40-DOLAYI İMAMLIK İLKOKULU
- 41-DOLAYI İLKOKULU
- 42-DOLAYI ORTAOKULU
- 43-DUMLUPINAR İLKOKULU
- 44-DURSUN ALI KURT ANADOLU İMAM HATİP LİSESİ
- 45-DÜZYURT İLKOKULU
- 46-DÜZYURT ORTAOKULU
- 47-ERDOĞDU ANADOLU
- 48-ERDOĞDU İLKOKULU
- 49-ERDOĞDU ÖZEL ERİTİM UYGULAMA MERKEZİ



50 ERDOĞDU İZMİR EĞİTİM UYGULAMA MERKEZİ II. KADEME
51 FATİH SULTAN MEHMET ANADOLU LİSESİ
52 GAZİ ANADOLU LİSESİ
53 GAZİPAŞA ÖZEL EĞİTİM UYGULAMA MERKEZİ I. KADEME
54 GAZİPAŞA ÖZEL EĞİTİM UYGULAMA MERKEZİ II. KADEME
55 GÖLÇAYIR İLKOKULU
56 GÖLÇAYIR ORTAOKULU
57 GÖRBUĞAK İLKOKULU
58 GÖRBUĞAK ORTAOKULU
59 HAKKİ ÖZEL MERKEZİ VE AKŞAM SANAT OKULU
60 HASAN ALİYÜCEL İLKOKULU
61 HASAN TAHSİN KIRALI İLKOKULU
62 HİZİRBEY İLKOKULU
63 HUSPİNAR İHSAN AKIN ANADOLU
64 İBRAHİM ALFEMTAŞ ORTAOKULU
65 İMRE MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ
66 İSKENDERPAŞA ORTAOKULU
67 İSMETPAŞA İLKOKULU
68 İSMETPAŞA ORTAOKULU
69 İZZETİN ER ANADOLU
70 KANUN ANADOLU LİSESİ
71 KANUN İLKOKULU
72 KANUN ORTAOKULU
73 KARDELLER ANADOLU
74 KARŞIYAKA İMAM HATİP ORTAOKULU
75 MAHMUT CELALEDDİN ÖKTEK ANADOLU İMAM HATİP LİSESİ
76 MEHMET FATİP ERSOY ORTAOKULU
77 MEHMET RÜŞİ ÖZŞİNKİTÜLÜ ANADOLU İMAM HATİP LİSESİ
78 MİMAR SİBİR ORTAOKULU
79 ORTA İSAR MESLEK EĞİTİM MERKEZİ
80 OSMAN ALİ İNTAŞ ORTAOKULU
81 OSMAN KALYONCU İMAM HATİP ORTAOKULU
82 ÖMER BURAK TELİZİ ÖZEL EĞİTİM ANADOLU
83 PELİT AHMET CAN BAĞ ANADOLU LİSESİ
84 PELİT MAREŞAL HEVZİ ÇARMAK İLKOKULU
85 PELİT 75. YIL CUMHURİYET ORTAOKULU
86 PINARALTI KELEŞİ İLKOKULU
87 PINARALTI İLKOKULU
88 PİRİ KELEŞ ORTAOKULU
89 PROF. İHSAN KUZU İLKOKULU
90 SİYAN ORTAOKULU
91 ŞEHİT ALİ YASİN EROSMANOĞLU ANADOLU
92 ŞEHİT ÜNAL BİÇAKÇI MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ
93 ŞİHİT YÜZBAŞI CENGİZ TOPEL İMAM HATİP ORTAOKULU
94 TEMEL YAŞAR DORUĞ İLKOKULU
95 TEYRİK SERMAP ANADOLU LİSESİ
96 TEYRİKBEY ANADOLU
97 TEYRİKBEY İLKOKULU
98 TRABZON ANADOLU İMAM HATİP LİSESİ
99 TRABZON CAMLIK ÖZEL EĞİTİM MESLEK LİSESİ
100 TRABZON FARUK BAŞARAN RİLYE VE SANAT MERKEZİ
101 TRABZON KIZ ANADOLU İMAM HATİP LİSESİ
102 TRABZON YERİZEKUL LİSESİ
103 TRABZON MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ
104 TRABZON ÖĞÜNLAŞMA ENSTİTÜSÜ
105 TRABZON REHBERLİK VE ARAŞTIRMA MERKEZİ
106 TRABZON SOSYAL BİLİMLER LİSESİ



	<p>107 TRABZON SPOR LİSESİ 108 TRABZON DE TENNİS VE ŞEHİTLER ANADOLU LİSESİ 109-Ç. KÜ. İLKOKULU 110 YALINCAK İ. OKULU 111-YALINCAK İMAM HATİP ORTAOKULU 112-YALINCAK ORTAOKULU 113-YAVUZ SELİM İLKOKULU 114 YAVUZ SULTAN SELİM ANADOLU LİSESİ 115-YEŞİLTEPE İLKOKULU 116-YOL İŞ SENDİKASI ORTAOKULU 118-YUNUS EMRE ANAOKULU 119-YUNUS EMRE ORTAOKULU 120-ZAFER ÖZEL EĞİTİM İŞL. YOL LAMA MERKEZ OKULU 121-ZEHRA KUTAY OĞLU ANAOKULU 122 ZEHRA KUTAY OĞLU İLKOKULU 123-70. BEYÜŞ HANIM MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ 124-TRABZON ORTAHİSAR 100.YIL İLKOKULU 125-24 ŞUBAT ORTAOKULU 126 80. YIL MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ 127-88.YIL CUMHURİYET ANADOLU LİSESİ</p>
YOMRA	<p>1-MERKEZ ANAOKULU 2-MERKEZ İLKOKULU 3-MERKEZ ORTAOKULU 4-TRABZON YOMRA FEN LİSESİ 5-YOMRA ANADOLU LİSESİ</p>
BAŞİKDÜZÜ	<p>1-BATÜRE ANAOKULU 2-BATÜRE LİSESİ 3-MERKEZ ORTAOKULU</p>
ÇARŞI RAŞ	<p>1-ÇARŞI ANAOKULU 2-ÇARŞI BAŞI MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ</p>



ÖZGEÇMİŞ

İlk ve orta öğrenimini İzmir ilinde; yükseköğrenimini Hacettepe Üniversitesi Çocuk Gelişimi ve Eğitimi Bölümünde tamamlamıştır. 1996-2000 yılları arasında anasınıfı öğretmeni olarak çalışmıştır. Karadeniz Teknik Üniversitesi Fatih Eğitim Fakültesi Temel Eğitim Bölümü Okulöncesi Öğretmenliği Programında öğretim görevlisi olarak çalışmaktadır. 2013 yılında Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Bilimleri Programında yüksek lisans eğitimine devam etmektedir. Evli ve iki çocuk annesidir.

