



T.C
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

**ORTA ÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN
YÖNETİCİLERİN DUYGUSAL ZEKA BECERİLERİNİ
OKUL YÖNETİMİNDE KULLANMA DÜZEYLERİNİN
DEĞERLENDİRİLMESİ
(Balıkesir İl Örneği)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Amr ÖZTEKİN

**DANIŞMAN
Dr. İsmail ZENCİRCİ**

Balıkesir 2006

T.C
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

**ORTA ÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN
YÖNETİCİLERİN DUYGUSAL ZEKA BECERİLERİNİ
OKUL YÖNETİMİNDE KULLANMA DÜZEYLERİNİN
DEĞERLENDİRİLMESİ
(Balıkesir İl Örneği)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Aml ÖZTEKİN
200112509005**

Balıkesir 2006

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalında hazırlanan Yüksek Lisans tezi jürimiz tarafından incelenerek, adayADIL ÖZTEKİN..... 06.11.2006 tarihinde tez savunma sınavına alınmış ve yapılan sınav sonucunda sunulan tezin başarılı olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir.

ÜYE
Dr. İsmail Zencirci
Zencirci

ÜYE

Doç. Dr. Ercon KIRAZ
Ercon KIRAZ

ÜYE

Yrd. Doç. Dr. S. NAZLI

NAZLI

ÜYE

ÜYE

ÖZET

ORTA ÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİLERİN DUYGUSAL ZEKA BECERİLERİNİ OKUL YÖNETİMİNDE KULLANMA DÜZEYLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Öztekin, Anıl
Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
Danışman: Dr. İsmail Zencirci
Eylül 2006, 130 sayfa

Bu çalışmanın amacı, orta öğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerini yönetici, yönetici yardımcısı ve öğretmen görüşlerine dayalı olarak belirlemektir. Çalışmanın genel evreni, Türkiye'deki orta öğretim kurumlarıdır. Ancak araştırmacının tüm evrene ulaşmasındaki güçlükten dolayı veriler Balıkesir ili merkezindeki 23 orta öğretim kurumunda 23 yönetici, 63 yönetici yardımcısı ve 718 öğretmenden “Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Değerlendirme Ölçeği” yoluyla elde edilmiştir. Değişkenlerin özelliklerine uygun olarak Mann-Whitney U, Kruskal Wallis testleri ile, t testi ve tek yönlü varyans (One-Way ANOVA) analizi kullanılmış anlamlı fark çıkan değişkenler için ise Scheffé testi uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara göre yönetici yardımcısı ve öğretmenler yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin benzer görüşlere sahiptirler. Yöneticiler, duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerini yeterli bulurken, yönetici yardımcısı ve öğretmenler yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerini daha az yeterli buldukları yönünde görüş belirtmişlerdir. Ayrıca yönetici yardımcısı ve öğretmenlerin, yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin görüşleri cinsiyete göre farklılaşmaktadır. Bulgulara dayalı olarak aşağıdaki öneriler sunulmuştur:

1. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yönetici, yönetici yardımcısı ve öğretmenlerin duygusal zekalarını geliştirme yönünde isteklerini uyandırmayı amaçlayan eğitim programları hazırlanmalı ve her üç grup katılımcı birlikte bir eğitimden geçirilmelidir.

2. Yönetimde duygusal zeka becerilerinin kullanılması konusunda derinlemesine bilgilerin elde edilebileceği nitel çalışmalar yapılabilir.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Zeka, Eğitim Yönetimi

ABSTRACT

THE EVALUATION OF THE EMOTIONAL INTELLIGENCE SKILLS USING LEVELS ON SCHOOL ADMINISTRATION OF THE ADMINISTRATORS WORKING ON SECONDARY SCHOOL EDUCATION

Öztekin, Anıl

Master Thesis, Educational Sciences Main Science Department

Advisor: Dr. İsmail Zencirci

September 2006, 130 pages

The aim of that study is to determine the emotional intelligence skills using levels on school administration of the administrators working on secondary school education, based on the view of the administrator, assistant of the administrator and the teacher. The general universe of the study is the secondary school institutions in Turkey. Because of the difficulty of searcher's reaching the whole universe, the data has been obtained by the "Evaluation Scale of the Administrators' Emotional Intelligence Skills" with 23 administrators, 63 assistants of the administrators and 718 teachers from 23 secondary school institutions in Balıkesir city center. Being convenient with the variables properties, Mann -Whitney U, Kruskal Wallis tests have been used with t-test and one-way variance (One-Way ANOVA) analyse, the Scheffé test has been carried out for the variables that have a meaningful difference. According to the obtained findings, assistants of the administrators and the teachers have similar views related to the using levels of administrators' emotional intelligence skills on school administration. While administrators think their using of emotional intelligence skills on school administration are sufficient, assistants of the administrators and teachers explained their views as they believe that the administrators' using levels of their emotional intelligence skills on school administration are less sufficient. Also the views of the assistants of administrators and teachers related to the administrators using levels of their emotional intelligence skills on school administration have been differentiated according to sex. Based on the findings, the following suggestions have been presented:

1. Educational programmes aiming to arouse the administrators', assistants' of the administrators and the teachers' desires in the direction of developing their emotional intelligences should be prepared by National Educational Ministry and they should be trained together with each three groups participants.

2. Qualitative studies that could be obtained deeply knowledge on the subject of using emotional intelligence skills on administration can be done.

Key Words: Emotional Intelligence, Educational Administration

ÖNSÖZ

Eğitim kurumlarındaki yöneticiler, yönetim konusunda bilgi ve tecrübe sahibi olmanın yanında, okuldaki diğer personelle de iyi ilişkiler içinde bulunmak durumundadırlar. Okuldaki diğer personelin moral bakımından kendini iyi hissederek çalışması ve bunun sonucunda başarıya ulaşması büyük oranda yöneticinin tutumuna bağlıdır. Yönetici, kendine ve öğretmenlere ait duyguları tanımlayabildiği, gergin olduğu durumlarda duygularına hakim olabildiği, kendini öğretmenlerin yerine koyarak onlar gibi düşünebildiği, öğretmenleri okulun amaçlarını gerçekleştirirmede bir araya getirebildiği, öğretmenlerle sıcak ve etkili iletişim kurabildiği, okuldaki çatışmaları en kısa zamanda ve kaybeden olmadan çözebildiği kısaca duygusal zeka becerilerini kullanabildiği ölçüde etkili bir örgüt iklimi yaratabilir. Bu bağlamda orta öğretim kurumlarının duygusal zeka becerilerini etkin şekilde kullanabilen yöneticiler tarafından yönetilmesi büyük önem taşımaktadır.

Bu çalışma, orta öğretim kurumlarındaki yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerini yönetici, yönetici yardımcısı ve öğretmenlerin nasıl değerlendiklerini belirleyerek, bu belirlemelere bağlı öneriler geliştirmeye yönelik olarak gerçekleştirilmiştir.

Çalışmamın her aşamasında büyük bir özveriyle bana destek olan, yol gösteren, bilgi ve tecrübeleri ile araştırmama ışık tutan danışmanım Dr. İsmail ZENCİRCİ'ye, görüşleri ve yardımları ile araştırmama katkı sağlayan hocam Yrd. Doç. Dr. Bünyamin YURDAKUL'a, eleştirileri ve yardımlarından dolayı hocalarım Prof. Dr. Nevin SAYLAN ve Yrd. Doç. Dr. Erol ASKER'e, güler yüzünü ve yardımını esirgemeyen Enstitü Sekreteri Güler ASLAN'a, her zaman yanımda olan ve her konuda olduğu gibi bu çalışmanın sonlanmasında da büyük bir sabırla beni destekleyen sevgili ANNEM ve BABAMA sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Anıl ÖZTEKİN
Eylül 2006

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
EKLER LİSTESİ.....	xiv
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM I	
İLGİLİ ALANYAZIN	10
1.1 Duygusal Zeka ile İlgili Kavramlar.....	10
1.1.1 Zeka Nedir?.....	10
1.1.2 Duygu Nedir?.....	12
1.2 Duygusal Zeka Kavramının Ortaya Çıkışı ve Önemi.....	14
1.2.1 Duygusal Zeka Nedir?.....	15
1.2.2 IQ (Intelligence Quotient) – EQ (Emotion Quotient) Karşılaştırması.....	17
1.2.3 Duygusal Zeka Modelleri.....	19
1.2.3.1 John D. Mayer ve Peter Salovey’in Duygusal Zeka Modeli.....	19
1.2.3.2 Reuven Bar-On’un Duygusal Zeka Modeli.....	21
1.2.3.3 Robert K. Cooper ve Ayman Sawaf’ın Duygusal Zeka Modeli.....	23
1.2.3.4 Daniel Goleman’ın Duygusal Zeka Modeli.....	24
1.3 Yönetimde Duygusal Zekanın Yeri ve Önemi.....	37
1.3.1 Duygusal Bir Varlık Olarak Okul Yöneticisi.....	40
1.4 İlgili Araştırmalar.....	45
1.4.1 Yurt İçinde Yapılmış Olan İlgili Araştırmalar.....	45
1.4.2 Yurt Dışında Yapılmış Olan İlgili Araştırmalar.....	51
BÖLÜM II	
YÖNTEM	53
2.1 Araştırmanın Modeli.....	53
2.2 Evren ve Örneklem.....	53

	Sayfa
	No
2.3 Veri Toplama Araçları.....	55
2.3.1 Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Değerlendirme Ölçeği.....	56
2.4 Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması.....	61
BÖLÜM III	
BULGULAR VE YORUMLAR	65
3.1 Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeylerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	65
3.1.1 Yönetici Görüşleri.....	65
3.1.2 Yönetici Yardımcısı Görüşleri.....	77
3.1.3 Öğretmen Görüşleri.....	90
SONUÇ VE ÖNERİLER	108
Sonuçlar.....	108
Öneriler.....	111
KAYNAKÇA	114
EKLER	124
Ek-1 Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Değerlendirme Ölçeği.....	125
Ek-2 Balıkesir Valiliği Araştırma İzni Oluru.....	129
ÖZGEÇMİŞ	130

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa
Tablo:1 Mayer ve Salovey'in 4 Boyutlu Zeka Modelinin İncelenmesi.....	21
Tablo:2 Goleman'ın Duygusal Zeka Boyutları ve Bunların Yapıtaşları.....	30
Tablo:3 Duygusal Zeka Modelleri.....	32
Tablo:4 Çalışma Evrenine Yönelik Bilgiler.....	55
Tablo:5 Deneme Uygulamasının Yapıldığı Grubu Tanımlayıcı Bilgiler.....	57
Tablo:6 Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Değerlendirme Ölçeğinin Faktör ve Madde Analizi Sonuçları.....	60
Tablo:7 Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Değerlendirme Ölçeğinin Betimsel İstatistikleri.....	61
Tablo:8 Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeylerine İlişkin Katılımcı Değerlendirmelerini Yorumlamada Kullanılan Puan Aralıkları.....	64
Tablo:9 Öz Değerlendirmelerine Göre Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeyi (N=23)	66
Tablo:10 Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Yönetim Süreçlerinde Sergileme Düzeylerinin Cinsiyet Değişkeni Açısından Karşılaştırılması.....	69
Tablo:11 Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Yönetim Süreçlerinde Sergileme Düzeylerinin Hizmetiçi Eğitim Değişkeni Açısından Karşılaştırılması.....	71
Tablo:12 Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Yönetim Süreçlerinde Sergileme Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkeni Açısından Karşılaştırılması.....	72
Tablo:13 Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Yönetim Süreçlerinde Sergileme Düzeylerinin Yöneticilik Kıdemi Değişkeni Açısından Karşılaştırılması.....	73
Tablo:14 Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Yönetim Süreçlerinde Sergileme Düzeylerinin Branş Değişkeni Açısından Karşılaştırılması.....	75
Tablo:15 Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Yönetim Süreçlerinde Sergileme Düzeylerinin Mezun Oldukları Yüksek Öğretim Programı Değişkeni Açısından Karşılaştırılması.....	76
Tablo:16 Yönetici Yardımcılarının Değerlendirmelerine Göre Yöneticilerin, Duygusal Zeka Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeyi (N=63).....	78

	Sayfa
Tablo:17 Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeylerine İlişkin Yönetici Yardımcılarının Değerlendirmelerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	80
Tablo:18 Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeylerine İlişkin Yönetici Yardımcılarının Değerlendirmelerinin Hizmetiçi Eğitim Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	82
Tablo:19 Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeylerine İlişkin Yönetici Yardımcılarının Değerlendirmelerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	83
Tablo:20 Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeylerine İlişkin Yönetici Yardımcılarının Değerlendirmelerinin Yöneticilik Kıdemi Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	85
Tablo:21 Branş Değişkenine Göre, Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeylerine İlişkin Yönetici Yardımcılarının Değerlendirmelerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	86
Tablo:22 Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeylerine İlişkin Yönetici Yardımcılarının Değerlendirmelerinin Branş Değişkenine Göre Manidarlık (F) Testi Sonuçları.....	87
Tablo:23 Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeylerine İlişkin Yönetici Yardımcılarının Değerlendirmelerinin Mezun Oldukları Yükseköğretim Programı Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	89
Tablo:24 Öğretmenlerin Değerlendirmelerine Göre Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeyi (N=718).....	91
Tablo:25 Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeylerine İlişkin Öğretmen Değerlendirmelerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	93
Tablo:26 Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeylerine İlişkin Öğretmen Değerlendirmelerinin Hizmetiçi Eğitim Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	95
Tablo:27 Mesleki Kıdem Değişkenine Göre, Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeylerine İlişkin Öğretmen Değerlendirmelerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	96
Tablo:28 Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeylerine İlişkin Öğretmen Değerlendirmelerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Manidarlık (F) Testi Sonuçları.....	97

	Sayfa
Tablo:29 Branş Değişkenine Göre, Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeylerine İlişkin Öğretmen Değerlendirmelerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	98
Tablo:30 Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeylerine İlişkin Öğretmen Değerlendirmelerinin Branş Değişkenine Göre Manidarlık (F) Testi Sonuçları.....	100
Tablo:31 Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeylerine İlişkin Öğretmen Değerlendirmelerinin Mezun Oldukları Yükseköğretim Programı Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	101
Tablo:32 Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeylerine İlişkin Öz Değerlendirmeleri, Yönetici Yardımcılarının Değerlendirmeleri ve Öğretmen Değerlendirmelerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	103
Tablo:33 Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeylerine İlişkin Öz Değerlendirmeleri, Yönetici Yardımcılarının Değerlendirmeleri ve Öğretmen Değerlendirmelerinin Manidarlık (F) Testi Sonuçları.....	104
Tablo:34 Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeylerine İlişkin Öz Değerlendirmeleri, Yönetici Yardımcılarının Değerlendirmeleri ve Öğretmen Değerlendirmelerinin Scheffé Anlamlılık Testi Sonuçları.....	105

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1 Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Değerlendirme Ölçeğinin Özdeğerler Grafiği.....	59

EKLER LİSTESİ

	Sayfa
Ek-1 Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Değerlendirme Ölçeği.....	125
Ek-2 Balıkesir Valiliği Araştırma İzni Oluru.....	129

GİRİŞ

Bu bölümde, problem durumu, araştırmanın temel amacı ve alt problemleri, önemi, varsayımları, sınırlılıkları ve araştırmada geçen temel kavramların tanımları yer almaktadır.

Problem

Duygusal zeka, bireyin kendisine ve başkalarına ait duyguları tanımlayıp değerlendirmesi sonucunda elde ettiği bilgiler yardımıyla, hayatın her alanında başarılı ve mutlu olması için gereken yetenek ve becerileri kapsayan, öğrenilebilir, geliştirilebilir bir yetenekler bileşimi olarak tanımlanabilir (Salovey ve Mayer, 1989-90).

Duygusal zeka kavramını ilk kez ortaya atan Mayer ve Salovey'e göre duygusal zeka, kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını gözleme yeteneğini, gözlemler sonucunda elde ettiği bilgiyi düşünce ve davranışlarına rehber olarak kullanabilmeyi içeren bir sosyal zeka türüdür (Mayer ve Salovey, 1993). Duygusal zeka, duygularının farkında olma, duygularını yönetme, kendini motive etme, empati (kendini başkalarının yerine koyma) ve sosyal beceriler olmak üzere beş alt boyutta yapılandırılabilir (Goleman, 1998). Bu bağlamda duygusal zekanın alt boyutları ile ilgili becerilerin, bireyin kendine güvenmesini, arzu, istek, kızgınlık, öfke gibi duygularını kontrol etmesini, kendini başkalarının yerine koyarak onları anlamaya çalışmasını, başarısızlıklar, hayal kırıklıkları karşısında sıkıntıya, üzüntüye kapılmadan kendini motive etmesini ve başkalarıyla iyi ilişkiler kurmasını sağladığı söylenebilir.

Günümüzde duygusal zeka kavramı ve iş hayatındaki önemi iyice anlaşılmış durumdadır. Amerikan Eğitim ve Gelişim Derneği tarafından, 1997 yılında yapılan bir anket, beş şirketten dördünün performans değerlendirirken ve işe eleman alırken elemanlarının duygusal zekalarını çeşitli eğitim programları ile yükseltmeye çalıştıklarını bulmuştur (Goleman, 2000:16). Başka bir ifadeyle, iş yaşamında sadece

akademik bilgi ve tecrübelerin başarı için yeterli olmadığı görülmüş; bireyin diğer insanlarla iyi iletişim kurması, takım ruhu ile çalışması, başkalarının ilgi, ihtiyaç ve isteklerine karşı duyarlı olması da önem kazanmıştır. Bu bağlamda, insan ilişkilerinde başarılı, kendine güvenen, sınırlarını bilen, işbirliğine yatkın, yüksek düzeyde motivasyona sahip bireylerin çalıştıkları kurumların diğerlerine göre daha başarılı olacakları düşünülebilir. Duygusal zeka becerilerini yüksek düzeyde kullanmayı gerektiren iş ortamlarının yönetiminden sorumlu olan yöneticilerin de çalışanlarının isteklerine, ihtiyaçlarına karşı duyarlı, onların sorunlarıyla ilgili, çalışanlarının görüşlerine ve kendilerine değer veren, çalışanlarını neyin başarıya ulaştıracağını bilerek onları buna göre motive eden, karar süreçlerine çalışanlarını da dahil ederek birlik ve beraberlik duygusu yaratan, çalışanlarından gelen eleştirilere açık, kendilerini ve kurumlarını çağın gereklerine göre değiştirip yenileyebilen, kendileriyle barışık, öğrenmeye meraklı, risk almaktan çekinmeyen, başaramayacağı işlerin altına girerek vakit kaybetmeyen, kendini çalışanlarının yerine koyarak onlar gibi düşünmeye çalışan, çalışanlarına özellikleri ve yaptıkları ile örnek olarak, onları peşinden sürükleyebilen, anlaşmazlıkları çözümlenmekte usta, çalışanlarını incitmekten çekinen, başarısızlıklarını kendine ders çıkarmakta bir araç olarak kullanan, çalışanlarının beden dillerini ve verdikleri sözsüz işaretleri okumakta başarılı oldukları kısaca bir takım ortak duygusal zeka becerilerine sahip oldukları söylenebilir. Bu yöneticilerin buldukları kurumlarda çalışanlar da kendilerini güvende, huzurlu ve değerli hissederek, rahatlıkla fikirlerini söyleyebilmekte ve böylece kişilerin dolayısıyla da kurumun başarısı artabilmektedir. O halde bir kurumun başarısı, sadece teknik, akademik bilgi ve bunları gösteren IQ seviyesi ile değil, kişinin duygusal zekası (EQ) ve bu zekaya sahip olmanın beraberinde getirdiği yeteneklerin etkin şekilde kullanılması ile açıklanabilir.

Açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, duygusal zeka yeteneklerini üst düzeyde kullanan bir yönetici, insan ilişkilerindeki problemlerle uğraşarak harcayacağı zamanı, yeni fırsatlar yaratmada kullanabilmekte ve enerjisini daha verimli olacağı faaliyetlere yöneltebilmektedir (Cooper ve Sawaf, 2003). Aslında bir çok işletmede başarısız olarak değerlendirilen yöneticilerin başarısızlıklarının altında teknik yetersizlikten çok, insan ilişkilerindeki yetersizlikler yatmaktadır. Yöneticilerin insan ilişkilerindeki yetersizlikleri zayıf iş ilişkileri kurma, otoriter bir yönetim tarzı geliştirme, aşırı hırslı

olma veya çevresiyle sürekli çatışma gibi örgütsel amaçlara zarar verecek bir durum oluşturabilir. Yöneticinin örgütte üst kademelere doğru yükselmesiyle bu durum daha da büyük sorunları beraberinde getirebilir. Bu bağlamda yöneticilerin, yüksek düzeyde duygusal zekaya sahip olmasının oldukça önemli olduğu söylenebilir (Johnson ve Indvik, 1999).

Eğitim sistemi toplumun eğitim gereksinimlerini karşılamak amacıyla yapılandırılan ve yoğun insan ilişkileri üzerine kurulu bir süreç olarak işlemektedir. Eğitim sisteminde yer alan insanların birer psikolojik varlık olarak duygusal yönünün ortama yansımaması ya da ondan etkilenmemesi olası görülmemektedir. Bu bağlamda duygusal zekanın önemi bir kat daha artmaktadır. Çünkü eğitim, içerisinde öğrenciden veliye, öğretmenden yöneticiye pek çok insan ilişkisinin yaşandığı bir sistemdir. Böyle bir sistemde insan ilişkilerinin niteliğinin ne kadar önemli olduğu apaçık ortadadır. Eğitim kurumlarında insan ilişkilerini belirleyen en önemli faktör, yöneticinin tutumudur. Eğitim kurumlarında çalışan her yönetici, kuşkusuz bir takım standartlara sahip olmak, kanun, yasa ve yönetmelikleri bilmek ve bunları kurumunda yetkisi gereğince işletmek zorundadır. Ancak bir kurumun belirlenen hedeflere ulaşmasında bunların yapılması yeterli değildir. Yöneticinin aynı zamanda kurumunda olumlu bir iklim de oluşturması gerekir. Böyle bir iklimin oluşturulması için okul müdürlerinin sahip olması gereken bazı duygusal zeka becerileri vardır: Yönetimde etkili bir okul müdürü öncelikle, kendisine daha sonra öğretmenlere ait duyguları tanımlayıp; ifade edebilmelidir. Bunu yaparken öğretmenlerin yüz ifadelerinden, ses tonlarından, davranışlarından, mimiklerinden tutumunu belirlemede faydalanabilmelidir. Okuldaki beklenmedik olaylar karşısında serinkanlılığını bozmadan, olumlu ve sakin bir tutum sergileyebilmeli; problemleri çözüme yaratıcı fikirler ortaya koyabilmelidir. Okulla ilgili alınan kararlarda öğretmenlerin de görüşlerini dikkate alarak, onlara önemsendiklerini hissettirebilmeli; kendisini değerlendirip, hatalarını dile getirebilmeli; öğretmenlerin eleştirilerini kendini yenilemek için bir fırsat olarak görebilmelidir. Öğretmenleri yenileşmeye, değişmeye, başarılı oldukları ve ilgilerini çeken alanlarda çalışmaya yönlendirerek motive edebilmeli; onları bir araya getirecek etkinlikler düzenleyerek, işbirliği ve takım ruhu bilincini aşılayabilmeli; çeşitli ikna tekniklerini ve iletişim kurma yollarını duruma göre kullanabilmelidir. Hem öğretmenlerle hem de

çevredeki diğer kişilerle örnek teşkil edecek şekilde iyi ilişkiler içinde olarak, çevreye ve değişen şartlara kolaylıkla uyum sağlayabilmeli; kendine güvenmeli ve motivasyonunu hiçbir zaman kaybetmemelidir.

Yukarıda belirtilen çerçevede, duygularının farkında olma, duygularını yönetme, kendini motive etme, empati ve sosyal beceriler alt boyutlarına ilişkin becerilerden oluşan kısaca insana ait yetenekleri ifade eden duygusal zekanın, her türlü işletme için başarıya ulaşmada çok büyük bir öneme sahip olduğu söylenebilir. Bu bağlamda, insan ilişkilerinin yoğun olduğu eğitim kurumlarında, yöneticilerin duygusal zeka becerilerini kullanması, çalışanların kendilerini rahat ve güvende hissetmelerini sağlayarak, daha verimli, yaratıcı ve üretken bir iklim oluşturarak, kurumun başarısını arttırabilmektedir.

Alanyazın incelendiğinde duygusal zeka ile ilgili yurt içi ve yurt dışında yapılan araştırmaların çoğunlukla otel, banka, şirket gibi hizmet sektörüne ait işletmelerde yapıldığı görülmüş; yoğun insan ilişkilerinin yaşandığı eğitim kurumları ile ilgili ise özellikle yurt içinde oldukça az sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Bu bağlamda, orta öğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerini okul müdürü, müdür yardımcısı ve öğretmen görüşlerine dayalı olarak belirlemeyi amaçlayan bu çalışmanın alandaki ihtiyacı karşılaması beklenmektedir.

Problem Cümlesi

Orta öğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri nelerdir?

Alt Problemler

1. Öz değerlendirmelerine göre yöneticiler, duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde ne düzeyde kullanmaktadır?

2. Yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin öz değerlendirmeleri;

- a. cinsiyet,
- b. hizmetiçi eğitim,
- c. mesleki kıdem,
- d. yöneticilik kıdemi,
- e. branş,
- f. mezun oldukları yükseköğretim programı,

değişkenlerine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?

3. Yönetici yardımcılarının değerlendirmelerine göre yöneticiler, duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde ne düzeyde kullanmaktadır?

4. Yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin yönetici yardımcılarının yöneticileri değerlendirmeleri;

- a. cinsiyet,
- b. hizmetiçi eğitim,
- c. mesleki kıdem,
- d. yöneticilik kıdemi,
- e. branş,
- f. mezun oldukları yükseköğretim programı,

değişkenlerine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?

5. Öğretmenlerin değerlendirmelerine göre yöneticiler, duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde ne düzeyde kullanmaktadır?

6. Yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin öğretmenlerin yöneticileri değerlendirmeleri;

- a. cinsiyet,
- b. hizmetiçi eğitim,

- c. mesleki kıdem,
- d. branş,
- e. mezun oldukları yükseköğretim programı,

değişkenlerine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?

7. Yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin öz değerlendirmeleri, yönetici yardımcılarının değerlendirmeleri ve öğretmen değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Önem

Duygularının farkında olan, duygularını yönetebilen, kendini motive edebilen, öğretmenleriyle iyi bir iletişim ve ilişki kurabilen, kendini öğretmenlerin yerine koyarak onları anlayabilen kısacası duygusal zeka becerilerini etkin şekilde kullanabilen okul müdürlerinin bulunduğu orta öğretim kurumlarının çok daha verimli, başarılı, öğretmenler için rahat ve huzurlu bir ortam olacağı düşünüldüğünde; orta öğretim kurumlarında çalışan okul müdürlerinin duygusal zeka becerilerinin geliştirilmesi, bu konudaki araştırma ve çalışmalara ağırlık verilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda araştırmanın;

1. orta öğretim kurumlarında görev yapan yönetici, yönetici yardımcısı ve öğretmenlerin, okul müdürlerinin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanmalarına yönelik algılarını tanımlarını sağlayacağı ve bu doğrultuda okullardaki yönetici, yönetici yardımcısı ve öğretmen ilişkilerine yön vermede yardımcı olacağı,
2. araştırma bulgularının, orta öğretim kurumlarında çalışan yönetici, yönetici yardımcısı ve öğretmenleri, duygusal zeka becerilerini kullanmaya ve geliştirmeye teşvik edeceği,

3. araştırma sonuçlarının, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından, orta öğretim kurumları için yönetici yetiştirme ve hizmet içi eğitim faaliyetlerinde veri kaynağı olarak kullanılabilceği,
4. yönetim alanında duygusal zeka ile ilgili yapılan araştırmalara hız kazandırabileceği,
5. mevcut okul müdürlerinin ve müdür adaylarının orta öğretim kurumlarında, farklılıklara değer verilen, anlaşmazlıkların tarafların anlayışıyla çözüldüğü, uyum içinde çalışılan, etkili bir iletişim ağıyla çevrili tam bir güven ve mutluluk ortamı yaratabilmeleri için, duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanmaları ile ilgili hizmet içi eğitim faaliyetlerinin planlaması ve uygulanmasına olanak yaratacağı düşünölmektedir.

Varsayımlar

Bu araştırmada aşağıda sıralanan varsayımlardan hareket edilmiştir:

1. Okuldaki insan ilişkileri okul müdürünün duygusal zeka becerilerini kullanabilme becerisinden etkilenmektedir.
2. Okul müdürlerinin duygusal zeka becerilerini kullanma düzeylerinin belirlenmesinde; yönetici, yönetici yardımcısı ve öğretimlerin okulda geçirdiği yaşantılar yeterlidir.
3. Katılımcılar, veri toplama araçlarını içtenlikle yanıtlamışlardır.

Sınırlılıklar

Bu araştırma;

1. veri kaynağı olarak, 2005-2006 öğretim yılı Balıkesir ili merkez ilçesine bağlı tüm orta öğretim kurumu yönetici, yönetici yardımcısı ve branş öğretmenleri ile,
2. uygulamanın yapıldığı tarihlerde ulaşılabilen yönetici, yönetici yardımcısı ve branş öğretmenleri ile,
3. araştırma, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı özel orta öğretim kurumları dışındaki tüm resmi orta öğretim kurumları ile

sınırlı tutulmuştur.

Tanımlar

Duyusal Zeka Becerileri: Kişinin öncelikle kendi duygularını ve bu duyguların davranışlarını nasıl yönlendirdiğini, daha sonra başkalarının duygularını anlamasını, zor durumlarda kendini ve duygularını kontrol altında tutabilmesini, hedeflerini gerçekleştirme sürecinde yoluna çıkan engeller karşısında vazgeçmeden yoluna devam edebilmesini, kendini başkalarının yerine koyarak onlar gibi düşünebilmesini, insanlarla iyi ilişkiler kurarak mutlu ve başarılı bir hayat sürebilmesini sağlamak için gerekli olan beceriler.

Duyularının Farkında Olma: Bireyin yaşadığı olaylarla ilgili olarak, hangi duygunun kendisine neler hissettirdiğini ve hissettiği duygunun davranışları üzerindeki etkisini bilmesi.

Duyularını Yönetme: Kişinin stres altında olduğunda, diğer insanlarla problemler yaşadığında soğukkanlılığını koruması, duygularını kontrol altında tutması.

Kendini Motive Edebilme: Kişinin yaşadığı zorluklar ve başarısızlıklar karşısında yılmadan yoluna devam edebilmesi; amaçlarına ulaşmak için duygularını yönlendirebilmesi.

Empati: Bireyin kendini başkalarının yerine koyarak, olayları onların bakış açısıyla değerlendirilme yeteneği.

Sosyal Beceriler: Kişinin insanlarla iyi ilişkiler kurarak, topluma uyum sağlaması için sahip olması gereken beceriler.

BÖLÜM I

İLGİLİ ALANYAZIN

Bu bölümde, alanyazın incelemeleri sonunda ulaşılan sonuçlar, Duygusal Zeka ile İlgili Kavramlar, Duygusal Zeka Kavramının Ortaya Çıkışı ve Önemi, Yönetimde Duygusal Zekanın Yeri ve Önemi ana başlıkları altında ele alınmıştır. İlgili araştırmalar ise yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalar başlıkları altında, yakın tarihten uzak tarihe doğru sıralanarak verilmeye çalışılmıştır.

1.1 Duygusal Zeka ile İlgili Kavramlar

1.1.1 Zeka Nedir?

İnsan davranışını incelemede üzerinde en çok araştırma yapılan yeteneklerden olan zekanın nasıl bir yetenek olduğu halen tartışılmaktadır (Baymur, 1994:227-228). Zeka kelimesi 1900 yılından önce yayınlanan kitaplarda yer almamıştır. 1927 yılına kadar olan psikoloji kitaplarında zekadan bahsedilmemiştir (Multi Health Systems Inc., 2003). Bu yüzden zekanın, günümüzde psikoloji sözlüklerinde hangi tanımla yer aldığına bakmak, bilimin bu konuda ne denli ilerlediğini göstermesi yönünden önemlidir. Türk Dil Kurumu Sözlüğü'nde zeka (1988) “İnsanın düşünme, akıl yürütme, objektif gerçekleri algılama, yargılama ve sonuç çıkarma yeteneklerinin tamamı, anlayış, kararlılık, zeyreklik, feraset” olarak tanımlanmıştır. Psikoloji sözlüğü zekayı, “Soyut düşünme, kavrama, problem çözme, bildiklerini yeni durumlara uygulama, akıl yürütme, bellek, geçmiş deneyimlerden kazanılan bilgileri kullanma vb. de dahil olmak üzere zihinsel yetilerin toplamı” olarak tanımlamaktadır (Budak, 2000). Zeka, düzenleme, düzelme, anlama gibi anlamlar yüklenerek de tanımlanabilmektedir. En geniş şekilde tanımlanmaya çalışılırsa zeka, kendini ve çevreyi yönetme yeteneğidir. Buradan da anlaşılacağı üzere zeka, farklı yeteneklerin bir araya gelmesinden oluşmaktadır (Ergin, 2000:akt. Bülbüloğlu, 2001). Terman, zekayı genel bir yetenek olarak algılamakta ve “soyut düşünmek” yeteneği olarak tanımlamaktadır. Başka bir tanıma göre zeka, çabuk öğrenme, güç problemleri çözme, verilen işi hızlı ve doğru bir

şekilde yapabilme” şeklinde açıklanmaktadır. Dikkat, bellek, yargılama, akıl yürütme diye adlandırılan zihinsel yetiler bilişsel zekayı tanımlamaktadır (Bootzin, 1989; Oleron, 1994:akt. Acar, 2001). Sternberg (1997)’e göre zeka, “Çevreyi seçmek, onu biçimlendirmek ve ona uyum sağlamak için gerekli olan zihinsel yeteneklerdir”. Mozart, Einstein, Churchill, Picasso gibileri düşünüldüğünde, pratik ve yaratıcı zekaya sahip olan kişilerin, kendilerinin yanı sıra çevrelerindeki insanlar üzerinde de kalıcı etkiler bıraktığı söylenebilir. Çünkü, bireyin çevreye uyumu kadar, çevreyi değiştirmesi de önemlidir.

Psikoloji alanında zekaya yönelik yapılan çalışmalar, çoğunlukla fiziki dünya ve matematiksel, mantıksal zekaya yönelik görünmektedir. Bu oldukça büyük bir eksikliklerdir. Çünkü insanların anlaşılmasında ve cezbedilmesinde gerekli olan sosyal, ekonomik ve politik alandaki isteklerinin doyurulmasının bağlı olduğu beceriler önem taşımaktadır (Oleron, 1994:akt. Acar, 2001).

IQ ile ölçülen bilişsel zeka, kişinin anlama, öğrenme, problem çözme, öğrendiklerini uygulama, hatırlama ve rasyonel düşünme kapasitesini gösterir (Multi Health Systems Inc., 2003). Düşünme, mantık yürütme, sorun çözme, karar verme, algılama, kavramlaştırma, yargıya varma gibi yeteneklerle tanımlanan bilişsel süreçlere dayalı kuramlar kişinin duygusal yönlerini ihmal ettiği düşünülerek eleştirilmektedir (Kolasa, 1979:akt. Acar, 2001). Çünkü bu süreçler, duyguların etkisini görmezden gelmektedir. Oysa ki bilişsel süreçlerin etkili olarak işlemesi, duygularla ilgili yeteneklerin ne derece iyi kullanıldığına bağlıdır. David Wechsler’in genel zeka tanımı, bilişsel zekaya ilave olarak diğer zeka şekillerinin de düşünülmesini sağlamıştır. Wechsler, 1940’ların başlarında genel zekanın içerisinde yer alan bilişsel olmayan faktörler üzerinde çalışmalar yapmıştır. Wechsler, zeka kavramını tanımlarken, bireyin bilinçli hareket etmesi, rasyonel düşünmesinin yanı sıra, çevresiyle etkin bir şekilde ilişki kurabilmesini de dikkate almıştır (Bar-On, 1997). Wechsler, EQ ile ölçülen bilişsel olmayan zekayı, algılama, öğrenme, ilişki kurma gibi yetenek ve duygulara dayalı olarak açıklamıştır (Maier, 1999:akt. Acar, 2001).

Planalp ve Fitness (1999)'a göre akıl ve duyguyu birbirinden farklı bulanlar, “akıl rasyonellikle uyuyorsa, duygu da rasyonelliğin tam tersi ise (denge teorisine göre), duyguda aklın tam tersi olmalıdır” yargısına inanmaktadırlar. Bu yargıdan hareketle yapılan dar kapsamlı zeka tanımlamaları, zekayı tanımlamada, zihinsel süreçleri önemserken, diğer bütün psikolojik süreçleri dikkate almamaktadır (Öner, 1996:akt. Acar, 2001). Oysa ki araştırmalar, IQ'nun hayattaki başarıya katkısının en fazla yüzde yirmi olduğunu söylemektedir. Geri kalan yüzde seksenlik bölüm ise başka etkenlere bağlıdır (Goleman, 1998:50). Bu bağlamda zekanın, algılama, öğrenme, problem çözme, rasyonel düşünme gibi bilişsel süreçler yanında, bu süreçlerin etkili bir şekilde işlenmesini sağlayan duyguları da dikkate alarak tanımlanması gerektiği söylenebilir.

1.1.2 Duygu Nedir?

Duygu kavramını TDK sözlüğü (1988) “1) Duyularla algılama, his 2) Belirli nesne, olay veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim” şeklinde tanımlamaktadır. Psikoloji sözlüğünde ise duygu, “Öznel olarak yaşanan bir duygusal durumun dışavurumu olan gözlenebilir bir davranış yapısı” olarak tanımlanmaktadır (Budak, 2000). Cooper ve Sawaf'a göre duygular, motivasyon ve kişisel gücün ana kaynağıdır. Düşünce ve eylemleri örgütleyerek, muhakeme yapmayı ve makul olmayı sağlarlar. Latince'de ise duygular, “bizi harekete geçiren ruh” motus anima olarak tanımlanmaktadır (Cooper ve Sawaf, 2003). Goleman'a (1998) göre duygular, kişinin soru sormasını sağlayarak onu bilinmeyeni aramaya iten, öğrenme potansiyelini harekete geçirerek öğrenmesini sağlayan, öğrenileni uygulamaya geçirerek ona göre davranmasını sağlayan özellikler olarak tanımlanmaktadır (Ural, 2001:210). Feldman'a göre ise duygular, mutluluk, umutsuzluk ve hüznün gibi hem fizyolojik hem de bilişsel tabanları olan ve davranışı etkileyen faktörlerdir (Feldman, 1996:akt. Çakar, 2002). Sosyobiyologlara göre duygular yalnızca akla bırakılamayacak tehlike, acı bir kayıp, zorluklara karşı bir hedefe doğru ilerleme gibi durumlarda yol göstericidir. Ekman (1992), duyguların insanları hareket etmeye hazırladıklarını ve hayattaki güçlüklerle baş etmede onları yönlendirdiklerini vurgulamaktadır. Ancak, insanlar yıllar boyunca akli sadece zekayla özdeşleştirip, duyguları fazla önemsemediler. Duyguları insanın zayıf

yanı olarak gördüler. Akli erkeklerle, duyguları kadınlara yakıştırdılar. Duyguları ifade etmek ise sadece sanatla uğraşanlara göre idi. İradesi güçlü olması gereken liderlere göre değil (Atabek, 2000:11). Daha sonraları ise psikologlar tarafından aklın duygudan arınmış olarak, hiçbir şey ifade edemeyeceği düşüncesi ortaya atıldı (Salovey, 2000:akt. Acar, 2001).

Scherer, duyguların en önemli fonksiyonlarını üç temel grupta toplamaktadır: Bunlar bireyi harekete geçirmek için hazırlamak, gelecek davranışları şekillendirmek ve sosyal ilişkilerin düzenlenmesine yardımcı olmak şeklinde belirtmektedir (Feldman, 1996:akt. Çakar 2002). Duygular aynı zamanda, öğrenme ve karar verme süreçlerinde de önemli rol oynamaktadır. Verilen yanlış bir karar sonucu ortaya çıkan kötü duygu, gelecekte aynı hataların tekrarlanmamasını, memnuniyet duygusu ise deneyimin pekiştirilmesini sağlayabilmektedir (Epstein, 1998:akt. Acar, 2001). Ayrıca duygular, insanların çeşitli alternatifler arasından seçim yapabilmelerine, gelecekle ilgili tahminlerde bulunabilmelerine ve hızlı karar verebilmelerine olanak yaratabilmektedir (Damasio, 1994:akt. Bülbüloğlu, 2001). Böylelikle duygular içsel rehberler olarak insanları yönlendirmiş olurlar. Bu yaklaşım çerçevesinde bakıldığında duyguların, mantığın işleyişi ve genel zeka üzerindeki olumlu katkısı anlaşılabilir, bireyin, kendine ve başkalarına ait duyguların farkında olma, duyguları uygun şekilde ifade etme, duyguları kontrol etme ve böylece yaşamı zenginleştirebilme ile açıklanan duygusal zekası tanımlanabilmektedir (Mayer, DiPaolo ve Salovey, 1990). Duygular, insanlara günün her dakikasında yaşamsal öneme sahip, yararlı bilgiler sağlayarak; insanların yaratıcılığını harekete geçiren güvenilir ilişkiler kurmalarını sağlayan, beklenmedik durumlarda insanlara yol gösteren, yaşamları ve meslekleri adına içsel bir pusula görevi görmektedir. Şüphesiz sadece duygulara sahip olmak yeterli olmamaktadır. Duygusal zeka, bireyin kendisinin ve başkalarının duygularını tanımasını ve değerlendirmesini, duygularını günlük yaşamında ve iş hayatında etkin biçimde kullanmasını sağlayabilmektedir Bu konuda daha bütünlüklü bir tanım şu şekilde yapılabilir:

“Duygusal zeka, duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneğidir. Bizi kendi

potansiyel ve hedeflerimizin peşinde koşmaya sevk eden, en içten değerlerimiz ve özlemlerimizi harekete geçiren ve onları, hakkında düşündüğümüz şeylerden yaşadığımız şeylere dönüştüren şey, duygusal zekadır” (Cooper ve Sawaf, 2003:11-12).

Duygular, bireyleri nasıl hareket edecekleri konusunda yönlendiren, davranışlarına temel oluşturan, bu şekilde kendisini ve başkalarını tanıyıp anlamasını sağlayan içsel değerler olarak tanımlanabilmektedir. Ancak önemli olan duyguları anlamayı, yönetmeyi ve bu sayede başkalarıyla iyi ilişkiler kurmayı sağlayan duygusal zeka becerilerini etkin şekilde kullanabilmektir.

1.2 Duygusal Zeka Kavramının Ortaya Çıkışı ve Önemi

Duygusal zekanın ortaya çıkış nedeni, mantığın etkisinin azalmasından çok, duyguların öneminin artmasına dayanmaktadır. Yirminci yüzyılın iş dünyasında, IQ zekanın itici gücü durumunda iken; yirmi birinci yüzyılda IQ'nun yerini duygusal zeka (EQ) ile zekanın yaratıcılığı sağlayan diğer biçimleri almıştır (Perkins, 1995: akt.Bülbüloğlu, 2001).

İlk zamanlar zeka kavramı, bilim adamları tarafından, sadece bilişsel yeteneklere dayandırılırken; araştırmalar sonucunda zeka tanımına bireyin çevreye uyumu ve çevresindeki kişilerle ilişkisi boyutlarının da dahil edilmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Çünkü, insan zekasının işleyişi, mantık ve diğer bilişsel süreçlerle birlikte duygusal süreçleri de içermektedir (Öner, 1996:akt. Acar, 2001). Zeka üzerinde çalışan bilim adamları zeka kavramını açıklarken, duyguları da göz ardı edemeyeceklerini anlamışlar ve zekayı: (1) Soyut zeka=Matematiksel ve kelimelere ait sembolleri anlamak ve yönetmek yeteneği, (2) Somut zeka=Nesneleri anlamak ve yönlendirmek yeteneği, (3) Sosyal zeka=İnsanları anlamak ve onlarla ilişki kurmak şeklinde yeniden yapılandırmışlardır. Böylece duygular da zekanın yanındaki yerlerini almıştır (Johnson ve Indvik, 1999). Bar-On ise bilişsel zeka dışında geliştirilen zeka modellerini, sosyal zeka [Thorndike 1920], sosyal olgunluk veya sosyal yetenek [Doll, 1935], bilişsel olmayan zeka [Wechsler, 1940], çoklu zekalar [Gardner, 1983] ve duygusal zeka [Salovey ve Mayer, 1990] şeklinde sıralamaktadır (Multi Health Systems Inc., 2003).

Buradan da anlaşılacağı üzere, artık zekanın tek göstergesinin IQ olamayacağı fikri tamamen kabul görmüştür. Duygusal zeka konusundaki çalışmalar, zeka düzeyleri en üst seviyelerde olan bireylerin gerek iş gerekse özel yaşamlarında neden her zaman en iyi olmadıklarını araştırmakla başlamıştır (Cooper ve Sawaf, 2003:9). Bilim adamları böylece, eşit zekaya sahip iki kişiden birinin hayatta başarılı olurken, diğerinin nasıl çıkmaza girdiğini anlamada, bu kişilerin farklı zeka tiplerine sahip olduklarını ve başarılarının bu zeka alanlardaki yeteneklerine bağlı olduğunu da açığa çıkarmışlardır (Goleman, 1998:52-53). Bu bağlamda duygusal zekanın, başarı ve mutluluğu, zekanın ötesinde daha başka şeylere bağladığı söylenebilir (Cherniss, 1998).

Duygusal zeka kişinin, kendini ve başkalarını tanımasını, anlamasını, kendine güvenmesini, kendini başkasının yerine koyabilmesini, hoşgörülü ve yenilikçi olmasını, beden dilini kontrol edebilmesini, başkalarının beden diline, yüz ifadelerine hatta ses tonlarına bile duyarlı olmasını, her durumda kendini motive edebilmesini, serinkanlı, iyimser ve uyumlu biri olmasını sağlayan becerileri içermektedir. Bu bağlamda duygusal zeka becerilerini etkin şekilde kullanabilen insanların değişime ve yeniliklere açık, kendine güvenen, sabırlı, azimli, yaratıcı, kararlı, insanlarla ilişki kurmada yetenekli insanlar olduğu söylenebilir. Duygusal zekanın kişinin hem kendisini hem de başkalarını tanıyıp, anlamasına yardımcı olmasını sağlayan geliştirilebilir becerilerden oluştuğu düşünüldüğünde, kişinin hem özel hem iş yaşamında mutluluğu ve başarıyı yakalaması için duygusal zeka becerilerini ustaca kullanmasının gerektiği söylenebilir. Duygusal zeka becerilerini hayatlarının her alanında kullanabilen insanlar, sosyal ilişkilerinde çok daha aranan, işbirliğine ve yardımlaşmaya yatkın, sorunlar karşısında yılmadan mücadele eden, iletişim becerileri yüksek kişiler olarak toplumda yer edinebilirler.

1.2.1 Duygusal Zeka Nedir?

Duygusal zeka modelini oluşturan Salovey ve Mayer (1990), duygusal zekanın tek bir beceriyi değil, bireyin iş ve özel yaşamında başarılı olmasını sağlayan, kendisinin ve başkalarının duygularını anlayıp değerlendirmeye, ifade ve kontrol etmeye yardımcı olan, motivasyonunu sağlayan duyguları kullanmayı kapsayan çok

sayıdaki yeteneklerin bir kombinasyonu olduğunu belirtmişlerdir. Thorndike sosyal zekayı “insan ilişkilerinde akıllıca hareket etmek” olarak tanımlamaktadır (Chen ve Michael, 1993). Thorndike’in sosyal zeka tanımı ise duygusal zekanın sadece sosyal becerileriyle benzerlik göstermektedir. Gardner “çoklu zekalar” modelinde, kişinin kendisiyle ilgili (intrapersonal) zekasını, kendi duygularına ulaşabilme ve bunları ayırt edip davranışını buna göre yönlendirme ile tanımlarken; kişiler arası (interpersonal) zekasını, bireyin başkalarının ruh halini, huyunu, isteklerini anlayıp ona uygun tepkiler verme yeteneği olarak tanımlamıştır (Gardner ve Hatch, 1989). Görülebileceği gibi, burada kişiler arası zeka, empati yeteneğinin altını çizmektedir. Ancak, Gardner duyguların rolüne ve etkin bir şekilde yönetilmesine oldukça yer vermiş olsa da, duygu ve zeka ilişkisi üzerinde ayrıntılı biçimde durmamıştır (Goleman, 1998:57).

Duyguların etkin şekilde kullanımı ile ilgili yetenekleri kapsayan duygusal zeka kavramında niçin yetenek teriminin kullanılmadığı ile ilgili olarak Mayer ve Salovey (1993);

“Duygusal zekayı, duygusal yetenek olarak isimlendirebilirdik, ancak zeka ifadesini kullanarak düşüncemizi zeka konusundaki literatürle ilişkilendirmeyi tercih ettik. Ayrıca bizim duygusal zeka kavramı, Gardner’ın kişisel zeka tanımıyla benzerlik göstermektedir. Duygusal zekayı tanımlama yaklaşımımızda bir seri zihinsel yetenekler de söz konusu olduğu için, bunu zekanın bir formu olarak tanımlamanın yanlış olmadığını düşünüyoruz, açıklaması ile cevap vermişlerdir”.

Buradaki “zeka” terimi kişinin, kendisinin ve başkalarının duygularının farkında olması, problem çözümünde, davranışlarını kontrol etmekte, başarıya ulaşmakta, insanlarla iyi ilişkiler kurmakta duygularını etkin şekilde kullanması yeteneğiyle ifade edilmektedir (Salovey ve Mayer, 1989-90). Bar-On da zeki insanı, bilişsel zekanın yanı sıra duygusal zekaya da sahip kişi olarak tanımlamaktadır (“EQ Beats IQ in Workplace” HR Reporter, January26, 1998:akt. Acar, 2001).

Duygusal zeka becerilerini kullanabilen bir insan, kendine ve başkalarına ait duyguları tanıyabilir ve idare edebilir. Bu kişiler hayatlarını daha doyumlu ve etkili bir şekilde sürdürebilirler. Başarıyı belirleyen sözsüz kuralları kavrama ve kullanma

becerisine sahiptirler. Bu yüzden de diğer insanlara göre daha avantajlıdırlar. Duygusal hayatını kontrol altına alamayan kişiler ise işlerine odaklanıp başarıya ulaşmalarını sağlayacak bu becerileri yeterli düzeyde kullanamamaktadır (Goleman, 1998:53). Bu bağlamda, duygusal zekanın, geliştirilebilen bir yetenekler dizisi olduğu, insanların hayatın her alanında başarılı olabilmek için duygusal zeka becerilerini etkin şekilde kullanmalarının gerektiği söylenebilir. Ancak bunu yaparken, kişi öncelikle kendi duygularını anlayıp, kontrol edebilmeli, isteklerine ulaşana kadar motivasyonundan hiçbir şey kaybetmemeli, amaçlarını gerçekleştirme sürecinde karşısına çıkan engelleri yenmeye azimli olmalı, başkalarını anlamaya ve onlarla iyi ilişkiler kurmaya istekli olmalı ve tüm bunları yaparken kendini karşısındakinin yerine koyarak onun gibi düşünebilmelidir. Duygusal zekanın, insanlarla iyi ilişkiler kurmayla ilgili olan sosyal zekanın bir alt formu olduğu düşünüldüğünde, başkalarıyla iyi ilişkiler kurulabildiği yani duygusal zeka becerileri etkin şekilde kullanılabildiği takdirde, hem iş hem de özel hayatta mutluluk ve başarının yakalanabileceği söylenebilir.

1.2.2 IQ (Intelligence Quotient) – EQ (Emotion Quotient) Karşılaştırması

Kişinin beyin kapasitesi ile kavrama yeteneğini belirten ve geleneksel olarak IQ ile ölçülen bilişsel zeka konuşma, yazma, problem çözme, hesap yapma gibi durumlarda kullanılır (Bar-On, 1997). Bireyin kendisinin ve diğerlerinin duygularını tanıma, anlama, kendini motive etme, başkalarına empatik yaklaşma ve ilişkilerinde duygularını hayatını zenginleştirebilecek biçimde düzenleyebilme yetisi olarak tanımlanan duygusal zeka (EQ) ise hayatın her anında yaşamsal bir beceri olarak kullanılır ve geliştirilebilir (Rock, 1994). Gelişimi ilk çocukluk dönemlerinde gerçekleşen IQ genetik olarak sabittir. Duygusal zeka ise insanların yaşamları süresince deneyimlerinden ders aldıkça gelişmeye devam etmektedir. İnsanlar kendi duygularıyla başa çıkmayı, kendilerini motive etmeyi, olaylara ve insanlara empatik yaklaşmayı ve sosyal yeteneklerini kullanmayı öğrendikçe bu yetenekleri de giderek pekişmektedir (Goleman, 1998:14). Toronto, Buffalo ve New York'ta Multi Health System Inc. tarafından 3831 kişi üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, insanlar yaşlandıkça duygusal zekaları da artmaktadır. Bar-On'un geliştirdiği duygusal zeka ölçeği kullanılarak çeşitli yaş gruplarından insanlarla yapılan araştırmada, duygusal zekanın yaşın artmasıyla birlikte,

belli oranda yükseldiği ve 50'li yaşların ortasında en üst düzeye ulaştığı, sonucu elde edilmiştir. IQ'nun ise 19-20 yaşlarında en üst seviyeye çıktığı ve yaş ilerledikçe düştüğü bilinmektedir (Milliyet, 25 Mart 1997, <http://duygusalzeka.8m.com/index.html>, 28.04.2005).

Sanılanın aksine, IQ ve duygusal zeka birbirlerine karşıt değil birbirleriyle bağlantılıdır. Duygusal zeka önemli sorunları çözerken, önemli bir karar verirken IQ'nun yardımına koşar ve bunları daha kısa bir sürede ve daha nitelikli biçimde yapmayı sağlar. Duygusal zeka, IQ için yaşamsal öneme sahiptir. Duygusal zeka becerileri, bilişsel becerilerle sinerji halindedir. Yaşamlarında üstün performans gösterenler her iki beceriye de sahiptirler. İnsanların doğuştan getirdikleri IQ'ları dışında, başarılarını etkileyen faktörler duygusal zeka ile açıklanmaktadır (Cooper ve Sawaf, 2003:41). Bu bağlamda IQ'nun tek başına insanların iş ve özel yaşamlarındaki başarılarını belirlemede ya da tahmin etmede oldukça yetersiz olduğu;. IQ seviyesi yüksek olan insanların, her zaman en iyi işlere giremedikleri, girdikleri her işi başarıyla tamamlayamadıkları, çok yüksek IQ seviyesi ile girilen bir okuldan, her öğrencinin üstün başarıyla mezun olamayacağı söylenebilir.

Duygusal zeka, her zaman ve her yaşta geliştirilebilen, insanların karar vermelerinde, seçim yapmalarında, problemleri çözmelerinde, çevrelerindeki insanlarla iyi ilişkiler kurmalarında, IQ'nun yanında yer alan ve kullanıldıkça gelişen bir yetenekler dizisi olarak görülmektedir (Sternberg, 1997). Bu sebeple günümüzde değişik işletmelerde kişinin mezun olduğu okullar, sahip olduğu sertifikalar, yüksek IQ düzeyi yanında insanlarla iyi ilişkiler kurma, kendini ve duygularını ifade etme gibi yeteneklerin de önem kazandığı söylenebilir.

Mayer ve Salovey'in yaptığı tanımdan sonra 1990lı yılların ilk yarısında duygusal zeka kavramı akademik çevrelerde incelenmeye başlamıştır. Kavramın yaygınlaşmasını sağlayan ise Daniel Goleman'ın 1995 yılında çıkarttığı "Duygusal Zeka Neden IQ'dan Önemlidir?" adlı kitap olmuştur. Duygusal zeka, yetenek modeli ve karma model olmak üzere iki temel çerçevede ele alınabilmektedir. Yetenek modeli, duygusal zekayı bir yetenekler grubu olarak tanımlarken; karma model, duygusal zekayı

sosyal beceriler, kişisel özellikler ve davranışlarla birleştirmektedir (Cobb ve Mayer, 2000).

1.2.3 Duygusal Zeka Modelleri

Aşağıda duygusal zeka modelleri, yetenek modeli ve karma model çerçevesinde değerlendirilmiştir:

1.2.3.1 John D. Mayer ve Peter Salovey'in Duygusal Zeka Modeli

Kavramı ilk olarak 1990 yılındaki “Duygusal Zeka” adlı makaleleri ile ortaya atan Mayer ve Salovey’e göre duygusal zeka, kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını gözlemleme, onları ayırt edebilme ve bu bilgiyi düşünce ve davranışlarına rehber olarak kullanabilme yeteneklerini içeren bir sosyal zeka türüdür (Mayer ve Salovey, 1993).

Mayer ve Salovey'in duygusal zeka modelinin, Duyguları Algılamak, Duyguyla Düşünceleri Bağdaştırmak, Duyguları Anlamak ve Analiz Etmek ve Duyguları Yönetmek olmak üzere 4 boyutu vardır (Mayer, Salovey ve Caruso, 2000). Aşağıda bu dört boyut açıklanmıştır:

➤ ***Duyguları Algılamak:*** Kişinin etkin bir şekilde duyguları algılaması ve ifade edebilmesi için öncelikle kendi duygularını algılaması, ifade edebilmesi ve daha sonra diğer insanlardaki duyguları tanıması ve ifade edebilmesi gerekmektedir. Kişi eğer duygularını anlayıp değerlendirebilmek istiyorsa öncelikle onları tanımlayabilmelidir.

➤ ***Duyguyla Düşünceleri Bağdaştırmak:*** Kişinin düşüncelerini canlandırabilmek için duygularını üretici bir şekilde düşüncenin önüne geçirebilmesi gerekmektedir. Kişi duygularından düşünce gücünü arttırıcı bir araç olarak faydalanmalıdır.

➤ ***Duyguları Anlamak ve Analiz Etmek:*** Kişinin duyguları anlaması ve onlarla mantık yürütebilmesi için çoğu zaman karmaşık halde bulunan duyguları adlandırabilmesi ve duygu değişiklikleri ile olan ilişkileri tanımlayabilmesi gerekmektedir.

➤ ***Duyguları Yönetmek:*** Kişinin duygusal ve zihinsel gelişmeyi arttırmak için kendisindeki ve diğerlerindeki duygulara karşı açık olması, duyguları gözlemleyip anlaması ve onları düzenleyebilmesi gerekmektedir (Mayer, Salovey ve Caruso, 2000).

Mayer ve Salovey'in modeli bir yetenek modelidir. Bu yaklaşım yeteneğe dayalı olmayan faktörlerin önemini kabul eder ancak bu faktörlerin duygusal zekadan bağımsız oldukları düşüncesine dayanmaktadır (Woitasewski, 2000:akt. Çakar, 2002).

Tablo:1'de Mayer ve Salovey'in dört boyutlu duygusal zeka modelinin zeka ve kişilikle olan ilişkisi sunulmuştur:

Tablo:1
Mayer ve Salovey'in 4 Boyutlu Zeka Modelinin İncelenmesi

BOYUTLAR	ÖLÇÜNÜN TANIMI	ZEKA VE KİŞİLİKLE İLİŞKİSİ
1)Duyguları Algılamak	Duyguları yüzlerde, resimlerde tanıma yeteneği	Zekaya bilgi girdisi sağlar
2)Duyguyla Düşünceleri Bağdaştırmak	Duygusal bilgiye yön vererek düşüncüyü zenginleştirme yeteneği	Bilişsel görevlerde duygusal bilgiden yararlanmak için düşüncüyü ayarlar
3)Duyguları Anlamak ve Analiz Etmek	İlişkiler, bir duygudan diğerine geçişler ve duygular hakkındaki bilgiyi değerlendirme yeteneği	Duygular ve duygusal bilgi hakkında soyut değerlendirmelerin ve mantık yürütmenin merkez noktasını oluşturur
4)Duyguları Yönetmek	Kişisel ve kişilerarası gelişmeyi sağlamada duyguları yönetme yeteneği	Kişilik ve amaçlarla etkileşim içindedir

(Kaynak:Mayer ve Caruso, 2000:akt. Çakar, Ulaş. (2002). Duygusal Zekanın Dönüştürücü Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.)

1.2.3.2 Reuven Bar-On'un Duygusal Zeka Modeli

Bar-On temelde zekanın kişisel, duygusal, sosyal ve hayatta kalma boyutlarını içeren, bilişsel olmayan faktörleri üzerinde durmuştur. Bu faktörlerin her biri bireyin gündelik hayatla başa çıkabilmesi açısından bilişsel zekadan daha etkin görülmektedir. Bu anlamda model, duygusal ve sosyal zeka modellerini kapsar ve Kişisel Boyut,

Kişilerarası Boyut, Şartlara ve Çevreye Uyum Boyutu, Stres Yönetimi Boyutu ve Genel Ruh Hali Boyutu olmak üzere başlıca beş ana boyuttan oluşur (Multi Health Systems Inc., 2003). Aşağıda bu beş boyuta ilişkin beceriler sunulmuştur:

➤ **Kişisel Boyut:** Kişinin kendine olan saygısı, kendini duygusal anlamda tanıması yani hisleri ile duygularının kendi düşünce ve tutumlarına nasıl etki ettiğini bilmesi, kendini ifade edebilmesi, düşünce ve davranışlarında bağımsız olabilmesi ve sahip olduğu potansiyeli hayata geçirebilme becerileri bu boyutu oluşturmaktadır.

➤ **Kişilerarası Boyut:** Kişinin kişilerarası ilişkilerdeki faaliyetlerini içermektedir. Kişinin olaylara empatiyle yaklaşabilmesi, sosyal açıdan sorumluluk sahibi olabilmesi, iyi kişilerarası ilişkiler kurabilmesi bu boyutu oluşturan becerilerdir.

➤ **Şartlara ve Çevreye Uyum Boyutu:** Kişinin çevreden gelen isteklerle başa çıkabilmede kullandığı becerileri içermektedir. Kişinin gerçek olanı ayırt edebilme, değişen şartlara göre esnek olabilme, çevresindeki problemleri çözebilme becerileri bu boyutu oluşturmaktadır.

➤ **Stres Yönetimi Boyutu:** Kişinin strese karşı koyabilme becerilerini içermektedir. Bu becerilere sahip bir kişi olumsuz olaylara ve gerilim dolu durumlara karşı koyabilir (stres toleransı), dürtülerini, doğal güdülerini kontrol edebilir, dayanılmaz isteklerini geciktirebilir (dürtü kontrolü).

➤ **Genel Ruh Hali Boyutu:** Kişinin yaşama genel bakışını içermektedir. Kişinin iyimser olabilme becerisi ve yaşamdan duyduğu mutluluk bu boyutu oluşturmaktadır (Multi Health Systems Inc., 2003).

Bar-On'un modeli, zihinsel yeteneklerle zihinsel yeteneklerden ayrı olarak kabul edilen bazı özellikleri birleştirmiştir. Bu yüzden karma bir modeldir (Mayer, Salovey ve Caruso, 2000).

1.2.3.3 Robert K. Cooper ve Ayman Sawaf'ın Duygusal Zeka Modeli

Cooper ve Sawaf'ın duygusal zeka modeli, Duyguları Öğrenmek, Duygusal Zindelik, Duygusal Derinlik ve Duygusal Simya olmak üzere 4 boyuttan oluşmaktadır (Cooper ve Sawaf, 2003). Aşağıda özellikle duygusal zeka ve liderlik ilişkisini inceleyen modelin dört köşe taşı olarak tanımlanan boyutları açıklanmıştır:

➤ **Duyguları Öğrenmek:** Duyguları öğrenmek, kişinin duygusal anlamda potansiyelinin farkında olup bunu değerlendirebilmesi ve bu bilgileri ilişkilerinde kullanması üzerine kuruludur. Bunun için kişinin duygusal dürüstlüğe (duyguları tarafsız olarak algılama), duygusal enerjiye (kişinin enerjisi ve duyguları arasındaki ilişkiyi başarıya ulaşmada kullanması), duygusal geri bildirim (duyguların verdiği mesajları algılama ve buna göre hareket etme) ve pratik sezgiye sahip olması gerekmektedir (duyguları pratik şekilde sezebilme).

➤ **Duygusal Zindelik:** Zindelik kavramı fiziksel alanda olduğu gibi duygusal açıdan da gereklilik göstermektedir. Bunun için kişinin, öz varlığa (kişinin duygusal açıdan sahip oldukları), güven çemberine (kişinin oluşturduğu güven ortamı), yapıcı hoşnutsuzluğa (hoşnutsuzlukların yapıcı olarak eyleme dönüştürülmesi), esnekliğe ve yenilenebilirliğe sahip olması beklenir. Burada yapıcı hoşnutsuzluk, hoşnutsuzluk gibi olumsuz bir duygudan nasıl yararlı sonuçlar elde edilebileceğini anlatmaktadır.

➤ **Duygusal Derinlik:** Kişinin içsel amaçlarını belirleyerek kendini bunlara adanması ve bunu örgütteki amaçlarıyla da koordine etmesi esasına dayanmaktadır. Kişinin kendine özgü potansiyel ve amaçlarını belirleyip kendisini amaçlarını gerçekleştirmeye duygusal olarak adanması, dürüstlüğü yaşaması ve insanlar üzerinde etkisini kullanmadan etki uyandırmasını içermektedir.

➤ **Duygusal Simya:** Duygusal zekanın kişinin yaratıcılığını artıran özelliğine yoğunlaşmıştır. Duygusal simya önem verilmeyen duyguların daha değerli bir hale gelmesi ve onların güçlerinden yararlanılmasının yanısıra, sezgisel akışı,

düşünsel zaman değişimini (kişinin geçmiş, gelecek ve şimdiki zamanı beyinde canlandırabilmesi), fırsatları sezinlemeyi ve geleceği yaratmayı içermektedir. Sezgiler, kişilerin en belirsiz durumlarda karar vermelerinde, hiç kimsenin görmediği bir fırsatı görmelerinde yardımcı olmaktadır. Akış kavramı ise kişinin en az çabayla en çok ve iyi sonucu elde ettiği bir işte, zamanın bile nasıl geçtiğinin farkında olmadığı bir verimlilik durumu olarak görülebilir. Kişinin bu kadar verimli olduğu anlara yönelebilmesi ancak duygusal zeka becerilerini kullanmasıyla mümkün görünmektedir (Cooper ve Sawaf, 2003).

Cooper ve Sawaf'ın modeli de zihinsel yeteneklerin (duygusal dürüstlük gibi) yanısıra geleceği yaratmak, fırsatları sezinlemek gibi bazı kavramları da içermekte olduğu için karma bir modeldir. Bu yönüyle model, işletmelerde duygusal zekanın önemine dikkat çekerek, alandaki çalışmalara katkı getirmektedir (Çakar, 2002:22-26).

1.2.3.4 Daniel Goleman'ın Duygusal Zeka Modeli

Goleman'ın “Duygusal Zeka Neden IQ'dan Önemlidir?” ve “İşbaşında Duygusal Zeka” eserlerinde, Mayer ve Salovey'in modelini temel alarak oluşturduğu duygusal zeka modelinin, Duygularının Farkında Olma, Duygularını Yönetme, Kendini Motive Edebilme, Empati ve Sosyal Beceriler olmak üzere beş boyutu dikkat çekmektedir (Goleman, 1998). Aşağıda bu beş boyut açıklanmıştır:

➤ ***Duygularının Farkında Olma:*** Duygularının farkında olma, duygularını tanıyıp onları tanımlayabilmeyi; düşünceler, duygular ve tepkiler arasındaki bağlantıları sezebilmeyi; bir karara duyguların mı yoksa düşüncenin mi sebep olduğunu bilmeyi içermektedir. Duygularının farkında olan kişiler, ne hissettiklerini bilir ve duygularını tanırlar. Düşünceleriyle söyledikleri ve sözleriyle hissettikleri arasındaki bağlantının farkındadırlar. Zayıf ve güçlü yanlarını tanırlar ve bu yüzden de kendilerini gerçekçi ve olumlu gözle değerlendirebilirler Aynı zamanda böyle kişiler duygularının, değer ve hedeflerinin hayatlarını nasıl etkilediğinin bilincindedirler. Duygularının farkındalık düzeyi yüksek kişiler duygularını hayatlarına ve davranışlarına yön vermede kılavuz olarak kullanabilmektedir. Bu kişiler kişisel karar gerektiren konularda ne

düşündüklerinden emin, hayata olumlu gözle bakan, geribildirimlere, yeni bakış açılarına, sürekli öğrenmeye ve kendilerini geliştirmeye yönelim gösteren kişilerdir. Bu tür yönelimlere sahip kişiler kötü ruh haline girdiklerinde, bunu kendilerine dert edinmek yerine en kısa sürede kendilerini bu durumdan kurtarabilmektedirler. Duygusal farkındalığa sahip bireyler doğru bildikleri yoldan geri dönmeyen ve hedeflerine ulaşana kadar cesaretlerini yitirmeyen kişiler olarak dikkat çekmektedir (Goleman, 2000). Bu bağlamda duygularının farkında olan kişilerin, başarısızlıklarının farkında oldukları ve bundan rahatsızlık duymadıkları, yaptıkları bu öz değerlendirmenin onları nasıl, ne zaman ve ne şekilde hareket etmeleri gerektiği konusunda yönlendirdiği, özgüven sahibi oldukları, belirsizlik ve baskı altında bile kararlı ve tutarlı davrandıkları, kendilerini içinde buldukları duruma ve kişiye yoğunlaştırabildikleri söylenebilir.

➤ ***Duygularını Yönetme:*** Duygularını yönetmekten kasıt duyguları bastırmak değil; onları kabullenip nedenini anlamaya çalışmak, düşüncelerle yapılanlar, söylenenlerle duygular arasındaki bağlantının bilincinde olmak ve böylece duyguların kişileri itebileceği anlık tepkilerden uzaklaşmaya çalışmaktır (Goleman, 2000). Duygularını yönetebilen insanlar, çok zor anlarda bile sakin, olumlu ve soğukkanlı davranabilen, yıkıcı duyguları ve güdülerini idare edebilen, duru düşüncelere sahip, stres altındayken soğukkanlılıklarını koruyabilen, kendilerine düşmanca duygularla davranan birine karşı saldırganca karşılık vermeyen, karşılaştıkları sorunları çözebilecek özgün fikirler üreten, olaylara yeni perspektiflerden bakabilen kişiler olarak göze çarpmaktadır.

➤ ***Kendini Motive Edebilme:*** Hareket nedeni anlamına gelen dürtü (motive) ve duygu (emotion) aynı Latince kök “harekete geçmek” (to move) anlamına gelen “motere” kökünden türemiştir. Bu çerçevede bakıldığında bireyleri hedeflerini gerçekleştirmek üzere harekete geçiren şeyin, duygular olduğu söylenebilir. İnsanların mümkün olan en iyi performansı sergilemeleri için yaptıkları işi sevmeleri ve bu işi yapmaktan haz almaları bunun için kişisel motivasyona sahip olmaları şarttır. Kişi yaptığı işi ne kadar severse ve kendini yaptığı bu işe ne kadar adarsa, o kadar başarılı ve mutlu olabilmektedir. Bu sayede kendisiyle birlikte çalışan insanları da yaptıkları işe güdüleyerek, onlara örnek olabilirler. Başarı güdüsü yüksek kişiler, büyük risklere daha

fazla girebilir ve girdikleri risklerin sorumluluğunu üstlenebilirler. Duygusal zeka açısından umutlu olmak, kişinin zorlu engeller veya yenilgiler karşısında kaygıya ya da depresyona yenik düşmemesi, teslim olmaması anlamına gelir. Duygusal zeka açısından iyimser olmak ise zorluklar karşısında kişileri kayıtsız kalmaktan, umutsuzluğa düşmekten, depresyona girmekten korur (Goleman, 1998). İyimser kişi, engeller karşısında hedeflerinden vazgeçmeyen, başarısızlık korkusundan çok başarı umuduyla hareket eden, engelleri, kişisel kusurlara bağlamak yerine iş akışının olağan bir sonucu olarak gören kişi olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda, duygusal zekanın kendini motive edebilme alt boyutunun kişinin başarısızlık, hayal kırıklığı gibi zor durumlarda bile yılmadan amacını gerçekleştirmesini sağlayan içsel yetenekleri kapsadığı söylenebilir.

➤ **Empati:** Empati, başkalarının duygularını anlayıp, olayları onların bakış açısından görebilmeyi ve insanların farklı düşüncelerine saygı göstermeyi içermektedir. Bu nedenle insan ilişkilerinin temeli empatik düşünmeye dayanmaktadır. Empatik kişiler başkalarının neye ihtiyacı olduğunu, ne istediğini gösteren sinyallere karşı daha duyarlıdır. Bu da onları özel ve iş yaşamlarında başarıya ulaştırır. İnsanlar çoğunlukla duygularını ifade etmezler, onun yerine başka ipuçları verirler. Başkasının ne istediğini, ne düşündüğünü sezebilmenin yolu, ses tonu, mimikler, jestler, yüz ifadesi ve benzeri türden sözsüz ifadeleri okuyabilmekten geçmektedir. Başkalarının duygularını anlayabilme süreci öncelikle, kişinin kendi duygularını tanımasıyla yakından ilişkilidir. Başkalarının duygularını anlayabilen insanlar, onların dile getirilmemiş endişe ya da hislerini sezen ve elde ettikleri bu bilgilere göre hareket edebilen insanlardır. Bu da onlara insan ilişkilerinde büyük bir avantaj sağlar (Goleman 1998; 2000).

Bu bağlamda, empatinin kişinin kendisini başkasını yerine koyarak, onun duygu ve düşüncelerini anlayabilme, başkaları söylemese de onların neye ihtiyacı olduğunu, ne istediğini sezebilme yeteneği olduğu söylenebilir. Şüphesiz bunları başarabilen insanlar, hem iş hem de özel yaşamlarında başarıyı ve mutluluğu yakalayabileceklerdir. Çünkü iş yaşamında, gerek müşterilerin gerekse birlikte çalışılan insanların duygularını, istek ve ihtiyaçlarını onlar söylemeden de anlamak ilişkilerde büyük bir avantaj sağlamaktadır. Kısaca empatik davranmanın, kişilerin kendilerini değerli hissetmelerinde ve işteki verimliliğin artmasında önemli bir rolünün olduğu söylenebilir.

➤ **Sosyal Beceriler:** Goleman (1998; 2000)'a göre sosyal beceriler, kişinin başkalarının duygularını idare edebilmesi için gereken Etkileme, İletişim, Çatışma Yönetimi, Liderlik ve Değişim Katalizörlüğü yeterlilikleri üzerine kuruludur.

a. Etkileme ve ikna etme, diğer kişide belli duyguların uyandırılmasına dayanmaktadır. Etkileme becerisine sahip kişiler, karşısındakinin vereceği cevapları sezebilir, önceden görebilir ve buna göre taktik geliştirebilirler. Bu kişiler, beraberlerinde herkesi istenen bir hedefe doğru etkili bir şekilde götürebilirler. Ortak bir bağın ya da yönün bulunup kullanılması ile ötekinin ikna edilmesi kolaylaşır. Böylece kişiler belirlenen hedefe doğru ilerlerken, ortak bir paydadan hareket etmenin güvenini ve rahatlığını yaşarlar. Başkalarını etkileme yeteneğine sahip insanlar, insanların gönlünü kazanmakta becerikli, sunuşlarını dinleyicilerine hitap edecek biçimde ayarlayabilen, insanları etkilemek için değişik ve etkili taktikler kullanabilen, fikir birliği oluşturmada becerikli insanlardır (Goleman, 2000:213-217).

b. Sosyal becerilerin temeli iyi bir iletişimci olmaya dayanmaktadır. Empatinin anahtarı olan iyi dinleyebilmek, iletişim için de son derece önemlidir (Goleman, 2000:221-223). İletişim kurma yeterliliğine sahip olan insanların, etkin olarak dinledikleri, karşısındaki kişiye hoşgörülü davrandıkları, karmaşık meseleleri uzatmadan çözmeye çalıştıkları söylenebilir. Bu bağlamda, insanlarla etkili iletişim kurabilmek için aynı zamanda empati, duygularını yönetme gibi diğer duygusal zeka becerilerine de ihtiyaç olduğu ortaya çıkmaktadır.

c. Anlaşmazlıkların çözümünde beceri sahibi olanlar, sorunu daha oluşurken saptayıp ilgili tarafları yatıştırmaya yönelik adımlar atabilir, zor ve gergin durumları idare edebilir, anlaşmazlıkların üstünü kapamak yerine onları ortaya çıkarıp çözüm yolları arayabilirler. Bu bağlamda değişik çözüm stratejilerini duruma göre uygulamaktan çekinmezler. (Goleman, 2000:225-227). Kısaca, anlaşmazlıklarda çözüm sağlama becerisine sahip olan insanlar, empati yetenekleri sayesinde karşı tarafın beklenti ve ihtiyaçlarını önceden sezerek, sorunun başında tedbirlerini alır ve ona göre çözüm stratejileri geliştirirler.

d. Liderlik, ne zaman otorite kurulacağını ve ne zaman arkadaşça davranılacağını, yol gösterileceğini ya da insanları etkilemek için daha farklı yollar kullanılacağını bilmeyi içerir. Bunun yanında liderlik, başkalarını yaptıklarından sorumlu tutma, ortak bir vizyon noktası oluşturma, çalışanlar için iyi bir örnek teşkil etme, etkili iletişim kurma tekniklerini bilme ve kullanma, iyi bir ifade ve ikna yeteneği ile insanları harekete geçirme ve esinlendirebilme yeteneğine sahip olma, gerektiğinde sert ve zor kararlar alma ancak bunu yaparken zorbalığa başvurmama, örgütün enerji kaynağı olma, empati kurabilme yeteneklerine sahip olmayı da gerektirmektedir (Goleman, 2000). Kaya (1993) liderliğin, belirli hedeflere ulaşmada bireyleri bir araya getirme ve isteklendirme yetenekleri ile ilgili olduğunu vurgulamaktadır. Tüm bunların ışığında liderlerin, iyi bir ifade ve iletişim gücüne sahip olma, insanları belirlenen ortak bir amaç etrafında toplama, empatik olma, gerektiğinde zorbalığa başvurmadan zor ve sert kararlar alma gibi duygusal zeka gerektiren becerilere sahip olmalarının gerektiği söylenebilir.

e. Yaratıcı Liderlik Merkezi'ndeki araştırmalar, üst düzey yöneticilerin başarısızlıklarındaki başlıca nedenlerin değişime liderlik yapamamaları gibi duygusal yeteneklerindeki eksikliklerden kaynaklandığını göstermekle birlikte; küresel ölçekte on beş şirkette 300 üst düzey yöneticiyle yapılan bir çalışma, etki yaratma, ekip liderliği, kurumsal haberdarlık, özgüven, başarı güdüsü ve liderlik gibi duygusal yetkinliklerin yıldızlarla vasatlar arasındaki farkı belirlediğini ortaya çıkarmaktadır (Cherniss, 1998). Günümüzün hızla değişen ve yenileşen standartları örgütleri de değişime zorunlu kılmaktadır. Bu da değişimi başlatacak, değişime yön verecek ve değişimi yönetecek liderlere olan gereksinimi artırmaktadır (Goleman, 1998).

Sonuç olarak sosyal becerilerin, kişinin diğer kişilerin duygularının farkında olmasını, onları etkileyerek ve ikna ederek duygularını yönetebilmesini, anlaşmazlıkları hoşgörülle karşılayabilmesini, şartlara ve çevreye göre kendini ve içinde bulunduğu örgütü değiştirebilmesini, yeniliklere ve işbirliğine açık olmasını, insanlarla sorunsuz olarak geçinebilmesini sağladığı ve duygusal zekanın, duygularının farkında olma, duygularını yönetme, kendini motive etme ve empati alt boyutlarındaki becerilere sahip olmayı gerektirdiği söylenebilir.

Goleman'ın modeli, zihinsel yetenekleri (kendi duygularının farkında olma gibi) ve diğer özellikleri (kendini motive edebilme, empati gibi) içeren karma bir modeldir. Goleman, duygusal zeka becerileri ile liderlik ilişkileri üzerinde yoğunlaşmıştır (Çakar, 2002:27). Bu yüzden çalışmanın amacına en uygun model, Goleman'ın duygusal zeka modelidir

Aşağıda Çakar tarafından 2002 yılında, Goleman (1998) ve Goleman (2001)'den yararlanılarak geliştirilen, duygusal zeka boyutları ve bunların yapıtaşlarını gösteren Tablo:2 sunulmuştur:

Tablo:2
Goleman'ın Duyusal Zeka Boyutları ve Bunların Yapıtaşları

BOYUTLAR	BOYUTUN TANIMI	YAPITAŞLARI
1) Duyularının Farkında Olma	Kişinin herhangi bir duyguyu hissettiğinde onu tanıyabilme, kararlarını verirken bu bilgiyi kullanabilme yeteneği	Kişinin özgüven duyabilmesi, gerçekçi bir şekilde kendini değerlendirebilmesi, kendiyile barışık olması
2) Duyularını Yönetme	Kişinin duygularını ve tepkilerini uygun bir şekilde yönetebilme, kendini sakinleştirebilme, olumsuz duygularla başa çıkabilme yeteneği	Kişinin güvenilir ve dürüst olması, belirsizlikler karşısında rahat olabilmesi, değişikliklere açık olabilmesi
3) Kendini Motive Etme	Kişinin bir amaç doğrultusunda duygularını yönlendirebilme, karşılaştığı sorunlar karşısında yılmama yeteneği	Kişinin başarıya yönelik güçlü bir istek duyması, başarısızlık karşısında bile iyimser olabilmesi, kendini örgüte adayabilmesi
4) Empati	Kişinin kendini başkasının yerine koyabilme yeteneği	Kişinin müşterilere hizmet edebilmesi
5) Sosyal Beceriler	Kişinin diğer kişilerle sorunsuz geçinebilme, diğer kişilerin duygularını yönetebilme, iyi ilişkiler kurabilme yeteneği	Kişinin ikna edici olabilmesi, liderlik konusunda etkinlik gösterebilmesi, takımları oluşturabilmesi ve onlara liderlik edebilmesi

(Kaynak:Çakar, Ulaş. (2002). Duyusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Goleman (1998) ve Goleman (2001)'den yararlanılarak geliştirilmiştir.)

Yukarıda açıklanan dört model birlikte değerlendirildiğinde; Mayer ve Salovey'in modelinin yetenek modeli, Bar-On, Goleman, Cooper ve Sawaf'ın

modellerinin ise karma model olduğu söylenbilir. Mayer ve Salovey'in yetenek modelinde duygusal zeka, duyguları algılama, duyguyla düşünceyi bağdaştırma, duyguları anlama ve analiz etme ve duyguları kontrol etme yetenekleri ile tanımlanmaktadır. Bar-On'un duygusal zeka modelinde, kişisel ve kişilerarası beceriler, uyumluluk, stresle başa çıkma, genel ruh durumu boyutları ile bu boyutların altında yatan yetenekler açıklanmaktadır. Goleman, duygusal zekanın beş temel unsurunu duygularının farkında olma, duygularını yönetme, kendini motive edebilme, empati ve sosyal beceriler olarak dile getirmektedir. Bunun yanında Cooper ve Sawaf ise duygusal zekayı dört köşe taşı adını verdikleri duyguları öğrenmek, duygusal zindelik, duygusal derinlik ve duygusal simya kavramları ile açıklamaktadır.

Tablo:3'de, duygusal zeka adı altında geliştirilen modeller, bu modellerin alt boyutları ve bu boyutların kapsadığı yetenek ve beceriler sunulmuştur:

Tablo:3
Duygusal Zeka Modelleri

Mayer ve Salovey	Bar-On	Goleman	Cooper ve Sawaf
Duyguyu Algılama	Kişisel Beceriler	Kişisel Yeterlilik	Duyguları Öğrenmek
Bireyin bedensel duruma, his ve düşüncelere ilişkin kendine ve başkasına ait duyguları tanımlayıp, ifade etmesi	Kişinin duygusal benlik bilinci, kendine saygısı, kendini gerçekleştirmesi, bağımsız olabilmesi	<p>Duygularının Farkında Olma</p> <p>Kişinin iç dünyasında olup bitenlerin farkında olması (özbilinç), güçlü yanlarını ve sınırlarını bilmesi (özdeğerlendirme), kendinden emin olması (özgüven)</p> <p>Duygularını Yönetme</p> <p>Kişinin yıkıcı dürtü ve duyguları denetim altında tutması (özdenetim)</p> <p>Kendini Motive Etme</p> <p>Kişinin güçlü bir başarıma isteği hissetmesi, umutlu olması (iyimserlik), işine olan bağlılığı</p>	Kişinin duyguları tarafsız olarak algılaması (duygusal dürüstlük), enerjisi ve duyguları arasındaki ilişkiyi kullanarak başarıya ulaşması (duygusal enerji), duyguların verdiği mesajlara göre hareket etmesi (duygusal geri bildirim), duyguları pratik şekilde sezebilmesi (pratik sezgi)
Duyguyla Düşünceleri Bağdaştırma	Kişilerarası Beceriler	Sosyal Yeterlilik	Duygusal Zindelik
Kişinin duygularından etkin ve verimli düşünmeyi sağlamak için faydalanması	Kişinin olaylara empatik olarak yaklaşabilmesi, bireyler arası iyi ilişkiler kurabilmesi, sorumluluk sahibi olabilmesi	<p>Empati:</p> <p>Kişinin başkalarını anlaması, hizmete yönelik olması, farklılıklardan yararlanması</p> <p>Sosyal Beceriler:</p> <p>Kişinin başkalarını etkilemesi, iletişim kurmadaki üstünlüğü, liderlik yeteneği, işbirliğinde bulunma, dayanışma sağlama ve takım olarak çalışma konusundaki yetenekleri</p>	Kişinin duygusal açıdan sahip oldukları (özvarlık), oluşturduğu güven ortamı (güven çemberi), hoşnutsuzluklarını yapıcı olarak eyleme dönüştürmesi (yapıcı hoşnutsuzluk), esneklik ve yenilenmeye sahip olması

Tablo:3-Devam

Duyguları Anlamak	Uyumluluk		Duygusal Derinlik
Karmaşık ve anlık duygu ve hisler dahil her duyguyu isimlendirme, duygu değişimi ile ilgili ilişkileri anlama yeteneği	Kişinin problem çözebilmesi, değişen şartlara göre esnek olabilmesi, gerçek olanı ayırt edebilmesi		Kişinin içsel amaçlarını belirleyip kendini buna adanması (özgün potansiyel ve amaç, adanmışlık), dürüstlüğü yaşaması, yetki olmadan etki sağlaması
Duyguyu Kontrol Etmek	Stresle Başa Çıkma		Duygusal Simya
Duygusal ve entellektüel gelişim için duygulara açık olma ve duyguları etkin şekilde denetleyip düzeltme yeteneği.	Kişinin stresle başa çıkma becerilerini içerir. (stres toleransı- dürtü kontrolü)		Kişinin sezgileri sayesinde fırsatları sezinmesi ve verimlilik durumuna geçmesi (Sezgisel akış, fırsatları sezinlemek), geleceği yaratması ve düşünsel zaman değişimi ile potansiyelini arttırması
	Genel Ruh Durumu		
	Kişinin yaşamdan memnunluğu		

(Kaynak:Acar Tekin, Füsün. (2001). Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.)

Duygusal zeka, bireyin gerek iş gerekse özel yaşamında diğer insanlarla iyi geçinmesi, mutlu ve başarılı olması için gereken yetenekleri kapsadığından dolayı; yoğun olarak, insan ilişkilerinin yaşandığı eğitim kurumlarındaki yerini almalıdır. Çünkü eğitim doğrudan insanlarla ilgilidir ve bu yüzden eğitim yönetiminin de en önemli konusu insandır. Eğitim yönetimi bu özelliği ile diğer yönetimlerden ayrılmaktadır. Eğitim örgütleri insanları ve insanların oluşturduğu toplumları geliştirmeyi amaçladığı için bu örgütlerde insan ilişkileri oldukça önemlidir (Kaya, 1993). İnsanlar arası ilişkilere dayanan eğitim örgütlerinde herkesin görevlerini iyi

bilmesi, birlikte çalıştığı insanları tanınması ve anlaması gerekir (Özsoy, 1987:62-63). Ancak o zaman eğitim örgütlerinde ilişkiler olumlu yönde gelişebilir ve böylece örgütün verimliliği artabilir. Bu bağlamda, duygusal zeka kavramından sonra yönetim ve okul yönetimi kavramları açıklanmaya çalışılacaktır:

Yönetim, kurumu amacına ulaştırmada elde bulunan bütün imkan ve kaynakları en iyi biçimde kullanma bilimi ve sanatıdır. Bir başka tanıma göre yönetim, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için, sorun çözme, planlama, örgütlenme, koordinasyon ve değerlendirmeye ilgili faaliyetleri içerdiği için bir süreç, fonksiyonlara ilişkin ilke, kavram, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir şekilde maharetle uygulanmasıyla ilgili faaliyetleri içerdiği için de bir bilim ve sanattır (Baransel, 1979:akt. Erdoğan, 2000). Eldeki insan ve madde kaynaklarını en iyi biçimde kullanarak, belirlenen hedefleri etkili biçimde gerçekleştirmede, işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümü yönetimin içerisinde yer almaktadır (Tosun, 1978:akt. Gürsel, 1997). Kısaca yönetim, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için, insan ve madde kaynaklarına yön veren, bunları kullanan ve kontrol eden bir süreç özelliği göstermektedir. Yönetim bu süreci işletirken örgüt içindeki ve dışındaki farklı becerileri uzlaştırmak zorundadır. Farklı becerileri uzlaştırıp amaçlara ulaşmak için etkin bir koordinasyon gücü ve işbirliği gereksinimi duyulur. İşbirliği oluşturmak için ise bir kararın uygulanmasından etkilenecek kişilere, o kararın alınmasına katılma fırsatı verilmesi gerekmektedir (Bursalıoğlu, 2000:15-16).

Kaya (1993), yönetimin yapmak zorunda olduğu ortak görevleri aşağıdaki şekilde özetlemektedir: Yönetimin amacı, a) Örgütü saptanan amaçlara ulaştırma ve amaçlarına uygun biçimde yaşatma, b) Sağlanan insan ve madde kaynaklarını etkili biçimde kullanma, c) Örgüt için belirlenen kararları uygulama, işlerin yapılmasını sağlama, d) Personeli mutlu etme, morallerini yükseltme, e) Örgüt çalışmalarını denetleme ve geliştirmedir. Bir kurumda neler yapılacak sorusunun cevabı yönetim biliminin konu alanını, nasıl yapılacak sorusunun cevabı ise yönetim ilke ve tekniklerini kapsamaktadır.

Yönetim tüm bunların ışığında, belirli bir grup insana yönelik, ortak bir amaç doğrultusunda yapılan, işbirliği, koordinasyon, iletişim, karar verme, değerlendirme gibi boyutları içeren, örgütün sahip olduğu madde ve insan kaynaklarını en etkili şekilde kullanmayı amaç edinen faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir. Buradan hareketle eğitim yönetimi ve onun bir alt alanı olan okul yönetiminin eğitim örgütlerini devletin eğitim politikaları doğrultusunda saptanan amaçlara ulaştırmakla yükümlü oldukları söylenebilir (Kaya, 1993:43). Başka bir ifade ile, eğitim yönetimi sistemle, okul yönetimi okul düzeyinde yoğunlaşan sorunlarla ilgilenir (Erdoğan, 2000:80-81). Okul yönetiminin görevi, okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmayı içermektedir. Okul yöneticisinin sayılanları gerçekleştirebilmesi, yönetim kavram ve süreçlerini iyi bilmesiyle olanaklıdır. Bu kavram ve süreçleri davranışa çevirebilmesi için, okul yöneticisinin bu alanda akademik bir eğitim görmüş olması zorunludur. Okul yöneticisinin, okul içinde ve dışındaki birey ve grupları, okulun amaçlarına dönük olarak eyleme geçirebilmesi için, eğitim yönetiminde olduğu kadar, davranış bilimlerinde de kendini iyi yetiştirmiş olması gerekir. Okulların amaçlarının ortak olması onları yapısal anlamda benzer kılmaktadır. Okulları birbirinden ayıran özellikler ise okul yöneticisinden kaynaklanmaktadır. Okul müdürü dışında okuldaki tüm öğelerin değişmezliği sağlandığında, okuldaki bir çok durumun okul müdürüne bağlı olarak değiştiği gözlenebilir (Açıkalın, 1994:7).

Okul yöneticisi, bir okulda amaçların yerine getirilebilmesi için çalışmalarını koordine eden, denetleyen, çalışanları örgütleyerek emirler veren kişidir. Okul yöneticisi, belli yeterliklere sahip olmalı; görev, yetki ve sorumluluklarını bilmelidir (Gürsel, 1997:77). Okul yöneticisinin yapmakla sorumlu olduğu işler, görevler, yönetmeliklerde ayrıntılı olarak verilmektedir. Ancak, okul yöneticisinin görevi sadece bu kurallar çerçevesinde okulu yönetmek değildir. Yönetici aynı zamanda, okulda beklenmedik bir anda karşılaşılan sorunlara, kurumun amaç ve politikasına uygun çözüm yolları bulmakla da yükümlüdür (Monahan, 1982:akt. Taymaz, 1995). Bunun yanında, okul yöneticisi eğitim öğretim alanındaki gelişmeleri yakından takip etmeli; eğitimin temelini oluşturan kuram ve kavramlar hakkında da bilgi sahibi olmalıdır. Ancak günümüzde başarılı bir okul yöneticisi olmak için, önceden belirlenmiş yetki ve

sorumlulukları yerine getirmek yeterli değildir. Çünkü yönetici, gücünü sadece sorumlulukları ile ilgili mevcut prosedürlerden değil, kişisel olarak sahip olacağı potansiyelden almaktadır. Okul yöneticisi, bilgili olmanın dışında sorun çözme, karar verme gibi konularda beceri sahibi olmalı, okulun amaçlarını saptama, bu amaçları gerçekleştirmek için gereken ortamı yaratma ve kurum içi çatışmaları çözme konusunda uğraş verebilmelidir. Problemleri ne olduğundan daha büyük görüp abartmalı, ne de önemsemeden üstünü kapatmalıdır. Okulun amaçları ile okulda çalışanların ihtiyaçları arasında bir denge kurmalı ve yaratıcı olmalıdır (Erdoğan, 2000:86-90). Yaratıcı bir yönetici, yüksek bir enerji ve üretkenliğe sahiptir. Coşkulu, meraklı ve esnekler. Yaratıcı yönetici, tutucu değildir, yeni mücadele ortamları olmadığında sıkılır, kendi coşkusu ile çevresindekileri de yaratıcı olmaya sevk eder. En az denetimle çalışır, işine yüksek düzeyde bağlıdır. Tehlikelere girmeyi, kendine yetebilmeyi, bağımsız ve kaynak kişi olmayı sever, kendi yüksek standartlarını karşılayamayanlara karşı sabırsızdır, yenilgiden ya da felaketten sonra grubu yeniden toparlayarak morali yükseltir. Yetkisinin dışında hareket eder, grubun durumunu hızla yapılandırır, sorumluluk alma ve dağıtmada isteklidir. Ders dışı etkinliklerde öğretmenleri destekler. Öğretmenleri kişisel niteliklerine göre değil, okul amaçlarına katkılarına göre değerlendirir. Çevre yapısını iyi analiz eder ve okul yararına kullanır. Okulunu her zaman daha ileriye götürmeye çalışır. Öğretmenini bir meslektaş gibi görür. Anlaşmazlık durumlarında velilere karşı öğretmenini korur. Okul amaçlarının sık değişmesinden suçluluk duymaz. Yaratıcı yönetici, çeşitli deneyimlere açık, karşılıklı dayanışma örnekleri geliştiren ve kolay tatmin olmayan yöneticidir. Fikirlerin denenmesini sağlamak, diğer fikirlere değer vermek, araştırma için fırsat ve kaynak sağlamak, okuldaki diğer yöneticileri ve öğretmenleri yaratıcı düşünceye saygı gösterdiğine inandırmak, öğretmenlere yeni fikirler üzerinde çalışmak için zaman vermek, okul sorunlarını kurallara bağlamamak, kendi fikirlerine uyulması için zorlamaya başvurmamak, öğretmenlerin ve okuldaki diğer çalışanların düşüncelerini almak için düzenli bir sistem geliştirmek, yaratıcı okul yöneticisinin yerine getirmesi gereken görevlerdendir (Sungur, 1997; 2001). Diğer yandan, okul yöneticisi okuyarak, araştırarak değişen şartlar hakkında fikir edinip, kendisini yenileyip değiştirebilmelidir (Açıklan, 1994:153). Problemleri gerçekçi bir gözle görebilmeli ve onları çözebilecek yeteneklere sahip olmalıdır. Okulu bir roller sistemi olarak görüp, davranışlarını buna göre ayarlamalıdır (Bursalıoğlu, 2000). Bu

bağlamda, başarılı bir okul yöneticisi olmak için, sadece yönetmelikleri iyi bilmenin, kuralların dışına çıkmamanın, sorumluluk almanın, okulun amaçlarını yerinde ve zamanında gerçekleştirmenin yeterli olmadığı; bunun yanında duygusal zeka ile açıklanan bir takım kişisel becerilere de sahip olmanın gerektiği söylenebilir. Buraya kadar yapılan açıklamalar ile duygusal zeka kavramının içeriği, yönetim, okul yönetimi ve okul yöneticisinin sahip olması gereken nitelikler irdelenmeye çalışılmıştır. Bu noktadan sonra ise yönetimde duygusal zeka konusu ele alınmaya çalışılacaktır.

1.3 Yönetimde Duygusal Zekanın Yeri ve Önemi

Günümüzde hızla gelişen teknolojinin insan ilişkilerini azaltması ve kurumdaki olumsuzlukların yerini, olumlu ilişkiler ve başarıya bırakması için, çalışanların duygusal zekalarını geliştirmeye olan ihtiyaç gittikçe artmaktadır. Bu bağlamda, duygusal zekanın profesyonel yaşamdaki önemi iyice anlaşılmış bulunmakla beraber, profesyonel yaşamdaki liderlerin yüksek düzeyde duygusal zeka becerilerine sahip olması gerektiği de kabul görmektedir. Çünkü liderler, kendi duygusal zekalarını geliştirmediklerinde, kurumda büyük bir kayba neden olmaktadır. Bu durumda, diğer personelin etkili çalışmaları engellenmiş olmakta, zaman boşa harcanmakta, motivasyon ve yenilikler etkisiz hale gelmektedir. Profesyonel yaşamda, yüksek düzeyde bilgi ve zekaya sahip olan liderlerin her zaman bilgileri oranında başarılı olamaması ya da daha az bilgiye sahip olan yöneticilerin çok daha başarılı olabilmeleri duygusal zekanın yönetimdeki öneminin altını çizmektedir (http://www.nektarin.com/konu/liderlik_yetisi/1,5946,00.html).

Örgütlerdeki büyüme ve gelişmeyi hızlandırmak, duygular dünyasındaki sorunları saptamak ve çözmekle mümkündür. Çünkü gelişemeyen örgütlerdeki başarısızlıklar, duygularla ilgili yeteneklerin eksikliği veya yetersizliğinden kaynaklanmaktadır. Bu sorunları teşhis edip çözüm bulmak ise liderlerin görevidir (Acar, 2001:2). Aralarında British Airways, Credit Suisse gibi şirketlerin bulunduğu 188 şirket üzerinde yapılan bir çalışma, liderlerdeki duygusal zekanın ne kadar önemli olduğunu ispatlamaktadır. Yöneticilerin kişisel becerilerinin şirketlerin başarısı üzerindeki etkilerini ölçen bu araştırmanın sonuçlarına göre, liderlerin kişisel becerileri

üç grupta toplanabilir: Teknik (muhasabe ve planlama gibi) beceriler, kavramaya yönelik (analitik düşünme gibi) beceriler ve duygusal zekayı yansıtan beceriler. Sonuç olarak araştırma, teknik ve kavramaya yönelik becerilerin şirketler için her zaman önemli olduğunu, ancak duygusal zekaya dayanan becerilerin her seviyedeki yöneticilikler için diğer becerilerden daha fazla önem taşıdığını ortaya koymaktadır (http://www.nektarin.com/konu/liderlik_yetisi/1,5946,00.html). Bu bağlamda duygusal zeka becerilerini yönetimde sergileyebilen yöneticilerin özelliklerine bakıldığında şunlar söylenebilir:

Kendi duygularını tanıyan, karar verirken ve insanları yönetirken yalnızca akılcı çözümlerle yetinmeyen, başkalarının beden dilini anlamlandırılan, özgüvenli, başkalarını tehdit olarak görmeyen, farklı görüşlerden rahatsız olmayan, çabuk savunmaya geçmeyen ya da kızmayan, korkularıyla barışık, başkalarını kabul eden ve anlayış gösteren liderler diğerlerine ilham vererek harekete geçirebilmektedir (Dedehayır, 2002). Lider konumundaki bir yönetici, örgüte bağlılığı geliştirerek, bireylerin gelişimini sağlayarak, kendisine verilen yetkileri kullanarak, yararlı öğüt ve öneriler vererek, örgüt üyeleri için çekici örgüt amaçları saptayarak, personelin kişilik ve liderlik becerilerini vurgulayarak çalışanlarını etkileyebilir. Buna göre bir yöneticinin lider olarak kabul edilebilmesi için, yönettiği personelin duygu, düşünce ve davranışlarını etkilemede alışılmış uygulamaların dışına çıkması gerektiği söylenebilir (Aydın, 2000). Liderler, başkalarının duygu, düşünce ve davranışlarını etkileme ve yönlendirme gücüne sahip, insanları seven ve saygı duyan, güven veren, insanlar arasında ayırım yapmayan özellikleriyle, insanlara örnek olan yöneticilerdir (Özsoy, 1987:55).

Başarılı liderler, örgütün her yanına yayılan yüksek düzeyde olumlu bir enerji sergileyerek çalışanları da olumlu, yaratıcı ve işbirliğine yatkın bir ruh haline sokabilmektedirler. Liderlik, hedeflere birlikte ulaşmak, kendisi için neyin önemli olduğunu bilmek anlamında bakıldığında neredeyse duygusal zekadan oluşmaktadır. (Goleman, 2000:235-237). Araştırmalara göre, örgütsel başarıda etkin liderler, sözlü olmayan duygusal etkileşimlerden kaynaklanan bilgileri çok iyi fark edebilmektedirler. Ancak liderlerin bu yeteneği zekayı ölçen geleneksel psikolojik testlerle ölçülememektedir (Hooijberg ve Hunt, 1997). Liderlerin bir diğer göze çarpan özelliği

de duygularını içten ve inandırıcı biçimde aktarma yetenekleridir. Kendini ifade etme düzeyi yüksek olan liderler daha çok yüz ifadelerini, seslerini, el kol hareketlerini kısaca tüm bedenlerini etkili kullanarak iletişim kurabilmektedirler. Bu özellikleri başkalarını esinlendirerek harekete geçirmelerini sağlayabilmektedir. Duygusal zekaya sahip bir lider, içgüdülerini ve düşüncelerini etkili ve tam olarak kontrol eder, motive edici, üretici ve istikrarlıdır. Kendi tavırlarının diğerleri üzerindeki etkilerini anlama ve onların duygularını kontrol edebilme yeteneğine sahip olduğundan gruptaki duygusal patlamaları hedefi gerçekleştirmede bir basamağa dönüştürebilir (Johnson, 1999:akt. Bülbüloğlu, 2001).

Liderlerin örgüt içinde karşılaştığı problemlerin temelinde, insanlarla ilgili sorunlar yer almaktadır. Bu yüzden de liderlerin, enerjilerinin büyük bir kısmını bu sorunları çözmeye harcamaları, vakit kaybetmelerine neden olabilir. Liderlerin, insan ilişkilerindeki yeteneklerinin yetersiz olması, onları güç durumlara sokabilir. Bu nedenle etkili bir liderin duygu yönetimi yeteneğine sahip olması beklenir (Russell, 1996; Sachs ve Blackmore, 1998:akt. Acar, 2001). Liderliğin insanları ortak bir hedef doğrultusunda, birlikte çalışmaya ikna etme olduğu düşünüldüğünde; yöneticinin çalışanları ile uyum içinde olması, problemleri vakit geçirmeden çözebilmesi, etkili bir iletişim ağı kurabilmesi, farklılıklara değer verilen, çalışanların kendilerini güvende hissettikleri bir ortam yaratabilmesi, iş hayatında pek çok yarar sağlayabilecektir (Goleman, 1998:193). Eğer bir yönetici, örgütsel etkililiği sağlayarak yönetsel başarıya ulaşmak istiyorsa, örgütünde insan ilişkilerini yönetmede başarılı olmak durumundadır. Yöneticiler, kendi kurumlarında nitelikli insan ilişkilerini kurmak ve sürdürmekle görevli kişilerdir. Yöneticinin nitelikli insan ilişkileri kurmasındaki kasıt, insan ilişkilerinde açık olması, personeline güvenmesi ve personeline değerlendirirken kendini onun yerine koyabilmesidir (Başaran, 1992). Yani duygusal zekanın temel taşlarından biri olan empati kurabilmesidir. Son yıllardaki gelişmeler, geleneksel yönetim süreçlerine, (planlama, örgütlenme, eşgüdüm, yöneltme ve denetim) karar verme, iletişim ve işbirliği gibi yeni süreçler eklenmesine yol açmıştır. Bu süreçler özellikle yöneticilerin, duygularının farkında olma, duygularını ifade etme ve başkalarının duygularını anlama yeteneklerine olan gerekliliğe dikkat çekmiştir. Bu bağlamda

iletişim ve işbirliği becerisi yüksek yöneticilerin, örgütsel rollerini gerçekleştirmede daha başarılı olabilecekleri söylenebilir (Ural, 2001:212).

Sonuç olarak, günümüzde üretimden önce insanların memnuniyeti önemli hale geldiğinden dolayı liderlik, daha fazla duygusal faaliyetler gerektirmektedir. Ancak yöneticiler, insanların duygusal dünyasından kaynaklanan sorunlarla baş etmeye çalışarak vakit kaybetmektedirler. Bu sebepten dolayı yöneticilerin, duygusal zeka becerilerini kullanarak, insanların ihtiyaçlarını fark edebilen, kendi duygularını anlayıp yönetebilen, birlikte çalıştıkları insanların yaptıkları işlerin arkasında yatan duygu ve düşünceleri fark edip anlayabilen, onları yaptıkları işe ve çalıştıkları örgüte karşı motive edebilen, heyecan ve isteklilik yaratabilen, onları karar verme sürecine katarak önemli olduklarını hissettirebilen, kısaca olumlu bir örgüt iklimi yaratabilen liderler haline gelmeleri gerekmektedir.

1.3.1 Duygusal Bir Varlık Olarak Okul Yöneticisi

Bu bölümde duygusal zekanın beş alt boyutu olan, Duygularının Farkında Olma, Duygularını Yönetme, Kendini Motive Edebilme, Empati ve Sosyal Beceriler paralelinde okul yöneticilerinde bulunması gereken nitelikler ele alınmıştır:

➤ *Duygularının Farkında Olma:* Kendini tanıyan, duygularının farkında olan bir yönetici, duygularının sahip olduğu özellikleri, performansını ve diğer insanlarla ilişkilerini nasıl etkilediğini algılayabilmekte ve buna göre tepkilerini düzenleyebilmektedir. Örneğin, stresli ortamlarda iş yapamadığının farkında olan yönetici, işlerini son ana bırakmayacak, yapıcı eleştirilere karşı açık davranacak ve hatalarını itiraf edebilecektir (www.duygusalzeka.com/Html/lider07.htm). Özellikle yüksek düzeyde duygusal zekaya sahip olan yöneticiler, özelliklerinin birlikte çalıştıkları insanları doğrudan etkileyeceğinin farkında olduklarından dolayı, davranışlarını bu çerçevede düzenleme eğilimindedirler. Bu tür yöneticiler altından kalkamayacakları işlere girişmedikleri gibi giriştikleri işlerde de ne kadar risk almaları gerektiğinin ya da nerede yardıma gereksinim duyabileceklerinin de farkındadırlar Bu durum onların yüksek bir özgüven sahibi olduklarını da göstermektedir. Bunun

sonucunda duygularının farkında olan yöneticiler kendilerine yöneltilen eleştirileri tehdit olarak değil, kendilerini geliştirmede bir fırsat olarak değerlendirmektedirler ([http://www.nektarin.com/konu/liderlik_yetisi/1,5946,00 html](http://www.nektarin.com/konu/liderlik_yetisi/1,5946,00_html)).

Tüm bu açıklamalar paralelinde duygularının farkında olan okul yöneticilerinin, kendileriyle barışık, hatalarını öğretmenlere ya da başkalarına yüklemek yerine kabullenerek ifade edebilen, öğretmenlerden gelen eleştirileri kendilerine karşı yapılan bir hakaret olarak değil, eksik veya hatalı yönlerini düzeltmek için bir fırsat olarak gören, okulda yapamayacakları işlerin altına girmeyen, öğretmenlerle olan ilişkilerinde, davranışlarını yönlendiren duygularının farkında olan, duygularını yeri geldiğinde öğretmenlerle paylaşmaktan çekinmeyen, kendilerine güvenen, risk almaktan çekinmeyen, stresli olduklarında bunun geçici bir durum olduğunun farkında oldukları için kendilerini kontrol edebilen yöneticiler oldukları söylenebilir. Bunun yanında lider olarak kabul edilen okul yöneticileri, öğretmenlere ait duygular ve bu duyguların sebep olduğu tutum ve davranışlar hakkında da fikir sahibidirler. Bu sayede öğretmenleri benzerliklerine göre bir araya getirerek; uyumlu bir çalışma ortamı yaratabilirler.

➤ ***Duygularını Yönetme:*** Duygularını kontrol edebilen yöneticiler, birlikte çalıştıkları insanlara güven ve adalet ortamı içinde olduklarını hissettirebilmekte, gergin bir ortamla veya başarısızlıkla karşılaştıklarında mantıklı ve soğukkanlı davranarak, yapıcı çözümler üretebilmektedirler. Duygularını yönetebilen yöneticilerin bir başka yönü değişikliklere karşı önyargısız yaklaşabilmeleri ve kendilerini yeni durumlara soğukkanlı bir şekilde adapte edebilmeleridir ([http://www.nektarin.com/konu/liderlik_yetisi/1,5946,00 html](http://www.nektarin.com/konu/liderlik_yetisi/1,5946,00_html)). Bu özellikleri ile de çalışanlarına olumlu bir ortam hazırlayarak, onlara örnek teşkil edebilmektedirler. Kontrolsüz bir yönetici, zaman zaman çalışanlarına sinirlenip, bağırıp çağırabilir. Oysa ki, kontrollü bir lider, öncelikle özenle seçtiği kelimelerle hatayı ortaya koyan ve hatanın sebeplerini araştıran yöneticidir. Daha sonra da çözüm yollarını ortaya koyarak çalışanlarına geribildirim sağlamalıdır. Böylelikle, bütün çalışanlar hatalarında olumlu yönde yeni öğrenmeler sağlayabilirler (www.duygusalzeka.com/Html/lider07.htm).

Bu bağlamda, duygularını yönetebilen okul yöneticilerinin, öğretmenlerle olan ilişkilerinde çıkan sorunlarda sakin kalabildikleri, etrafa bağırıp çağırmak yerine sınırlarının yatışmasını bekledikleri, olumsuz duygularını dışa yansıtmadan kendi içlerinde onlarla başa çıkabildikleri, tepkilerini kontrol edebildikleri, öğretmenler tarafından güvenilir ve dürüst buldukları, değişimlere karşı direnmek yerine onlara açık oldukları, stres altındayken bile saldırganca tavırlar sergilemek yerine soğukkanlılıklarını korudukları söylenebilir.

➤ ***Kendini Motive Edebilme:*** Bir işletmede çalışan insanların başarıya ulaşması için öncelikle kendilerini işlerine adanmaları gerekir. Kendilerini işlerine adanmaları ise yaptıkları işten memnun olmaları, çalıştıkları ortamda istek ve ihtiyaçlarının dikkate alınması ile sağlanabilir. Bu yüzden yöneticilerin, çalışanlarını neyin güdülediğini bilerek ve işlerine olan bağlılıkları ile onlara örnek olmaları gerekmektedir. Yüksek motivasyonlu yöneticiler bir işte başarısız olduklarında pes etmek yerine, bundan ders almayı bilen yöneticilerdir. Yüksek duygusal zekaya sahip olan yöneticiler, işlerini daha iyi yapmak için güçlü bir istek duyan, yaratıcı ve yenilikçi kişilik özellikleri sergilemektedirler. Bu tür yöneticiler kendilerine güvenleri yüksek, kolayca kaçmayan, zor işler üstlenip kendilerini test etmek isteyen, başarıya ulaşmanın öğrenmeyle ilişkisini keşfetmiş bu nedenle öğrenmeye istekli kişilerdir. Bu şekilde kendilerini başarıya ulaşmak için motive eden liderler, hedeflerini sürekli daha yükseğe koyarak başarısızlıklar karşısında hiçbir zaman yılgınlığa kapılmamaktadırlar (http://www.nektarin.com/konu/liderlik_yetisi/1,5946,00.html).

Motivasyonu yüksek olan bir okul yöneticisinin işine olan bağlılığı, başarıya azmi, başarısızlıklar karşısında yılmaması, her durumda iyimser olması, okuluna, öğretmen ve öğrencilerine kendini adanmış olması gibi özellikleri ön plana çıkmaktadır. İşini severek yapan ve kendini işine adayan bir okul yöneticisinin, öğretmenleri yetenekli oldukları alanlarda çalışmaya yönlendirerek, onların işlerini severek yapmalarını sağlamaya çalıştığı, onları desteklediği ve her konuda onların da görüşlerine başvurarak fikirlerinin değerli olduğu mesajını verdiği söylenebilir.

➤ **Empati:** Empati yetenekleri yüksek olan okul yöneticilerinin, okulla ilgili karar verirken, öğretmenlerin görüş ve düşüncelerini dikkate aldıkları, öğretmenlerin ihtiyaçları ve sorunları ile yakından ilgili oldukları, öz değerlendirmelerini yaparken kendilerini öğretmenlerin yerine koydukları, öğretmenlerin yüz ifadelerine, ses tonlarına, beden dillerine karşı duyarlı oldukları söylenebilir. Böylece okul yöneticileri, öğretmenlere örgütün etkin bir elemanı olduklarını hissettirirken, aynı zamanda çalışanların istek, ihtiyaç ve fikirlerine dair elde ettikleri ipuçlarını, okul ortamını düzenlemede ve örgütün verimliliğini arttırmada birer araç olarak kullanabilirler. Herkesin fikirlerini rahatlıkla dile getirebildiği, huzur ve güven ortamının hakim olduğu böyle bir okulda ise başarının artacağı rahatlıkla söylenebilir.

➤ **Sosyal Beceriler:** Bu beceriler aslında duygusal zekanın ilk dört alt boyutunun bir sonucudur. Ancak yüksek duygusal zekaya sahip yöneticiler, sosyal becerileri sayesinde birlikte çalıştıkları insanları başarı için motive edebilecek, onları yönetmede ve ikna etmede başarılı olabileceklerdir (http://www.nektarin.com/konu/liderlik_yetisi/1,5946,00_html). Sosyal becerileri yüksek olan bir okul yöneticisinin en belirgin özelliği, öğretmenlerle kurduğu sağlıklı iletişimidir. Bu tip bir iletişimde okul yöneticisi, öğretmenleri etkin olarak dinler, anladıklarını değerlendirerek kendi mesajını iletir. Öğretmenlerin fikir ve görüşlerine değer verir. Öğretmenlerden aldığı eleştiri veya önerileri, okul adına alacağı kararlarda göz önünde bulundurur. Bu tutum hem öğretmenleri fikirlerine önem verildiği için motive edebilir, hem de onların katılımını sağlayabilir. Sosyal becerisi yüksek olan okul yöneticisinin göze çarpan bir diğer özelliği, ikna kabiliyetidir. Okul yöneticisi, öğretmenleri ikna ederken, değişik etkileme yollarına başvurabilir. Dürüstlüğü, ifade yeteneği, coşkusu, inancı, yüz ifadeleri hatta beden dili sayesinde, öğretmenleri ortak bir amaç doğrultusunda rahatlıkla bir araya getirebilir. Sosyal becerileri yüksek bir okul yöneticisi, aynı zamanda değişen teknoloji, bilgiyi elde etme yolları ve çevre şartları karşısında kendini yenileyerek öğretmenlere model olabilir. Öğretmenler de okul yöneticisinin değişime karşı olan inancı ve tutumunu kendilerine örnek alabilirler. Okul yöneticisi, değişimi başlatma, devam ettirme ve değişime yön vermede öğretmenlere öncülük eden kişidir. Öğretmenlerle işbirliği içinde, sorunların çözümüne yardımcı olan, eşit davranan, olumlu ilişkileri okul içinde ve okul dışında sürdüren, hoşgörülü,

araştırmaya ve işe motive eden kısaca duygusal zeka becerilerini kullanabilen yöneticilerin, öğretmenler ile daha sağlıklı bir iletişim kuracakları peşinen kabul edilmektedir (Bursalıoğlu, 1997). Okulda çıkan tartışmaları veya beklenmedik sorunları çözmede gösterdiği davranışla da okul yöneticisi duygusal zekasını ortaya koyarak tarafları tartışmaya değil, anlaşmaya yönlendirebilmektedir. Öğretmenlerin bakış açısıyla olayları değerlendirme becerisine sahip bir yönetici böylelikle örgütünde çıkabilecek çatışmaların yönetimi konusunda da önemli bir avantaj kazanmış olacaktır. Lider olarak okul yöneticisinin en dikkate değer özelliği, okulda ortak bir vizyon oluşturabilmesidir. Oluşturduğu bu ortak vizyonu aktarmadaki başarısı ise duygusal zekasını kullanabilmesi ile doğrusal oranlı görünmektedir. Çünkü ancak duygusal zekası yüksek bir okul yöneticisi, öğretmenleri oluşturulan ortak bir vizyon etrafında, işbirliği ve takım çalışması için bir araya getirip harekete geçirebilir.

Sonuç olarak, bireyin kendine ve başkalarına ait duyguları doğru olarak algılayıp değerlendirmesi ve ifade etmesi, bu duygular arasında ayırım yapıp, elde ettiği bilgileri davranışlarına yön vermede kullanması ile ilgili yetenekleri kapsayan duygusal zeka, yöneticilerin iş hayatında, karmaşık insan ilişkilerinin sebep olduğu problemleri çözebilmesi için çok önemli yeteneklere işaret etmektedir. Yukarıdaki açıklamalar ışığında, duygusal zeka becerilerini kullanabilen yöneticilerin, öğretmenler tarafından güvenilir, adil, eşit ve anlayışlı kabul edildikleri; öğretmenleri karar sürecine katan ve onların moralini yüksek tutarak, çalışmaya teşvik eden okul yöneticilerinin bulunduğu okullarda öğrencilerin de başarılarının artacağı söylenebilir. Çünkü moral bakımından iyi durumda olan, huzur ve güven dolu bir ortamda coşku ve heyecanla çalışan öğretmenler, öğrencilerine eğitim-öğretim hizmetini en iyi şekilde sunarak eğitimin kalitesini arttıracak, onların kendilerine ve topluma faydalı bireyler olarak yetişmelerine yardımcı olacak böylece de eğitim örgütlerinin verimliliği artacaktır (Kocabaş ve Karaköse, 2005). Bu yüzden okul yöneticilerinin başarılı olmak için sahip oldukları duygusal zeka becerilerinin farkına varıp onları etkin şekilde kullanmaları, ayrıca bu süreçte öğretmenlere de duygusal zeka becerilerini kullanma konusunda örnek olmaları gerekmektedir.

1.4 İlgili Araştırmalar

Bu bölümde yurt içinde ve yurt dışında duygusal zeka ile ilgili olarak yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

1.4.1 Yurt İçinde Yapılmış Olan İlgili Araştırmalar

Çakar'ın (2002), "Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi" adlı araştırmasının amacı, duygusal zeka ve dönüşümcü liderlik davranışı arasındaki ilişkiyi incelemektir. Mayıs 2002-Haziran 2002 tarihlerinde gerçekleştirilen çalışmada, İzmir'deki 106 yöneticiden oluşan yönetici örnekleme ve 32 öğretim üyesinden oluşan öğretim üyesi örnekleme rastlantısal olmayan örnekleme tekniği uygulanarak seçilmiş ve örneklemlerden elde edilen veriler yolu ile araştırma hipotezlerinin geçerlilikleri test edilmeye çalışılmıştır. Yönetici anketlerinde, %100, öğretim üyelerine uygulanan anketlerde ise %91.42 oranında geri dönüş sağlanmıştır. Araştırmada duygusal zekanın ölçümü için Goleman ve Boyatsız'ın geliştirdikleri Duygusal Yeterlilik Envanteri'ne (ECI) ulaşılamamasından dolayı Sutarso'nun (1998) Goleman'ı temele alarak geliştirdiği envanter, dönüşümcü liderliğin ölçümünde ise Bass'ın oluşturduğu temel liderlik envanterinin bir parçası olan Avolio ve Bass'ın dönüşümcü liderlik davranışı envanteri (TLQ) kullanılmıştır. Araştırmada oklu regresyon analizi uygulanmış, yönetici ve öğretim üyesi örnekleme arasındaki duygusal zeka ve dönüşümcü liderlik farklılıklarını ölçmek için ise t-testi kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar, duygusal zeka boyutları ve onlarla ilişkili olan dönüşümcü liderlik davranışı boyutları arasında olumlu bir ilişki olduğunu ve özellikle duygusal zeka boyutlarından sosyal becerilerin dönüşümcü liderlik davranışı boyutları üzerinde büyük bir etkisi olduğunu göstermektedir. Bunun yanında, kişinin duygusal zekasının ve dönüşümcü liderlik davranışının yaptığı işe göre farklılık gösterdiği ve duygusal zeka boyutlarının dönüşümcü liderlik davranışı boyutlarının üzerindeki etkisinin kişinin çalıştığı işe göre değiştiği bulgularına ulaşılmıştır.

Arıcıoğlu'nun 2002 yılında yüksek öğrenim öğrenci yurdu yöneticilerinin duygusal zeka ölçümüne yönelik olarak yaptığı alan araştırmasının amacı, yüksek

öğrenim kız öğrenci yurtlarında yöneticilik yapmakta olan yöneticilerin duygusal zeka performansını ölçmektir. Araştırmada yüz yüze anket tekniğinden faydalanılmıştır. 28 tane özel öğrenci yurdu seçilmiş ve burada görev yapan 28 yöneticiye anket formu dağıtılmıştır. Örneklem tamamen kadın yöneticilerden oluşmaktadır. Yöneticilerin duygusal zekalarını ölçmek için, Kanada ve ABD’de Cooper ve Sawaf’ın istatistiksel güvenilirliği test edilmiş olan EQ Haritası Formu ile Değerleme Ölçeği kullanılmıştır. Yöneticilerle ilgili yapılması hedeflenen ölçümün amaçları, duygusal zeka düzeyleri ve çevresel faktörlerin etkisini belirlemek, yöneticilerin duygusal zeka için yeteneklerini kullanabilme etkinliklerini belirlemek ve yöneticilerin duygusal zeka düzeylerine bağlı olarak müşteri tatmin beklentisini belirlemektir. Araştırma sonucunda,

- a. yurt yöneticilerinin duygusal zeka seviyelerinin istenilen düzeyin altında yer aldığı, bu olumsuzlukta ise çevresel ekonomik etmenlerin önemli rol oynadığı,
- b. yöneticilerde yaşam kalitesinin istenilen düzeyde olmadığı,
- c. yöneticilerin önemli bir kısmının yetenek kavramını, duyguları anlama ve kolaylaştırmada kullandıkları,
- d. yükseköğrenim yurtlarında kalan öğrencilerin yaş dilimleri ve duygusal başarı beklentileri de dikkate alındığında bu seviyedeki yöneticilerin müşteri tatminini sağlamalarının mümkün olmadığı ortaya çıkmıştır.

Balcı (2001), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Duygusal Zeka Becerilerini Kullanabilme Düzeyleri Konusunda Yöneticilerin ve Öğretmenlerin Görüşleri” konulu araştırmasını Şanlıurfa ili merkez ilköğretim okullarında görev yapan ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenleri üzerinde yapmıştır. Araştırmada, yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre ilköğretim okulu yöneticilerinin duygusal zeka becerilerini kullanabilme düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. 1999-2000 öğretim yılında Şanlıurfa ili merkezinde bulunan bütün ilköğretim okulları ve bu okullardaki müdürlerin tamamı ile öğretmenlerin %55’i araştırmaya alınmıştır. Araştırmada 45 ilköğretim okulu müdürüne dağıtılan anketlerde %100, 909 öğretmene dağıtılan anketlerde ise %93

dönüş oranına ulaşılmıştır. Verilerin çözümünde frekans ve yüzde dağılımları, aritmetik ortalamalar, değişkenlik çözümlemesi ve LSD testi kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular, ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenler tarafından farklı algılandıklarını ortaya çıkarmıştır. İlköğretim okulu yöneticileri duygusal zekanın bütün alt boyutlarını “her zaman” kullandıklarını, öğretmenler ise yöneticilerin duygusal zeka becerilerini “çoğu zaman” ve “bazen” kullandıklarını belirtmişlerdir. Araştırma sonucunda,

- a. ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenler tarafından duygularını tanıma ve farkında olma, duygularının nedenlerini anlama, duygularını yönetebilme, öğretmenleri anlama ve onların bakış açısıyla olayları görme ve değerlendirme, öğretmenlerin tepki ve duygularını yönetme konularında pek başarılı bulunmadıkları,
- b. öğretmenlerin de başkalarının duygularını anlama ve yönetmede sıkıntı çektikleri, bu yüzden de yönetici ve öğretmenlerin iletişim ve duygusal zeka konularında hizmet içi eğitim almaları gerektiği ortaya çıkmıştır.

Bülbüloğlu (2001), “Duygusal Zekanın Liderlik Üzerine Etkileri ve Bir Saha Araştırması” adlı çalışmasını hizmet sektöründe yöneticilik yapan liderlerin duygusal zekaya ne ölçüde önem verdiklerini belirlemek amacıyla, Trabzon ilinde faaliyet gösteren 12 yönetici ve 120 çalışanın bulunduğu otel işletmeciliği yapan bir kuruluşu seçmiştir. Hizmet sektöründe faaliyet veren kuruluşta, liderlerin duygusal zekaya ne ölçüde önem verdiklerini belirlemek amacıyla 23 soruluk bir anket formu hazırlanıp uygulanmıştır. Liderler ve çalışanlardan alınan cevapların çözümlenmesi Likert ölçeği yöntemine göre yapılmıştır. Araştırma sonucunda,

- a. liderlerin %75’inin duygularının farkında oldukları, çalışanların ise %45’inin liderlerin duygularının farkında olduklarını düşündükleri,
- b. liderlerin %65’inin duygularını kontrol altında tutabildikleri, çalışanların ise %25’inin liderlerin duygularını kontrol altında tutabildiklerini vurguladıkları,

- c. liderlerin %75'inin olayları çalışanların bakış açısıyla değerlendirebildikleri, çalışanlara göre ise %25'inin liderlerin onların bakış açısıyla olayları değerlendirebildiklerini belirttikleri,
- d. liderlerin %75'inin çalışanların motivasyonuna önem verdikleri, çalışanların ise %80'inin liderlerin motivasyonlarını sağlayamadıklarını vurguladıkları,
- e. liderlerin %100'nün çalışanları ile aralarında güven ortamı kurdukları, kolay iletişim kurdukları, çalışanların ise %67'sinin liderlerinin kendilerine yardımcı olmadıklarını düşündükleri ortaya çıkmıştır.

Elde edilen sonuçlar, araştırma yapılan bu işletmedeki liderlerin duygusal zeka yetilerini oluşturan özbilinç, özdenetim, empati, motivasyon ve sosyal ilişkilerin farkında olduklarını ancak, bunları uygulama aşamasında sorun yaşadıklarını ve bu yüzden de liderlerin davranışlarına daha fazla dikkat ederek, duygularını çalışanların da hissedebileceği derecede paylaşmaları gerektiğini göstermektedir.

Acar'ın 2001 yılında yaptığı, "Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi" konulu tanımlayıcı araştırmasının temel amacı, yöneticilerin duygusal zekaları ile liderlik davranışları arasında bir ilişki olup olmadığını araştırmaktır. Yöneticilerin duygusal zekaları ile liderlik davranışları arasındaki anlamlı bir ilişkinin varlığı, araştırmanın temel hipotezidir. Araştırmada yüzyüze görüşmeler ve posta yoluyla araştırma şeklinde iki veri toplama yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada duygusal zekayı ölçmek için Bar-On EQ anketi kullanılmıştır. Alan araştırması İstanbul, Ankara ve Kayseri illerinde faaliyet gösteren bankalarda Ocak ve Şubat 2001 tarihlerinde yapılmıştır. Anketin güvenilirlik testi için Cronbach'ın Alpha katsayısı yöntemi, parametrik değişkenler için t-testi, bağımlı ve bağımsız değişkenleri değerlendirmede Pearson Korelasyon analizinden faydalanılmıştır. Örneklem içerisinde yer alan 181 deneğin %26.5'i kadın, %73.5'i erkektir. Araştırma bulgularına göre yöneticilerin cinsiyetleri, yaşları, çalışma süreleri, hizmetiçi eğitime katılma sıklığı, eğitim seviyeleri, çalıştıkları banka türü, kendilerine bağlı ast sayısına göre, duygusal zekaları farklılık göstermemektedir. Araştırma

sonucunda, yöneticilerin duygusal zekaları ile insana yönelik liderlik davranışları arasında olumlu bir ilişki bulunurken, göreve yönelik liderlik davranışı ile yöneticilerin duygusal zekaları arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Konuyla ilgili bir başka araştırma da Ural tarafından 2001 yılında yapılan “Yöneticilerde Duygusal Zekanın Üç Boyutu” adlı araştırmadır. Ural, bu çalışmada konaklama işletmeleri yöneticilerinin duygusal zekanın üç boyutu olan duygularının farkında olma, duygularını ifade etme ve başkalarının duygularının farkında olma düzeylerini belirleyerek aralarındaki ilişkiyi açıklamayı amaçlamıştır. Araştırma evrenini Bolu ili merkezinde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli konaklama işletmelerinde görev yapan 38 üst ve orta kademe yönetici oluşturmaktadır. Yöneticilerin %21.1’i kadın, %78.9’u erkektir. Bilgi toplama aracı olarak kullanılan anket, Robert Cooper ve Ayman Sawaf tarafından geliştirilen EQ Haritası Soru Formu’ndan uyarlanmıştır. Araştırma sonucunda, konaklama işletmeleri yöneticilerinin duygusal zekanın üç boyutunda da en iyi dereceye ulaşamadıkları, pek çok durumda dengeli bir duygusal zeka düzeyine sahip oldukları, duygularının farkında olma düzeyleri ile duygularını ifade etme düzeyleri, duygularının farkında olma düzeyleri ile başkalarının duygularının farkında olma düzeyleri ve duygularını ifade etme düzeyleri ile başkalarının duygularının farkında olma düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Bu bulguyla, yönetsel başarıda duygusal zeka bileşenlerinin birbirinden bağımsız olamayacakları sonucuna varılmıştır.

Yılmaz ve Ergin’in (1999) ortak araştırmasında, üniversite öğrencilerinin belirlenen 16 kişilik özelliği ile sahip oldukları duygusal zeka düzeyleri arasındaki ilişki, duygusal zeka ile cinsiyet arasındaki ilişki ve duygusal zeka ile öğrencilerin sözel ya da sayısal bölümlerde olmaları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırma sonucunda, duygusal zekanın beş alt boyutu ile 10 kişilik özelliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Duygularının farkında olma alt boyutu dışında, duygusal zeka ile kişilik özellikleri arasında %63 oranında bir benzerlik olduğu, duygusal zekanın beş alt boyutundan dördünde kız ve erkekler arasında .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu, erkek öğrencilerin kız öğrencilere, sayısal bölümde okuyan öğrencilerin sözel bölümde okuyan öğrencilere oranla duygusal zeka puanlarının yüksek çıktığı

gözlenmiştir. Ayrıca duygusal zeka ile kişilik özelliklerini kesin sınırlarla ayırmanın mümkün olmadığı sonucuna varılmıştır.

Pehlivan'ın (1998), eğitim yöneticilerinin etik davranışları konulu araştırmasının temel amacı, eğitim yönetiminde uyulması gereken etik ilkelerin neler olması gerektiği ve eğitim yöneticilerinin bu ilkelere ne derecede uygun davrandıklarının saptanmasıdır. Araştırmanın problemi Ankara Büyükşehir Belediyesi sınırları içindeki resmi genel liselerin müdürlerinin, hoşgörü, adalet, dürüstlük, sorumluluk, demokrasi, saygı boyutlarındaki etik ilkelere ilişkin davranışlarının Bakanlık müfettişleri, lise müdürleri ve öğretmenler tarafından nasıl algılandığıdır. 79 etik ilkeden oluşan araştırma anketi 40 müdür, 374 öğretmen ve 45 müfettişe uygulanmıştır. Müfettişlerin %6.7'si, lise müdürlerinin %2.5'i, öğretmenlerin ise %54'ü kadınlardan oluşmaktadır. Verilerin analizinde, betimsel istatistiklerden frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma kullanılmıştır. Üç grubun görüşlerinin ortalamaları arasında anlamlılık olup olmadığını belirlemede tek boyutlu varyans analizi, anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu saptamada ise Fischer'in En Küçük Anlamlı Farklar Testi (LSD) uygulanmıştır. Araştırmada ulaşılan sonuçlardan duygusal zekayla ilgili olan hoşgörü boyutuna dair elde edilen sonuçlar aşağıda sunulmuştur:

- a. Lise müdürlerinin, hoşgörü boyutunda yer alan etik davranışlardan, başkalarının görüşlerine değer verme, eleştirilere açık olma, farklılıklara karşı hoşgörülü olma, başkalarını dinlerken kendini onların yerine koyma ve anlamaya çalışma ilkelerine uygun davranma düzeyleri müfettişlerce yetersiz bulunmuştur.
- b. Yine müfettişler, astlarla ilişkilerinde güven verici olma, insanları tanımaya çalışma, astlar arasındaki çatışmalarda hakemlik yapma, insan ilişkilerinde yapıcı olma, insanlara zaman ayırma, kırıncı davranmama, astlarla takım çalışması yapma, iyi bir dinleyici olma, deneyimlerini astları ile paylaşma ilkelerine lise müdürlerinin genellikle uygun davrandıklarını düşünmektedirler.

- c. Öğretmenler, lise müdürlerinin hoşgörü boyutundaki ilkelere genellikle uygun davrandıkları görüşünü savunmuştur. Lise müdürleri ise hoşgörü boyutunda yer alan etik ilkelere her zaman uygun davrandıklarını belirtmişlerdir.

Pehlivan, elde ettiği sonuçlara dayanarak, lise müdürlerinin başkalarının görüşlerine değer verme, eleştirilere açık olma, farklılıklara karşı hoşgörülü olma, başkalarını dinlerken kendini onların yerine koyma ve anlamaya çalışma ilkelerine ilişkin davranışlarını geliştirmede; iletişim, açıklık ve insanları anlama konularındaki yeteneklerinin hizmet içi eğitimle geliştirilmesi gerektiğini belirtmiştir.

1.4.2 Yurt Dışında Yapılmış Olan İlgili Araştırmalar

Graves 1999 yılında yaptığı araştırmasında, duygusal zeka ve anlama yeteneği arasında bir ilişki olup olmadığını araştırmıştır. Çalışmaya yarısı bayan olan 150 kişi katılmıştır. Katılımcılara Wonderlic Personel Test ve Raven'in Gelişmiş Progressive Matrices ile duygusal zeka testi uygulanmış, daha sonra da katılımcılar sanal olarak hazırlanmış iş etkinliklerini tamamlamaya çağırılmışlardır. Sonuçlar, duygusal zeka ve anlama yeteneğinin birbiriyle ilişkili olduğunu; aynı zamanda da birbirine uzak olduğunu göstermiştir.

Derman tarafından 1999 yılında yapılan bir başka araştırmada, İsrail'deki aile şirketlerinde iş başarısıyla, aile bireyi yöneticilerinin duygusal zekaları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma kapsamına 11 aile şirketinde çalışan 46 kişi alınmıştır. Araştırma sırasında, bir yöneticinin, duygusal zekası ve iş başarısı 4 yıllık dönemlerle dönüşümlü olarak incelenmiştir. Araştırmada duygusal zeka ile iş başarısı arasında yüksek bir korelasyon bulunmuştur.

Massey (1998), araştırmasında duygusal zeka, liderlik ve diyalog sürecini test etmek için dört hipotez öne sürmüştür: Yüksek duygusal zekaya sahip bireyler uyum gerektiren durumlarda lider olarak görülürler, diyaloga giren kişiler arasındaki duygusal zeka, diyalog süreci sonrasında artacaktır, bireyleri duygusal zeka testlerinden yüksek puan alan gruplar daha etkili şekilde uyum sağlayacaktır, bilinen klasik liderler,

çevrelerinde bulunanlardan daha çok bilgi sahibi iseler diyalog sürecinde lider olarak kabul edilecektir. Elde edilen sonuçlar, grupta diyaloga katılan üyelere yüksek düzeyde duygusal zekaya sahip olanların, diğer grup üyeleri tarafından lider olarak görülme eğiliminde olduğunu, diyalog için liderlerin seçiminde duygusal zekanın başarı getiren faktörlerden biri olduğunu, liderlikte uyum sağlama boyutunun duygusal zeka tarafından tam anlamıyla karşılandığını göstermektedir.

Lam 1998 yılında yaptığı araştırmasında, Bell Laboratuvarları mühendisleri ve Metlife Sigorta Acentaları üzerinde, dört ana duygusal mantık işlemleri (değer verme, kavrayış, uyum sağlama ve duyguların düzenlenmesi) ile birlikte genel duygusal zekanın, değişken stres ortamlarında birey performansını nasıl etkilediğini; bunun yanında genel zeka, empati ve çözümleme değişkenlerinden doğan sonuçların duygusal zeka ile olan ilişkisini incelemiştir. Sonuçlar, yüksek duygusal zekanın, performansla ilgili olduğunu, duyguları kontrol altına almanın ve bunları çözümlenmenin birbirlerine bağımlı olduğunu ve bu iki yapı arasında bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Cavallo ve Brienza tarafından yapılan “Duygusal Zeka ve Liderlik” adlı araştırmada Johnson and Johnson Tüketici ve Personelle İlişkiler (JJC ve PC Group) Grubundaki rastgele seçilen 358 idareciye, 140’tan fazla işverene, Yöneticilerin Temel Özellikleri ve Daniel Goleman ve Richard Boyatzis’in çalışmalarından oluşan duygusal zeka envanteri gibi J ve J Yönetici Yeterlilik Modeli’nin karışımından oluşan 183 soruluk, çoklu bir değerlendirme anketi uygulanmıştır. Katılımcıların %55’i bayan, %45’i ise baylardan oluşmaktadır. Gruplara ait ortalama değerler, “T” bağımsız model testi ile karşılaştırılmıştır. Kendi içinde 4 kategoriden oluşan bölgesel ve fonksiyonel olarak ayrılan gruplarda çoklu gecikme prosedürü uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, yüksek performans gösteren yöneticiler diğer yöneticilere göre daha fazla duygusal yeterliliğe sahiptir. Bu çalışma, yüksek performans gösteren liderler ile duygusal yeterliliğin güçlü bir ilişkisi olduğunu ve duygusal zekanın, yöneticilerin performansını ayıran bir faktör olduğunu, başarılı yöneticileri ayırt ettiğini ve kendi kendini yönetme, sosyal beceriler gibi alanlarda geliştirilebileceğini ortaya koymaktadır (www.eiconsortium.org/jj_ei_study.htm).

BÖLÜM II

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları, verilerin analizi ve yorumlanması başlıklarına yer verilmektedir.

2.1 Araştırmanın Modeli

Araştırma, betimsel nitelikli olduğundan araştırmanın modeli genel tarama modeli olarak saptanmıştır. Genel tarama modelleri, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında bir yargıya varmak amacıyla evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleri olarak tanımlanmaktadır (Karasar, 1994:79). Orta öğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerini yönetici ve öğretmen görüşlerine dayalı olarak belirlemek için ilk olarak ilgili alanyazın taranmış, ulaşılan bilgiler duygusal zeka boyutlarına göre sentezlenerek, araştırmanın amacına ulaşmayı destekleyecek var olan durumu belirlemeyi sağlayacak verilere ulaşmayı sağlayacak bir ölçme aracı tasarlanmıştır. Ölçme aracı, var olan durumu katılımcıların görüşlerine göre ansal olarak belirlemeyi sağladığından araştırmanın betimsel bir nitelik taşıdığı düşünülebilir. Balcı (2001), betimsel araştırmaları, ilk ve temel araştırma eylemleri olarak değerlendirmekte; bilginin anlaşılması ve araştırılmasında önemli olduğunu vurgulamaktadır.

2.2 Evren ve Örneklem

Bu araştırmada, verilere ulaşılabilirlik, ekonomiklik ve kontrolün sağlanmasındaki güçlüklerden dolayı Türkiye'deki tüm orta öğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerinin değerlendirilmesi mümkün olmadığından çalışma evreni seçme yoluna gidilmiştir.

Türkiye’de yapılan akademik düzeydeki araştırmalarda çoğunlukla büyük kentler tercih edilmekte ve çalışma evreni olarak bu yerleşim birimleri dışında kalan kentler ele alınarak yeterince incelenmemektedir. Bu nedenle verilerinin büyük kentler dışında kalan yerleşim birimlerinden elde edildiği araştırmaların yapılmasının gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Zencirci, 2003:75). Bu gerekçe ile 2005-2006 öğretim yılı Balıkesir ili merkez ilçesine bağlı tüm resmi orta öğretim kurumlarındaki, yönetici ve yönetici yardımcıları ile branş öğretmenleri araştırmanın çalışma evreni olarak seçilmiştir. Yöneticilerin duygusal zeka becerilerini kullanma düzeylerinin belirlenmesinde; yönetici ve öğretmenlerin okulda geçirdiği yaşantıların yeterli olduğu varsayımından hareketle yönetici ve yönetici yardımcıları ile branş öğretmenleri araştırmanın temel veri kaynağı olarak seçilmişlerdir. Araştırmada örneklem alma yoluna gidilmemiş ve çalışma evreninin tümüne ulaşılmaya çalışılmıştır.

Çalışma evreninde toplam 23 resmi orta öğretim kurumunda 23 yönetici, 70 yönetici yardımcısı, 1129 branş öğretmeni bulunmaktadır. Bu kişilerin tamamına ulaşılmaya çalışılmış, ancak araştırmaya katılma isteksizliği ve belirlenen zaman zarfında araştırmacıya veri toplama araçlarının ulaştırılamaması engelleri ile karşılaşmıştır. Ayrıca Sırrı Yırcalı Anadolu Lisesi yöneticisi, araştırmanın gerçekleştirilmesine izin vermediği için, bu orta öğretim kurumu çalışma evreni dışında tutulmuştur.

Balıkesir ilinde bulunan orta öğretim kurumlarında görevli yönetici, yönetici yardımcısı ve branş öğretmenlerinin sayıları, veri toplama aracı uygulaması yapılan katılımcıların sayıları ve grup içindeki yüzdeler Tablo:4’de verilmiştir.

Tablo:4
Çalışma Evrenine Yönelik Bilgiler

SIRA NO	OKUL ADI	MÜDÜR		MÜDÜR YARDIMCISI		ÖĞRETMEN	
		Mevcut	Ulaşılan	Mevcut	Ulaşılan	Mevcut	Ulaşılan
1.	Rahmi Kula Anadolu Lisesi	1	1	2	2	42	27
2.	Gaziosmanpaşa Lisesi	1	1	1	1	29	19
3.	Mustafa Kemal Atatürk Lisesi	1	1	1	1	8	8
4.	Hacıilbey Ticaret Meslek Lisesi	1	1	2	2	22	16
5.	Fatma Emin Kutvar And.Lisesi	1	1	1	1	35	30
6.	Ticaret Odası Lisesi	1	1	2	2	49	37
7.	İmam Hatip Lisesi	1	1	4	3	42	26
8.	Anadolu Öğretmen Lisesi	1	1	1	1	23	14
9.	Hasan Basri Çantay Lisesi	1	1	1	1	28	15
10.	Ziraat Bankası Fen Lisesi	1	1	2	2	30	25
11.	Merkez Anadolu Teknik Lise Anadolu Meslek Lisesi Teknik Lise ve Endüstri Meslek Lisesi	1	1	7	7	93	56
12.	Kadriye Kemal Gürel Anadolu Güzel Sanatlar Lisesi	1	1	3	3	36	30
13.	Muharrem Hasbi Anadolu Lisesi	1	1	4	4	64	40
14.	Cumhuriyet Anadolu Lisesi	1	1	4	4	53	37
15.	Zühtü Özkardaşlar Lisesi	1	1	2	1	63	46
16.	Bahçelievler Lisesi	1	1	2	2	52	40
17.	Kız Meslek Lisesi	1	1	5	2	69	31
18.	Merkez İMKB Endüstri Meslek Lisesi ve Anadolu Teknik Lisesi	1	1	4	3	26	14
19.	Ticaret Meslek Lisesi ve Anadolu Ticaret Meslek Lisesi	1	1	5	5	44	21
20.	Atatürk Sağlık Meslek Lisesi	1	1	1	1	47	33
21.	Balıkesir Lisesi	1	1	5	4	82	34
22.	100.Yıl Anadolu Teknik Lise Anadolu Meslek Lisesi Teknik Lise ve Endüstri Meslek Lisesi	1	1	7	7	124	70
23.	Adnan Menderes Lisesi	1	1	4	4	68	49
24.	Sırrı Yırcalı Anadolu Lisesi	Araştırmacıya ölçek uygulama izni verilmemiştir.					
	TOPLAM	23	23	70	63	1129	718
	YÜZDE TOPLAM	% 100		% 90		% 63.59	
	TOPLAM GERİ DÖNÜŞ	Mevcut: 1222		Ulaşılan: 804		% 65.79	

Araştırmada %65.79 oranında geri dönüş sağlanmıştır. Benzer araştırmalarda, ölçeklerin %40 ile %50 arasında dönüş oranına ulaşması yeterli görülmele birlikte, beklenen, oranın %50 ile %60 arasında gerçekleşmesidir (Kerlinger, 1973:414). Yapılan incelemeler sonucunda alanyazında belirtilen orana ulaşıldığı görülmüştür.

2.3 Veri Toplama Araçları

Araştırmada belirlenen alt problemleri yanıtlamak üzere geliştirilen veri toplama aracı ve bu aracın nasıl geliştirildiği aşağıda sunulmuştur:

2.3.1 Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Değerlendirme Ölçeği

Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Değerlendirme Ölçeği, orta öğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerini yönetici ve öğretmen görüşlerine dayalı olarak belirlemek için geliştirilmiştir. Ölçeğin geliştirilebilmesi için öncelikle ilgili alanyazın taranmış, duygusal zekanın işevuruk tanımı yapılmaya çalışılmıştır. Yapılan işevuruk tanım, eğitim açısından irdelenmiş ve doğurgularının neler olabileceği üzerinde durulmuştur. Yapılan tanıma dönük olarak ilgili alanyazın tekrar taranmış ve duygusal zekanın boyutları açısından yönetim süreçlerinde hangi becerilerin söz konusu olabileceği irdelenmiştir. Belirlenen duygusal zeka becerilerinin yönetim süreçlerinde açığa çıkma olasılığını belirlemek için okullara ziyaretlerde bulunulmuş, informal görüşmeler yapılmış ve gözlemlerde bulunulmuştur. Hem alan incelemeleri hem de ilgili alanyazın desteği ile duygusal zekayı betimleyen yönetici özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Aynı zamanda araştırmacı bir yönetici olduğundan, ilgili alanyazın taramaları, gözlemleri, alan çalışmaları sırasında belirlediği duygusal zekayı yansıtan yönetici özelliklerine; kendisinin de deneyimlerini katarak olası duygusal zeka becerileri listesi oluşturmaya çalışmıştır.

Yapılan bu ön çalışma sonrasında veri toplama aracında yer alabilecek maddeler yazılmıştır. Öncelikle toplam 250-300 taslak madde yazılmıştır. Daha sonra yazılan taslak maddeler üzerinde düşünülmüş, alan uzmanları ile birlikte sınıflanarak aynı özelliği ölçmeye dönük maddelerden ifade, dil ve anlatım açısından yetersiz olanlar elenmiştir. Bu çalışma sonrasında uzman görüşüne sunulabilecek durumda, toplam 49 maddenin olduğu görülmüştür.

Taslak maddeler, asıl uygulamada kullanılacak biçimiyle bir deneme formu haline getirilerek eğitim bilimcilerin, ölçme ve değerlendirme uzmanlarının, yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşlerine sunulmuştur. Deneme formuna getirilen görüş ve önerilerden sonra deneme uygulamasına alınması uygun görülen 49 madde üzerinde uzman grubun uygun gördüğü değişiklikler yapılmış, dil ve anlatım açısından maddeler gözden geçirilmiş ve bir maddenin de deneme formunda yer almaması gerektiğine karar verilmiştir. Böylelikle, deneme formu tekrar düzenlenmiş; test ve

madde istatistiklerinin kestirimi için toplam 48 madde deneme formunda yer almıştır. Deneme formunun bir uzman grubun öneri ve eleştirileri doğrultusunda tekrar düzenlenmesi görünüş geçerliliğini sağlamaya dönük bir çalışma olarak değerlendirilebilir.

Deneme uygulamasına alınan maddeler, yöneticilerin, yönetici yardımcılarının ve öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin madde ile ölçülmek istenen duygusal zeka becerilerini ne derecede yansıttıklarını ortaya koyabilecek biçimde derecelendirilmiştir. Taslak ölçeğe öncelikle bir tanıtım girişi konulmuş bazı kişisel bilgiler eklenerek her maddeye verilebilecek tepkiler, “Her Zaman”, “Çoğu Zaman”, “Bazen”, “Nadiren” ve “Hiçbir Zaman” biçiminde 5’li Likert tipi ölçek formu halinde düzenlenmiştir. Deneme uygulamasına hazır hale getirilen ölçek, Balıkesir ili Bandırma ilçesinde bulunan toplam 208 yönetici, yönetici yardımcısı ve öğretmen üzerinde denenmiştir. Deneme uygulamasının yapıldığı grubun ayrıntılı sayısal verileri Tablo:5’de verilmiştir:

Tablo:5
Deneme Uygulamasının Yapıldığı Grubu Tanımlayıcı Bilgiler

SIRA NO	OKUL ADI	MÜDÜR		MÜDÜR YARDIMCISI		ÖĞRETMEN	
		Mevcut	Ulaşılan	Mevcut	Ulaşılan	Mevcut	Ulaşılan
1.	İMKB Anadolu Meslek ve Endüstri Meslek Lisesi	1	1	4	4	16	7
2.	Ayyıldız Anadolu Lisesi	1	1	-	-	13	6
3.	Anadolu Ticaret Meslek Lisesi	1	1	4	3	50	26
4.	İmam Hatip ve Anadolu İmam Hatip Lisesi	1	1	3	3	16	13
5.	Şehit Mehmet Gönenç Lisesi	1	1	3	1	52	15
6.	Anadolu Öğretmen Lisesi	1	1	1	1	17	10
7.	Anadolu Lisesi	1	1	1	1	28	13
8.	Recep Gencer Anadolu Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi	1	1	4	4	36	23
9.	Kemal Pireci Lisesi	1	1	2	2	46	30
10.	Endüstri Meslek Lisesi	1	1	5	5	42	31
	TOPLAM	10	10	27	24	316	174
	YÜZDE TOPLAM	% 100		% 88.88		% 55.06	

Tablo:5’de görüldüğü gibi deneme uygulamasına 10 yönetici, 24 yönetici yardımcısı ve 174 de öğretmen katılmıştır. Böylelikle asıl uygulamanın yapılacağı gruba benzer bir grupta deneme uygulaması gerçekleştirilmiştir. Deneme uygulamasının

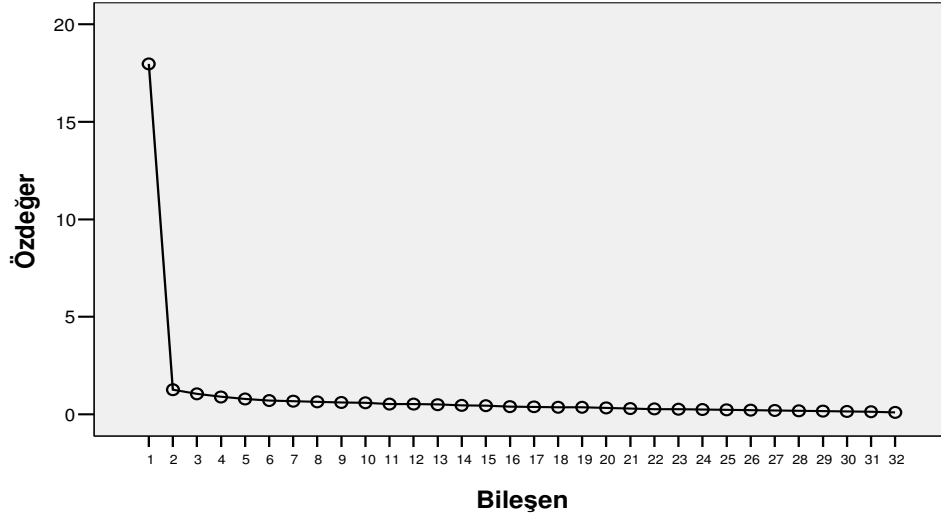
yapıldığı grubun doldurduğu ölçekler incelendikten sonra hatalı ölçeğe rastlanmamıştır. Katılımcıların ölçekte yer alan her bir maddeye vermiş oldukları tepkiler; “Hiçbir Zaman” seçeneği için “1”, “Nadiren” seçeneği için “2”, “Bazen” seçeneği için “3”, “Çoğu Zaman” seçeneği için “4” ve “Her Zaman” seçeneği için de “5” puan verilerek sayısallaştırılmış ve bilgisayar ortamına aktarılarak analize alınmıştır.

Yapılan ilk analizler sonunda, ölçeğin deneme uygulamasından elde edilen puan dağılımının ortalaması 181.53, ortanca değeri 187.0. standart sapması 29.59, varyans değeri 875.38, ranjı 137.0. en düşük puan 90.0. en yüksek puanı ise 227.00 olarak hesaplanmıştır.

Ölçeğin geliştirilmesine faktör analizi yapılarak başlanmıştır. İlk faktör analizi sonunda ölçekte yer alan maddeler, özdeğeri 1.00’den büyük toplam 6 bileşende toplanmıştır. Ancak yapılan inceleme sonunda toplam 16 maddenin faktör yüklerinin başka bileşenlerde daha yüksek ve/veya eşit oranda paylaşıldığı görülmüştür. Daha sonra bu özellikteki maddeler analiz dışı bırakılarak toplam 32 maddeye ikinci faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonunda maddelerin faktör yüklerinin daha yüksek değerlerde tek boyutta toplandığı görülmüştür. Tek boyut için hesaplanan özdeğer 17.97 ve açıklanan varyans oranı da %56.16 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin özdeğerler grafiği Şekil-1’de sunulmuştur.

Şekil-1

Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Değerlendirme Ölçeğinin Özdeğerler Grafiği



Şekil-1’de, birinci bileşen için hesaplanan özdeğerden (17.97) sonra, ikinci bileşene doğru hızlı bir düşüş görülmektedir. Bu durum, ölçeğin tek boyutlu olduğunun bir ölçüsü olarak kabul edilmiştir. Analizin sonraki aşamasında madde geçerlikleri, faktör yükleri dikkate alınarak ve madde-ölçek korelasyonları hesaplanarak değerlendirilmiştir. Ulaşılan sonuçlar, Tablo:6’da verilmiştir:

Tablo:6
Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Değerlendirme Ölçeğinin Faktör ve Madde Analizi Sonuçları

Madde No	Faktör Yük Değerleri	Madde-Toplam Ölçek Puanı Korelasyonu**
DZB1	.73	.74
DZB2	.68	.68
DZB3	.61	.61
DZB4	.67	.67
DZB5	.75	.75
DZB6	.70	.70
DZB7	.72	.71
DZB8	.80	.80
DZB9	.86	.85
DZB10	.81	.80
DZB11	.81	.81
DZB12	.70	.70
DZB13	.77	.77
DZB14	.76	.76
DZB15	.71	.71
DZB16	.70	.70
DZB17	.69	.69
DZB18	.72	.72
DZB19	.80	.80
DZB20	.62	.63
DZB21	.66	.67
DZB22	.70	.70
DZB23	.79	.80
DZB24	.82	.82
DZB25	.78	.78
DZB26	.64	.64
DZB27	.82	.82
DZB28	.85	.85
DZB29	.76	.76
DZB30	.80	.81
DZB31	.85	.85
DZB32	.81	.81

**p<.01

Tablo:6'da, *Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Değerlendirme Ölçeğinin* faktör yük değerlerinin .86 ile .61 arasında değiştiği, madde geçerliği açısından da tüm maddelerin .01 manidarlık düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir. Elde edilen sayısal değerlerin istatistiksel olarak anlamlı olması ve faktör yük değerlerinin yüksek olması nedeniyle ölçeğin yapı geçerliğine sahip olduğu söylenebilir.

Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Değerlendirme Ölçeğinin betimsel istatistikleri ise Tablo:7’de sunulmuştur:

Tablo:7

Nihai Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Değerlendirme Ölçeğinin Betimsel İstatistikleri

Madde Sayısı	\bar{X}	S	Ortanca	Ranj	En Düşük Puan	En Yüksek Puan
32	126.74	25.73	133.00	119.00	41.00	160.00

Betimsel istatistikler incelendiğinde, nihai ölçeğin ortalamasının 126.74 olduğu görülmektedir. Testten alınan en düşük puan 41.00 en yüksek puan da 160.00 olarak gerçekleşmiş; ölçeğin ranjı 119.00, ortancası 133.00 ve standart sapması da 25.73 olarak hesaplanmıştır.

Ölçeğinin iç tutarlık anlamındaki güvenilirliğinin göstergesi Cronbach Alfa (α) katsayısı .97 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, ölçeğin güvenilir sonuçlar verebileceği biçiminde değerlendirilmiştir.

Test ve madde istatistiklerine ilişkin yapılan tüm analizler, *Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Değerlendirme Ölçeğinin* asıl uygulamada kullanılabilmesini göstermektedir (EK-1). Deneme uygulaması ve asıl uygulama için Balıkesir Valiliği’nden alınan izin örneği ise EK-2’de sunulmuştur.

2.4 Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Araştırmanın alt problemlerini yanıtlayabilmek üzere çalışma evreninde yer alan 718 öğretmen, 63 yönetici yardımcısı ve 23 yönetici olmak üzere toplam 804 katılımcıdan sağlanan veriler SPSS for Windows (Statistical Package for the Social Science) paket programının EDIT ekranına girilmiştir.

Araştırmanın 1., 3. ve 5. alt problemleri, her bir katılımcı grubun *Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Değerlendirme Ölçeği*nde yer alan maddelere verdikleri tepkiler ortalama (\bar{X}) ve standart sapma (s) kullanılarak analiz edilerek yanıtlanmıştır. Kullanılan test maddeleri sayısal olarak 1.00 ile 5.00 arasında değiştiğinden ve bu ölçeklerde 0.80 birimlik kesitler bulunduğu dikkate alınarak aşağıda sunulan puan aralıkları belirlenmiştir.

1.00-1.79 Hiçbir Zaman,

1.80-2.59 Nadiren,

2.60-3.39 Bazen,

3.40-4.19 Çoğu Zaman,

4.20-5.00 Her Zaman.

Her bir madde için hesaplanan ortalamalar yukarıda sıralanan puan aralıkları dikkate alınarak yorumlanmıştır.

Araştırmada yapılan ilk analizlerde özellikle karşılaştırmalarda kullanılmak üzere belirlenen bağımlı değişkenlerden mesleki kıdem, yöneticilik kıdemi, branş, mezun olunan yüksek öğretim programları değişkenlerinin belirlenen alt kategorilerine yeterli sayıda eleman düşmediğinden anlamlı bir biçimde kategoriler yeniden tanımlanmıştır. Dummy Coding denilen ve cinsiyet, coğrafi konum, ırk gibi değişkenleri tahmin etmede kullanılan bu yöntem sayesinde araştırmacı, belirlenen alt kategori sayısını, değişkenlerin yorumlanabilir olması için yeniden düzenlemiş ve dummy codes denilen yeni kategoriler oluşturmuştur. Dummy Coding ile genelde, k seviyeli bir değişken her biri iki seviyede k-1 değişkenine dönüştürülür (Stockburger, 1996).

Araştırmanın “Yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin öz değerlendirmelerinin a) cinsiyet, b) hizmetiçi eğitim, c) mesleki kıdem, d) yöneticilik kıdemi, e) branş ve f) mezun oldukları yükseköğretim programı değişkenlerine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?” biçiminde ifade edilen 2. alt probleminin yanıtlanmasında özellikle tümüne ulaşılmasına rağmen

yönetici sayısının az olması nedeniyle parametrik olmayan istatistiklerden Mann – Whitney U ve Kruskal Wallis testi kullanılmıştır.

Araştırmanın “Yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin yönetici yardımcılarının yöneticileri değerlendirmelerinin; a) cinsiyet, b) hizmetiçi eğitim, c) mesleki kıdem, d) yöneticilik kıdemi, e) branş ve f) mezun oldukları yükseköğretim programı değişkenlerine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?” biçiminde ifade edilen 4. alt probleminin; “Yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin öğretmenlerin yöneticileri değerlendirmelerinin: a) cinsiyet, b) hizmetiçi eğitim, c) mesleki kıdem, d) branş ve e) mezun oldukları yükseköğretim programı değişkenlerine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?” biçiminde ifade edilen 6. alt probleminin ve “Yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin öz değerlendirmeleri, yönetici yardımcılarının değerlendirmeleri ve öğretmen değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?” biçiminde ifade edilen 7. alt probleminin yanıtlanmasında “Bağımsız gruplar için t testi”nden ve tek yönlü varyans (One-Way ANOVA) analizinden yararlanılmış; analiz sonucunda aralarında fark çıkan grupların anlamlılık testleri de Scheffé testi kullanılarak yapılmıştır. Karşılaştırmalarda güven düzeyi olarak “.05” alınmıştır. Anlamlılık testi sonuçları uygun çizelgeler hazırlanarak görselleştirilmiş ve hangi gruplar arasında anlamlı farkların bulunduğu yorumlanmaya çalışılmıştır.

Her bir alt probleme ilişkin bulgular, sırasıyla uygun tablolarda görselleştirildikten sonra, ilgili tabloya giriş ifadesi yazılmış, daha sonra istatistiksel ve mantıksal yoruma gidilmiştir. Yorumlar, zaman zaman ilgili alanyazından elde edilen bilgilerle desteklenmiştir. Bunun yanında, yöneticilerin duygusal zeka becerilerini değerlendirebilmek için ölçek puanlarından yararlanılmıştır. Bunun için elde edilebilecek en düşük, en yüksek puanlar ve toplam test puanlarının orta noktası dikkate alınarak yorumları kolaylaştırabilecek değerlendirme aralıkları belirlenmiştir. Belirlenen puan aralıkları dikkate alınarak yorumlara kolaylık sağlanmıştır.

Tablo:8

Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeylerine İlişkin Katılımcı Değerlendirmelerini Yorumlamada Kullanılan Puan Aralıkları

Puan Aralıkları	Değerlendirme
0.32-57.59	Hiçbir Zaman
57.60-83.19	Nadiren
83.20-108.79	Bazen
108.80-134.39	Çoğu Zaman
134.40-160.00	Her Zaman

Tablo:8’de görüldüğü gibi, *Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Değerlendirme Ölçeği*nden alınabilecek en düşük puan 32, en yüksek puan ise 160 (32 madde x 5’li Likert =160)’tır. Toplam test puanı açısından her dereceleme arasında 25.6’lık birimler ($160-32=128/5=25.6$) hesaplanmıştır. Elde edilen toplam puanlar yukarıda sunulan tablodaki aralıklarla karşılaştırılarak yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeyleri kestirilmeye çalışılmıştır.

BÖLÜM III

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, araştırmaya katılan yönetici, yönetici yardımcısı ve öğretmenlerden alt problemlere ilişkin toplanan verilerin istatistiksel analizi sonucunda elde edilen bulgulara dayalı olarak yorumları yer almaktadır. Bulgular ve yorumlar alt problemlere göre sırasıyla ve başlıklar halinde sunulmuştur.

3.1 Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeylerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

3.1.1 Yönetici Görüşleri

1. Öz değerlendirmelerine göre yöneticiler, duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde ne düzeyde kullanmaktadır?

Öz Değerlendirmelerine göre yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeyine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo:9'da özetlenmiştir:

Tablo:9

Öz Değerlendirmelerine Göre Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeyi (N=23)

Önermeler	\bar{X}	S
Öğretmenlerle ilgili karar verirken onların duygu ve düşüncelerini dikkate almaya çalışırım.	4.52	0.59
Stres altında olduğumda bunu öğretmenlere yansıtırım.	2.35	1.27
Okulda öğretmenler arasında çıkan problemlere tarafsız yaklaşırım.	4.65	0.78
Öğretmenlerin bana olan davranışlarındaki samimiyetlerini çabuk algılarım.	4.39	0.66
Öğretmenlerin yaptıkları işe güdülenmelerini sağlamaya çalışırım.	4.48	0.59
Aralarında sorun olan öğretmenlerin birbirlerini anlamalarına yardımcı olurum.	4.30	0.76
Olumlu duygularımı öğretmenlere yansıtırım.	4.48	0.67
Bana öfkeyle yaklaşan öğretmenlerin duygularını anlamaya çalışırım.	4.43	0.59
Öğretmenlerle uyumlu çalışırım.	4.61	0.72
Okulda güven ortamı yaratırım.	4.61	0.72
Öğretmenlerle iyi ilişkiler kurarım.	4.57	0.90
Okulda çıkan tartışmalarda serinkanlılığımı korurum.	4.48	0.90
Öğretmenleri gergin oldukları durumlarda yatıştırırım.	4.48	0.67
Öğretmenlerin farklı görüş açılarından olaylara yaklaşmalarına anlayış gösteririm.	4.65	0.57
Okulda aniden ortaya çıkan sorunlar karşısında zaman kaybetmeden duruma müdahale ederim.	4.70	0.63
Öğretmenlerin iş ve kişisel konulardaki sıkıntılarını yüzlerinden anlarım.	4.39	0.58
Problem yaşadığım öğretmenlerin başarılarını takdir etmekten kaçınırım.	1.57	1.08
Öğretmenler her zorluğun üstesinden geleceğine inanırlar.	4.04	0.71
Mesleki anlamda başarılı olan öğretmenleri takdir ederim.	4.74	0.54
Problem yaşadığım öğretmenlere karşı, duygularımın davranışlarımı etkilemesine izin vermem.	3.96	1.30
Herhangi bir öğretmenin bir başkası yüzünden incinmesini istemem.	4.13	1.25
Okulda öğretmenleri kaynaştırmaya yönelik etkinlikler düzenlerim.	3.96	0.82
Kendimi yenileme konusunda öğretmenlerin eleştirilerini dikkate alırım.	4.43	0.95
Öğretmenleri incitecek davranışlardan kaçınırım.	4.52	0.79
Öğretmenleri işbirliğine dayalı takım çalışmalarına yöneltirim.	4.35	0.93
Karar vermeleri gerektiğinde öğretmenlere duygusal olmaktan çok mantıklı olmalarını öneririm.	4.30	0.88
Öğretmenlerin yaptıkları işten zevk almalarını sağlamaya çalışırım.	4.43	0.90
Öğretmenlerin iş ve kişisel konulardaki sorunlarını etkin olarak dinlerim.	4.35	0.93
Öğretmenlerin ihtiyaçlarının bir belirtisi olarak verdikleri küçük sosyal işaretleri fark ederim.	4.13	0.81
Bir hata yaptığımda bunu kabullenip ifade edebilirim.	4.26	0.81
Öğretmenlerin iş ve kişisel konulardaki sorunlarını çözmelerine yardımcı olmaya çalışırım.	4.52	0.67
Öğretmenler işime olan bağlılığımı kendilerine örnek alırlar.	4.26	0.86

Tablo:9’da verilen ortalama puanlar incelendiğinde, Duygusal Zekanın “Kendini Motive Edebilme” alt boyutu ile ilgili “Mesleki anlamda başarılı olan öğretmenleri takdir ederim.” önermesine yöneticilerin 4.74 ortalama ile en çok katılım gösterdiği ve bunun okullarında “Her Zaman” [4.20-5.00] gerçekleştiği yönünde görüş bildirdikleri

görülmektedir. Yöneticiler, Duygusal Zekanın “Duygularını Yönetme” alt boyutu ile ilgili “Okulda aniden ortaya çıkan sorunlar karşısında zaman kaybetmeden duruma müdahale ederim.” maddesine 4.70 ortalama ile katılım göstermişler ve bu durumun okullarında “Her Zaman” [4.20-5.00] gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Bunun yanında Duygusal Zekanın “Empati” alt boyutu ile ilgili “Öğretmenlerin farklı görüş açılarından olaylara yaklaşmalarına anlayış gösteririm.” önermesine yöneticiler 4.65 ortalama ile katılım göstermişler ve bu durumun okullarda “Her Zaman” [4.25-5.00] gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Bu bulgudan hareketle orta öğretim kurumundaki yöneticilerin, öğretmenlerden gelen farklı görüş ve düşünceleri dikkate aldıkları, kendilerini öğretmenlerin yerine koyarak düşünebildikleri, öğretmenlere ve fikirlerine değer verdikleri böylece duygusal zekanın insan ilişkilerinde ve yönetim boyutunda başarıya ulaşmada temel kabul ettiği empati kurma yeteneğine sahip oldukları ve bu yeteneği yeterince kullandıkları sonucuna ulaşılmaktadır.

“Mesleki anlamda başarılı olan öğretmenleri takdir ederim.” maddesinin, yöneticiler tarafından her zaman gerçekleşen bir durum olduğunun belirtilmesi, yöneticilerin öğretmenlerin başarılarını takdir ederek onları motive ettikleri biçiminde ele alınabilir. Bu yönüyle yöneticilerin, duygusal zekanın kendini ve başkalarını motive edebilme alt boyutundaki becerileri yeterince uyguladıkları söylenebilir. “Okulda aniden ortaya çıkan sorunlar karşısında zaman kaybetmeden duruma müdahale ederim.” önermesinin “Her Zaman” gerçekleştiğini gösteren bulguya dayalı olarak, orta öğretim kurumlarındaki yöneticilerin okuldaki beklenmedik sorunlar karşısında duygularını hızla ve dikkatle gözden geçirdikten sonra zaman kaybetmeden duruma müdahale ederek, çeşitli çözüm stratejileri geliştirdikleri, bu nedenle duygusal zekanın duygularını yönetme alt boyutundaki maddeyle ilgili becerilere yeterince sahip oldukları sonucu çıkarılabilir.

Duygusal Zekanın “Duygularını Yönetme” alt boyutu ile ilgili “Problem yaşadığım öğretmenlerin başarılarını takdir etmekten kaçınırım.” maddesi ise yöneticilerin 1.57 puan düzeyinde “Hiçbir Zaman” [1.00-1.79] ile en az katılım gösterdiği maddedir. “Stres altında olduğumda bunu öğretmenlere yansıtırım.” önermesi de 2.35 ortalama ile yöneticiler tarafından “Nadiren” [1.80-2.59] gerçekleştirilen bir

durumu belirtmektedir. Bulguya göre yöneticilerin Goleman (1998) tarafından da özellikle savunulan duygusal zekanın duygularını yönetme alt boyutundaki becerilerden olumsuz duygularını dışa yansıtmadan, kendi içinde çözümlenme konusunda kendilerini geliştirmeleri gerektiği söylenebilir. En düşük puana sahip bu iki madde dışındaki tüm bulgular, öz değerlendirmelerine göre yönetici görüşlerinin daha çok 3.40 ve daha üst ortalama puanlar arasında “Çoğu Zaman” ve “Her Zaman” puan aralığında yer aldığını göstermektedir. Bulgular çerçevesinde, yöneticilerin öz değerlendirmelerine göre duygularının farkında olma, duygularını yönetme, kendini motive edebilme, empati ve sosyal beceriler alt boyutları ile ilgili becerileri kapsayan duygusal zekalarını okul yönetiminde yeterince kullandıklarını belirttikleri söylenebilir.

“Problem yaşadığım öğretmenlerin başarılarını takdir etmekten kaçınıyorum.” önermesinin “Hiçbir Zaman” şeklinde değerlendirilmesinden yola çıkılarak, orta öğretim kurumu yöneticilerinin duygularını kontrol altında tuttukları, sorun yaşadıkları öğretmenlerle ilişkilerinde duygularını dikkate almadıkları ve tarafsız davrandıkları yorumunda bulunulabilir. Yöneticiler Duygusal Zekanın “Sosyal Beceriler” alt boyutu ile ilgili “Okulda öğretmenleri kaynaştırmaya yönelik etkinlikler düzenlerim.” önermesine ise 3.96 ortalama puan ve [3.40-4.19] puan aralığında “Çoğu Zaman” katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu durum, yöneticilerin orta öğretim kurumlarında olumlu bir iklim yaratma, işbirliği sağlama, etkili iletişim sayesinde nitelikli insan ilişkileri ağı kurma, takım bilinci oluşturma konularındaki yetenekleri kapsayan Duygusal Zekanın “Sosyal Beceriler” alt boyutunda kendilerini yeterli buldukları şeklinde yorumlanabilir.

2.a) Yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin öz değerlendirmeleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?

Tablo:10’da yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin öz değerlendirmelerinin cinsiyetlerine göre incelenmesinden elde edilen bulgular sunulmuştur:

Tablo:10

*Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Yönetim Süreçlerinde Sergileme Düzeylerinin
Cinsiyet Değişkeni Açısından Karşılaştırılması*

<i>Grup</i>	<i>N</i>	<i>Sıra Ortalaması</i>	<i>Sıralar Toplamı</i>	<i>Mann-Whitney U</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>
Bayan	4	12.25	49.00	37.00	-.081	.96>.05
Bay	19	11.95	227.00			
Toplam	23					

Cinsiyet değişkeni açısından yöneticilerin duygusal zeka becerilerini yönetim süreçlerinde sergileme düzeyleri ile ilgili veriler (Tablo:10'da) incelendiğinde, bayan yönetici grubunun sıra ortalamasının 12.25, sıralar toplamının 49.00; bay yönetici grubunun sıra ortalamasının 11.95, sıralar toplamının ise 227.00 olduğu görülmektedir. Katılımcı sayısının az olması nedeniyle uygulanan parametrik olmayan istatistiklerden Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre bayan ve bay yönetici grupları arasında duygusal zeka becerileri ölçeğinden elde edilen toplam puanlar açısından .05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir [*Mann-Whitney U=37.00; (Z=-.081>.05)*]. Elde edilen bulgu, yöneticilerin duygusal zekayı yönetim süreçlerinde bir beceri olarak sergileme düzeylerine dönük öz değerlendirmelerinin bayan ve bay olma durumlarına göre değişmediği diğer bir anlatımla, bay ve bayan yöneticilerin öz değerlendirmelerinin benzer olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, bayan ve bay okul yöneticilerinin duygusal zeka becerilerini yöneticilik görevinde kullanmada aynı başarıyı gösterdikleri ve bu başarının cinsiyete bağlı olmadığı söylenebilir. Yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanmalarına ilişkin başarılarının cinsiyete göre değişmemesinin nedeni, yöneticilerin bay ya da bayan sorumluluklarını bilmeleri ve görevlerini en iyi şekilde yerine getirmeleri ile ilgili olabileceği gibi çalışma evrenindeki bay yönetici sayısı ile de ilgili olabilir. Çünkü bay yöneticiler, çalışma evreninin dörtte üçünden fazlasını oluşturmaktadır. Acar (2001) yaptığı çalışmada, yöneticilerin cinsiyetleri ile duygusal zekaları arasında istatistiksel anlamda bir farklılık bulunmadığını ortaya koymaktadır. Bir başka çalışmada ise (Akpınar, 2002) yöneticilik görevlerini yerine getirmede bayan ve erkek okul yöneticileri arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmadan

elde edilen bulgular da Acar (2001) ve (Akpınar 2002) tarafından yapılan çalışmalarda elde edilen bulgular ile örtüşmektedir. Diğer taraftan kadınlar, kendilerinden iş yaşamlarında geleneksel görüşe uygun davranma beklentisi karşısında, bir takım zorluklar yaşamaktadırlar. Yapılan araştırmalar, yöneticilik gibi geleneksel erkek pozisyonlarında yer alan kadınların, rasyonelliğin erkeklere duygusallığın ise kadınlara özdeşleştirilmesinden dolayı, rasyonelliği ve duygusallığı dengelemek konusunda ikilemlerle karşılaştığını göstermektedir (Sachs ve Blackmore, 1998:akt. Acar, 2001). Aynı zamanda kadınların başarısı kolay görev ya da şans gibi faktörlere atfedilirken, erkeklerin başarısı becerileri gibi içsel faktörlere dayandırılmaktadır (Harsh, 1996). Bu bağlamda, bayan yöneticilerin iş yaşamında geleneksel görüş çerçevesinde kendilerinden beklenen rollere uygun hareket etme ve aynı zamanda rasyonelliği sağlama konusunda çatışmalar yaşadıkları ve bunun sonucunda bay ve bayan yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeyleri bakımından farklılıklar gösterebilecekleri söylenebilir. Bu çalışmada ise bay ve bayan yöneticilerin yönetimde duygusal zeka becerilerini kullanma düzeylerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark olmadığı bulgulanmıştır.

2.b) Yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin öz değerlendirmeleri hizmetiçi eğitim değişkenine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?

Yöneticilerin hizmetiçi eğitim etkinliklerine katılma durumlarına göre duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin öz değerlendirmelerinin incelenmesinden elde edilen bulgular Tablo:11’de özetlenmiştir:

Tablo:11

*Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Yönetim Süreçlerinde Sergileme Düzeylerinin
Hizmetiçi Eğitim Değişkeni Açısından Karşılaştırılması*

<i>Grup</i>	<i>N</i>	<i>Sıra Ortalaması</i>	<i>Sıralar Toplamı</i>	<i>Mann–Whitney U</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>
Katılanlar	9	16.44	148.00	23.00	-2.52	.01<.05
Katılmayanlar	14	9.14	128.00			
Toplam	23					

Tablo:11’de görüldüğü gibi, hizmetiçi eğitime katılan yönetici grubunun sıra ortalaması 16.44, sıralar toplamı 148.00; herhangi bir hizmetiçi eğitim kursuna katılmayan yönetici grubunun sıra ortalaması 9.14, sıralar toplamı ise 128.00’dır. Katılımcı sayısının az olması nedeniyle uygulanan parametrik olmayan istatistiklerden Mann–Whitney U testi sonuçlarına göre gruplar arasında duygusal zeka becerileri ölçeğinden elde edilen toplam puanlar açısından .05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır [*Mann–Whitney U=23.00; (Z=-2.52<.05)*]. Elde edilen bulgu, duygusal zekayı yönetim süreçlerinde bir beceri olarak sergilemenin hizmetiçi eğitim etkinliklerine katılma durumunda anlamlı bir biçimde arttığı şeklinde değerlendirilebilir. Bir diğer bir anlatımla, hizmetiçi eğitim etkinliklerine katılan yöneticiler, kendilerini yönetim süreçlerinde duygusal zekayı sergilemede daha yeterli görmektedirler. Bu durumda hizmetiçi eğitim etkinliklerinin, içeriği ne olursa olsun sosyal etkileşimin olduğu bir gelişim süreci olarak düşünüldüğünde, duygusal zeka becerilerini geliştirmede olumlu etkisinin olduğu düşünülebilir. (Acar, 2001) çalışmasında hizmetiçi eğitime katılma durumuna göre yöneticilerin duygusal zekaları arasında anlamlı bir fark olmadığını bulgulamıştır. Bu çalışmada ise hizmetiçi eğitim etkinliklerine katılan yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanmada, eğitime katılmayanlara göre kendilerini daha yeterli buldukları görülmektedir.

2.c) Yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin öz değerlendirmeleri mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?

Yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin öz değerlendirmelerinin mesleki kıdem değişkeni açısından değerlendirilmesi ile ilgili bulgular Tablo:12’de sunulmuştur:

Tablo:12

Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Yönetim Süreçlerinde Sergileme Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

<i>Grup</i>	<i>N</i>	<i>Sıra Ortalaması</i>	<i>Sıralar Toplamı</i>	<i>Mann–Whitney U</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>
1-25 Yıl	9	10.78	97.00	52.00	-.69	.49>.05
26 Yıl ve Üstü	14	12.79	179.00			
Toplam	23					

Yöneticilerin duygusal zeka becerilerini yönetim süreçlerinde sergileme düzeylerinin mesleki kıdem değişkeni açısından karşılaştırılması sonucu elde edilen bulguların özetlendiği Tablo:12 incelendiğinde, 1-25 yıl arası mesleki kıdeme sahip yönetici grubunun sıra ortalamasının 10.78, sıralar toplamının 97.00; 26 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip yönetici grubunun sıra ortalamasının 12.79, sıralar toplamının ise 179.00 olduğu görülmektedir. Katılımcı sayısının az olması nedeniyle uygulanan parametrik olmayan istatistiklerden Mann–Whitney U testi sonuçlarına göre 1-25 yıl arası ve 26 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip yönetici grupları arasında duygusal zeka becerileri ölçeğinden elde edilen toplam puanlar açısından .05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir [*Mann–Whitney U=52.00; (Z=-.69>.05)*]. Elde edilen bulgu, yöneticilerin duygusal zekayı yönetim süreçlerinde bir beceri olarak sergileme düzeylerine dönük öz değerlendirmelerinin mesleki kıdemlerine göre değişmediği diğer bir anlatımla, meslekte yeni olan yöneticiler ile meslekte oldukça deneyimli olan yöneticilerin öz değerlendirmelerinin benzer olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, günümüzde yöneticilerin genellikle bir süre öğretmenlik yaptıktan sonra yönetici oldukları düşünüldüğünde, öğretmen ve yönetici yetiştiren kurumların verdikleri eğitimin duygusal zeka yeteneklerini kullanma ile olan ilişkisini inceleme gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu ilişkinin niteliği, 1-25 yıl arası mesleki kıdeme sahip

yöneticiler ile 26 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip yöneticiler arasında yönetim süreçlerinde duygusal zeka becerilerini sergilemede anlamlı bir fark olmamasını açıklayabilir. Sıra ortalamalarına bakıldığında, 26 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanmada 1-25 yıl arası mesleki kıdeme sahip yöneticilere göre kendilerini daha yeterli gördükleri söylenebilir. Bu fark, duygusal zeka becerilerinin öğrenilebilir ve geliştirilebilir beceriler olduğunun düşünülmesi ile açıklanabilir. Alanyazında karşılaşılan bazı çalışmalar incelendiğinde, yöneticilerin mesleki kıdemlerine göre duygusal zekalarının farklılık göstermediği ortaya çıkmaktadır (Acar, 2001; Balcı, 2001). Bu çalışmada da, yöneticilerin mesleki kıdemlerine göre duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerinin değerlendirilmesinde benzer sonuçlara ulaşılmıştır.

2.d) Yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin öz değerlendirmeleri yöneticilik kıdemi değişkenine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?

Yöneticilerin yöneticilik kademine göre duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin öz değerlendirmeleri arasında anlamlı bir farkın olup olmadığına yönelik ulaşılan istatistiksel sonuçlar Tablo:13’de verilmiştir:

Tablo:13

Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Yönetim Süreçlerinde Sergileme Düzeylerinin Yöneticilik Kıdemi Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

<i>Grup</i>	<i>N</i>	<i>Sıra Ortalaması</i>	<i>Sıralar Toplamı</i>	<i>Mann–Whitney U</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>
1-15 Yıl	9	8.83	79.50	34.50	-1.80	.72>.05
16 Yıl ve Üstü	14	14.04	196.50			
Toplam	23					

Tablo:13’de görüldüğü gibi, 1-15 yıl arası yöneticilik kademine sahip yönetici grubunun sıra ortalaması 8.83, sıralar toplamı 79.50; 16 yıl ve üstü yöneticilik kademine

sahip yönetici grubunun sıra ortalaması 14.04, sıralar toplamı ise 196.50'dir. Katılımcı sayısının az olması nedeniyle uygulanan parametrik olmayan istatistiklerden Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre gruplar arasında duygusal zeka becerileri ölçeğinden elde edilen toplam puanlar açısından .05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir [*Mann-Whitney U=34.50; (Z=-1.80>.05)*]. Elde edilen bulgular, yöneticilerin duygusal zekayı yönetim süreçlerinde bir beceri olarak sergileme düzeylerine dönük öz değerlendirmelerinin yöneticilik kıdemine göre farklılaşmadığını düşündürmektedir. Diğer bir anlatımla, yöneticilikte farklı kıdemlere sahip olan yöneticiler, duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerini değerlendirmede farklı görüşlere sahip değillerdir. Bu durum yöneticilerin yönetimde geçen süreleri ne kadar olursa olsun uygulamalarını çoğunlukla olumlu şekilde algılamaları ve yansıtmaları eğiliminden kaynaklanabilir. Sıra ortalamalarına bakıldığında, 16 yıl ve üstü yöneticilik kıdemine sahip olan yöneticilerin, yönetim süreçlerinde duygusal zeka becerilerini sergilemede 1-15 yıl arası yöneticilik kıdemine sahip yöneticilere göre kendilerini daha yeterli gördükleri söylenebilir. Bunun nedeni de yöneticilerin kendileri ve öğretmenler hakkındaki duyguları algılama ve değerlendirmede deneyimleri arttıkça bu deneyimlerini yönetim süreçlerine yansıtmaları ve dolayısıyla duygusal zeka becerilerini daha etkili şekilde kullanmaları ile ilgili olabilir.

2.e) Yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin öz değerlendirmeleri brans değişkenine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?

Yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin öz değerlendirmelerinin branşlarına göre değerlendirilmesi sonucunda elde edilen bulgular Tablo:14'de sunulmuştur:

Tablo:14

*Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Yönetim Süreçlerinde Sergileme Düzeylerinin
Branş Değişkeni Açısından Karşılaştırılması*

<i>Grup</i>	<i>N</i>	<i>Sıra Ortalaması</i>	<i>Ki- Kare Değeri</i>	<i>Sd</i>	<i>p</i>
Fen ve Matematik Alanları	6	15.08	3.99	2	.14>.05
Sosyal Alanlar	10	13.00			
Beceri ve Meslek Alanları	7	7.93			
Toplam	23				

Tablo:14'ün incelenmesinden de anlaşılacağı üzere, branşı Fen ve Matematik Alanları olan yönetici grubunun sıra ortalaması 15.08, branşı Sosyal Alanlar olan yönetici grubunun sıra ortalaması 13.00, branşı Beceri ve Meslek Alanları olan yönetici grubunun sıra ortalaması 7.93'tür. Katılımcı sayısının az olması nedeniyle uygulanan parametrik olmayan istatistiklerden Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre branşı Fen ve Matematik Alanları, Sosyal Alanlar, Beceri ve Meslek Alanları olan yönetici grupları arasında duygusal zeka becerileri ölçeğinden elde edilen toplam puanlar açısından .05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir [*Ki-Kare (2) =3.99, p>.05*]. Elde edilen bulgular, yöneticilerin branşlarına göre duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde sergileme düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığını, diğer bir anlatımla branşı her ne olursa olsun, yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde sergileme düzeylerinin benzer olduğunu göstermektedir. Bu da yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde sergileme düzeylerine dönük öz değerlendirmelerinin branşa göre değişmediğini ortaya koymaktadır. Yöneticilerin branşlarına göre duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine dönük öz değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark olmamasının nedeni, branş öğretmenlerine göre derse girdikleri saatin çok daha az olması ve hatta çoğu yöneticinin görevi gereği yönetim süreçleriyle ilgili olması sonucunda derse girmeyerek branşından uzaklaşması olabilir. Sıra ortalamalarına bakıldığında ise, branşları Fen ve Matematik alanlarında yer alan yöneticilerin kendilerini, duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde sergileme konusunda branşları diğer alanlarda yer alan yöneticilere göre

daha yeterli gördükleri söylenebilir. Bu da yöneticilerin kişisel eğilimlerinin farklılığından kaynaklanabilir.

2.f) *Yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin öz değerlendirmeleri mezun oldukları yükseköğretim programı değişkenine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?*

Yöneticilerin mezun oldukları yükseköğretim programına göre duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin öz değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığına yönelik ulaşılan istatistiksel sonuçlar Tablo:15’de özetlenmiştir:

Tablo:15

Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Yönetim Süreçlerinde Sergileme Düzeylerinin Mezun Oldukları Yüksek Öğretim Programı Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

<i>Grup</i>	<i>N</i>	<i>Sıra Ortalaması</i>	<i>Sıralar Toplamı</i>	<i>Mann–Whitney U</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>
Amacı Lisans Düzeyinde Öğretmen ve Eğitim Uzmanı Yetiştirme Olan Yükseköğretim Programları	9	10.39	93.50	48.50	-.92	.36>.05
Amacı Lisans Düzeyinde Öğretmen ve Eğitim Uzmanı Yetiştirme Olmayan Yükseköğretim Programları	14	13.04	182.50			
Toplam	23					

Tablo:15’de mezun olunan yükseköğretim programı değişkenine göre yöneticilerin duygusal zeka becerilerini yönetim süreçlerinde sergileme düzeylerine ilişkin verilen bulgular incelendiğinde, amacı lisans düzeyinde öğretmen ve eğitim uzmanı yetiştirmek olan yükseköğretim programlarından mezun olan yönetici grubunun sıra ortalamasının 10.39, sıralar toplamının 93.50; amacı lisans düzeyinde öğretmen ve eğitim uzmanı yetiştirme olmayan yükseköğretim programlarından mezun olan yönetici grubunun sıra ortalamasının 13.04, sıralar toplamının ise 182.50 olduğu görülmektedir. Katılımcı sayısının az olması nedeniyle uygulanan parametrik olmayan istatistiklerden Mann–Whitney U testi sonuçlarına göre gruplar arasında duygusal zeka becerileri

ölçeğinden elde edilen toplam puanlar açısından .05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir [*Mann–Whitney* $U=48.50$; ($Z=-.92>.05$)]. Elde edilen bulgu, yöneticilerin duygusal zekayı yönetim süreçlerinde bir beceri olarak sergileme düzeylerine dönük öz değerlendirmelerinin mezun oldukları yükseköğretim programına göre değişmediği diğer bir anlatımla, amacı lisans düzeyinde öğretmen ve eğitim uzmanı yetiştirmek olan veya olmayan yükseköğretim programlarından mezun olan yöneticilerin duygusal zeka becerilerini yönetimde sergileme düzeylerine dönük öz değerlendirmelerinin benzer olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Bu da duygusal zeka becerilerinin, lisans eğitimi alınan yükseköğretim programlarında öğrenilen bir yetenekler kombinasyonu olmadığını, bireyin tamamen kendi istek ve çabasıyla, içinde bulunduğu çalışma ortamı ve yaşadığı olaylar sonucunda şekillendirdiği içsel beceriler olduğunu göstermektedir. Sıra ortalamalarına bakıldığında ise amacı lisans düzeyinde öğretmen ve eğitim uzmanı yetiştirme olmayan yükseköğretim programlarından mezun olan yöneticilerin kendilerini duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanmada, amacı lisans düzeyinde öğretmen ve eğitim uzmanı yetiştirmek olan yükseköğretim programlarından mezun olan yöneticilere göre daha yeterli buldukları görülmektedir. Bunun nedeni, amacı lisans düzeyinde öğretmen ve eğitim uzmanı yetiştirme olmayan yükseköğretim programlarının verdiği eğitimin kalitesi ile ilgili olabilir.

3.1.2 Yönetici Yardımcısı Görüşleri

3. Yönetici yardımcılarının değerlendirmelerine göre yöneticiler, duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde ne düzeyde kullanmaktadır?

Tablo:16’da yönetici yardımcılarının, yöneticilerin duygusal becerilerini okul yönetiminde ne düzeyde kullandığına ilişkin görüşlerinin ortalaması ve standart sapma değerleri verilmiştir:

Tablo:16

Yönetici Yardımcılarının Değerlendirmelerine Göre Yöneticilerin, Duygusal Zeka
Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeyi (N=63)

Önermeler	\bar{X}	S
Müdürümüz öğretmenlerle ilgili konularda duygu ve düşüncelerimizi dikkate alarak karar vermeye çalışır.	3.71	1.11
Müdürümüz stres altında olduğunda bunu öğretmenlere yansıtır.	2.46	1.37
Müdürümüz okulda öğretmenler arasında çıkan problemlere tarafsız yaklaşır.	4.22	0.89
Müdürümüz öğretmenlerin kendisine yönelik davranışlarındaki samimiyetlerini çabuk algılar.	4.03	0.90
Müdürümüz öğretmenlerin yaptıkları işe güdülenmelerini sağlamaya çalışır.	3.92	1.07
Müdürümüz aralarında sorun olan öğretmenlerin birbirlerini anlamalarına yardımcı olur.	3.68	1.23
Müdürümüz olumlu duygularını öğretmenlere yansıtır.	4.10	1.01
Müdürümüz kendisine öfkeyle yaklaşan öğretmenlerin duygularını anlamaya çalışır.	3.87	0.99
Müdürümüz öğretmenlerle uyumlu çalışır.	4.08	0.92
Müdürümüz okulda güven ortamı yaratır.	4.00	1.09
Müdürümüz öğretmenlerle iyi ilişkiler kurar.	4.06	0.97
Müdürümüz okulda çıkan tartışmalarda serinkanlılığını korur.	4.19	1.08
Müdürümüz öğretmenleri gergin oldukları durumlarda yatıştırır.	4.06	0.90
Müdürümüz öğretmenlerin farklı görüş açılarından olaylara yaklaşımlarına anlayış gösterir.	4.06	0.91
Müdürümüz okulda aniden ortaya çıkan sorunlar karşısında zaman kaybetmeden duruma müdahale eder.	4.08	1.02
Müdürümüz öğretmenlerin iş ve kişisel konulardaki sıkıntılarını yüzlerinden anlar.	3.67	1.09
Müdürümüz problem yaşadığı öğretmenlerin başarılarını takdir etmekten kaçınır.	2.22	1.37
Müdürümüzün her zorluğun üstesinden geleceğine inanıyorum.	3.94	1.08
Müdürümüz mesleki anlamda başarılı olan öğretmenleri takdir eder.	4.11	1.12
Müdürümüz problem yaşadığı öğretmenlere karşı duygularının davranışlarını etkilemesine izin vermez.	3.84	1.15
Müdürümüz herhangi bir öğretmenin bir başkası yüzünden incinmesini istemez.	3.98	1.14
Müdürümüz okulda öğretmenleri kaynaştırmaya yönelik etkinlikler düzenler.	3.44	1.27
Müdürümüz kendini yenileme konusunda öğretmenlerin eleştirilerini dikkate alır.	3.46	1.27
Müdürümüz öğretmenleri incitecek davranışlardan kaçınır.	3.95	1.13
Müdürümüz öğretmenleri işbirliğine dayalı takım çalışmalarına yöneltir.	3.79	1.33
Müdürümüz karar vermemiz gereken durumlarda duygusal olmaktan çok mantıklı olmamızı önerir.	3.94	1.23
Müdürümüz öğretmenlerin yaptıkları işten zevk almalarını sağlamaya çalışır.	3.81	1.26
Müdürümüz öğretmenlerin iş ve kişisel konulardaki sorunlarını etkin olarak dinler.	4.00	1.12
Müdürümüz öğretmenlerin ihtiyaçlarının bir belirtisi olarak verdikleri küçük sosyal işaretleri fark eder.	3.51	1.15
Müdürümüz bir hata yaptığında bunu kabullenip ifade edebilir.	3.59	1.19
Müdürümüz öğretmenlerin iş ve kişisel konulardaki sorunlarını çözmelerine yardımcı olmaya çalışır.	3.81	1.19
Öğretmenler müdürümüzün işine olan bağlılığını örnek alırlar.	3.56	1.24

Tablo:16'da, Duygusal Zekanın "Duygularını Yönetme" alt boyutu ile ilgili "Müdürümüz problem yaşadığı öğretmenlerin başarılarını takdir etmekten kaçınır.", "Müdürümüz stres altında olduğunda bunu öğretmenlere yansıtır." ve "Müdürümüz

okulda öğretmenler arasında çıkan problemlere tarafsız yaklaşır.” önermeleri dışında tüm önermelerin 3.40-4.19 puan aralığında kabul gördüğü belirlenmiştir. “Müdürümüz problem yaşadığı öğretmenlerin başarılarını takdir etmekten kaçınır.” önermesi, yönetici yardımcılarını tarafından ortalama 2.22 ile 1.80-2.59 puan aralığında kabul edilmiştir. Bu durum, müdürün problem yaşadığı öğretmenlerin başarılarını “Nadiren” takdir etmekten kaçındığını ortaya koymaktadır. “Müdürümüz stres altında olduğunda bunu öğretmenlere yansıtır.” önermesi de yönetici yardımcılarını tarafından 2.46 ortalama ile kabul görmüştür. Bulgudan yola çıkarak, yöneticilerin stres altında olduklarında bunu “Nadiren” öğretmenlere yansıttıklarını söyleyebiliriz. Çünkü ortalama 1.80-2.59 puanları arasında yer almaktadır. Bu durumun orta öğretim kurumlarında hiçbir zaman gerçekleşmemesi, yöneticilerin duygusal zeka becerilerini kullanması ile mümkün olabilir. Bu bulgudan hareketle okul müdürlerinin nadiren de olsa duygularını kontrol edemeyerek, problem yaşadıkları öğretmenlere karşı olumsuz duygularını yansıttıkları, duygularını yeterince kontrol edemedikleri söylenebilir. Yöneticiler öz değerlendirmelerinde problem yaşadıkları öğretmenlerin başarılarını “Hiçbir Zaman” takdir etmekten kaçınmadıklarını ve duygusal zekanın duygularını yönetme alt boyutunda yeterli olduklarını, aynı zamanda stres altında olduklarında bunu öğretmenlere “Nadiren” yansıttıklarını belirtmişlerdir. Bu bağlamda, yönetici ve yönetici yardımcılarının, müdürlerin stres altında olduklarında bunu öğretmenlere aynı derecede yansıttıkları yönünde görüş bildirdikleri söylenebilir.

Bunun yanında, “Müdürümüz okulda öğretmenler arasında çıkan problemlere tarafsız yaklaşır.” önermesi ortalama 4.22 oranında en yüksek ortalama ile ve 4.20-5.00 puan aralığında kabul edilmiştir. Ulaşılan bulgu, müdürlerin okulda öğretmenler arasında çıkan problemlere “Her Zaman” tarafsız yaklaştığını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda yönetici yardımcılarının, yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde “Çoğu Zaman” kullandıklarını düşündükleri söylenebilir. Bu da yönetici yardımcılarının, yöneticilerini duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanmada yeterli buldukları şeklinde yorumlanabilir. Yöneticilerin de öz değerlendirmelerinde, okul yönetiminde duygusal zeka becerilerini “Çoğu Zaman” ve “Her Zaman” kullandıklarına dair görüş bildirdikleri dikkate alındığında, yönetici yardımcılarını ile benzer görüşlere sahip oldukları bunun ise her iki grubun da okulda yönetim

süreçlerinde ortak hareket etmeleri, yönetimin bir ekip işi olduğunun bilincinde olmaları ve bu yüzden de yönetici yardımcılarının çalışma arkadaşlarını olumlu şekilde değerlendirmelerinden kaynaklandığı söylenebilir.

4.a) Yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin yönetici yardımcılarının değerlendirmeleri; cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?

Yönetici yardımcılarının cinsiyetlerine göre, yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin görüşlerinin karşılaştırılmasından elde edilen bulgular, özet olarak Tablo:17’de verilmiştir:

Tablo:17

Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeylerine İlişkin Yönetici Yardımcılarının Değerlendirmelerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

<i>Değişken</i>	<i>Grup</i>	<i>N</i>	\bar{X}	<i>S</i>	<i>Sd</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Cinsiyet	Bayan	7	102.29	34.90	61	2.17	.03<.05
	Bay	56	123.52	22.97			

Yönetici yardımcılarının cinsiyet değişkenine göre yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin görüşlerinin sunulduğu Tablo:17 incelendiğinde, bayan yönetici yardımcılarının ortalama puanlarının 102.29, bay yönetici yardımcılarının ortalama puanlarının ise 123.52 olduğu görülmektedir. Grupların elde ettikleri ortalama puanlar arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için bağımsız gruplar için uygulanan “t” testi sonuçlarına göre .05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır [$t(61)=2.17, p<.05$]. Elde edilen ortalama puanlara bakıldığında, bay yönetici yardımcılarının bayan yönetici yardımcılara göre

yöneticilerinin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde daha sıklıkla kullandıklarını gözlemledikleri söylenebilir.

Bayan yönetici yardımcılarının ortalama puanları incelendiğinde, yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin ortalama görüşlerinin belirlenen puan aralıklarından 83.20-108.79 puan aralığında yer aldığı ve yöneticilerin bu becerileri okul yönetiminde “Bazen” kullandıklarını gözlemledikleri ortaya çıkmıştır. Bunun yanında bay yönetici yardımcılarının görüşlerinin ortalama puanları da 108.80-134.39 puan aralığında yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde “Çoğu Zaman” kullandıklarını belirttikleri ortaya çıkmıştır. Elde edilen bulgular, bay yönetici yardımcılarının kendi yöneticilerini duygusal zeka becerilerini sergilemede daha olumlu gördükleri biçiminde değerlendirilebilir. Bunun nedeninin, bayan yönetici yardımcılarının sayısının çalışma evrenindeki yönetici yardımcılarının dörtte birinden az olmasından ve yöneticileri duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanıp kullanmadıkları konusunda yeterince gözlemleyememelerinden kaynaklandığı söylenebilir.

4.b) Yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin yönetici yardımcılarının değerlendirmeleri; hizmetiçi eğitim değişkenine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?

Tablo:18’de yönetici yardımcılarının hizmetiçi eğitim etkinliklerine katılma durumlarına göre, yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin görüşlerinin karşılaştırılmasından elde edilen bulgular sunulmuştur:

Tablo:18

Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeylerine İlişkin Yönetici Yardımcılarının Değerlendirmelerinin Hizmetiçi Eğitim Değişkenine Göre Karşılaştırılması

<i>Değişken</i>	<i>Grup</i>	<i>N</i>	\bar{X}	<i>S</i>	<i>Sd</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Hizmetiçi Eğitim	Katılanlar	23	119.96	28.91	61	.29	.78>.05
	Katılmayanlar	40	121.86	23.04			

Yönetici yardımcılarının hizmetiçi eğitim etkinliklerine katılma durumlarına göre yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin görüşlerinin verildiği (Tablo:18) incelendiğinde, hizmetiçi eğitim etkinliğine katılan yönetici yardımcılarının, ortalama puanları 119.96, hizmetiçi eğitim etkinliğine katılmayan yönetici yardımcılarının ortalama puanları ise 121.86 olduğu görülmektedir. Grupların elde ettikleri ortalama puanlar arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için bağımsız gruplar için uygulanan “t” testi sonuçlarına göre .05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır [$t(61)=.29, p>.05$]. Elde edilen ortalama puanların katılımcılar için belirlenen puan aralıklarından 108.80-134.39 aralığında olduğu ortaya çıkmıştır. Bulgular, hizmetiçi eğitime katılan ve katılmayan yönetici yardımcılarının yöneticilerinin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde “Çoğu Zaman” kullandıklarını gözlemlediklerini ortaya çıkarmaktadır. Elde edilen bulgu, katılan hizmetiçi eğitim etkinliklerinin yönetici yardımcılarının görüşlerinde etkisi olmadığı biçiminde yorumlanabilir. Fakat ortalamalar dikkate alındığında hizmetiçi eğitime katılmayan yönetici yardımcılarının ortalamalarının katılanlardan yüksek olduğu dikkat çekmektedir. Bu durum hizmetiçi eğitime katılmayan yönetici yardımcılarının, yöneticilerini duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeyleri konusunda, hizmetiçi eğitime katılanlara göre daha olumlu değerlendirdikleri şeklinde yorumlanabilir. Herhangi bir hizmetiçi eğitime katılıp katılmama açısından katılımcıların yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin görüşlerinin değişmemesi, eğitimlerin niteliği ve konusu ile ilgili

olabilir. Bu durumda yönetici yardımcılarının, konusu duygusal zeka becerilerini yönetimde etkili kullanma yolları ile ilgili olan hizmetiçi eğitim etkinliklerine katılmaya teşvik edilmesi gerektiği söylenebilir.

4.c) Yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin yönetici yardımcılarının değerlendirmeleri; mesleki kıdem eğitim değişkenine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?

Yönetici yardımcılarının, yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem değişkeni açısından değerlendirilmesi ile ilgili veriler Tablo:19'da sunulmuştur:

Tablo:19

Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeylerine İlişkin Yönetici Yardımcılarının Değerlendirmelerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması

<i>Değişken</i>	<i>Grup</i>	<i>N</i>	\bar{X}	<i>S</i>	<i>Sd</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Mesleki Kıdem	1-25 Yıl	39	117.44	25.58	61	1.52	.14>.05
	26 Yıl ve Üstü	24	127.21	23.65			

Tablo:19'daki bulgular incelendiğinde, mesleki kıdemi 1-25 yıl arası olan yönetici yardımcılarının, yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin ortalama puanının 117.44, mesleki kıdemi 26 yıl ve üstü olan yönetici yardımcılarının ortalama puanının ise 127.21 olduğu belirlenmiştir. Grupların elde ettikleri ortalama puanlar arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için bağımsız gruplar için uygulanan "t" testi sonuçlarına göre .05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır [$t(61)=1.52, p>.05$]. Ortalama puanların, katılımcılar için belirlenen puan aralıklarından 108.80-134.39 aralığında olduğu ortaya çıkmıştır. Bulgulara bağlı olarak, 1-25 yıl arası mesleki kıdeme sahip yönetici

yardımcıları ile 26 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip yönetici yardımcılarının yöneticilerinin duygusal zeka becerilerini “Çoğu Zaman” okul yönetiminde kullandıkları yönünde görüş bildirdikleri görülmektedir. Bu bağlamda hem 1-25 yıl arası mesleki kıdeme sahip yönetici yardımcıları, hem de 26 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip yönetici yardımcılarının, yöneticilerinin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeyleri konusunda benzer görüşte oldukları söylenebilir. Ancak ortalamalara bakıldığında 26 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip olan yönetici yardımcılarının ortalamalarının, 1-25 yıl arası mesleki kıdeme sahip yönetici yardımcılarının ortalamalarından yüksek olması dikkat çekmektedir. Bu durumun 26 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip yönetici yardımcılarının yöneticileri duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde sergileme düzeylerini, 1-25 yıl arası yöneticilik kademine sahip yönetici yardımcılarına göre daha yeterli algıladıkları şeklinde yorumlanabilir. Elde edilen bulgular, yönetici yardımcılarının mesleki kıdemlerinin, okul müdürünün duygusal zeka becerilerini kullanma düzeyini değerlendirmede bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Yönetici yardımcıları, yöneticilerinin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde sergileme düzeylerini yeterli bulmaktadırlar. Bunun nedeni, yönetici yardımcılarının yöneticilerle iyi geçinme kaygısı veya meslekte kendilerini yeterince geliştirmemeleri ve yeniliklere açık olmamaları ile açıklanabilir.

4.d) Yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin yönetici yardımcılarının değerlendirmeleri; yöneticilik kademi değişkenine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?

Tablo:20’de yönetici yardımcılarının yöneticilik kademlerine göre, yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin görüşlerinin karşılaştırılmasından elde edilen bulgular verilmiştir:

Tablo:20

Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeylerine İlişkin Yönetici Yardımcılarının Değerlendirmelerinin Yöneticilik Kıdemi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

<i>Değişken</i>	<i>Grup</i>	<i>N</i>	\bar{X}	<i>S</i>	<i>Sd</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Yöneticilik	1-15 Yıl	46	119.76	26.47			
Kıdemi	16 Yıl ve Üstü	17	124.94	21.32	61	.72	.47>.05

Yönetici yardımcılarının yöneticilik kıdemlerine göre yöneticilerinin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesi sonucunda elde edilen verilerin sunulduğu (Tablo:20) incelendiğinde, yöneticilik kıdemi 1-15 yıl arası olan yönetici yardımcılarının, ortalama puanının 119.76, yöneticilik kıdemi 16 yıl ve üstü olan yönetici yardımcılarının ortalama puanının ise 124.94 olduğu ortaya konmaktadır. Grupların elde ettikleri ortalama puanlar arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için bağımsız gruplar için uygulanan “t” testi sonuçlarına göre .05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır [$t(61)=.72, p>.05$]. Ortalama puanların, katılımcılar için belirlenen puan aralıklarından 108.80-134.39 aralığında olduğu saptanmıştır. Belirlenen puan aralığı dikkate alındığında, 1-15 yıl arası yöneticilik kıdemine sahip yönetici yardımcılarını ile 16 yıl ve üzeri yöneticilik kıdemine sahip yönetici yardımcılarının, yöneticilerinin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde “Çoğu Zaman” kullandıklarını gözlemledikleri ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda 1-15 yıl arası yöneticilik kıdemine sahip yönetici yardımcılarını ile 16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip yönetici yardımcılarını yöneticilerinin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeyleri konusunda benzer görüştedirler. Bu sonuçtan hareketle, yönetici yardımcılarını için yöneticilik kıdeminin okul müdürünün duygusal zeka becerilerini kullanma düzeyini değerlendirmede bir etkisinin olmadığı söylenebilir. Bu da yönetici yardımcılarının yöneticilikteki kıdemleri arttıkça, yöneticilerinden beklentilerinin değişmediği sonucunu ortaya çıkarmaktadır. 16 yıl ve üstü yöneticilik kıdemine sahip yönetici yardımcılarının

ortalamalarının, 1-15 yıl arası yöneticilik kıdemine sahip yönetici yardımcılarında yüksek olması, 16 yıl ve üstü yöneticilik kıdemine sahip yönetici yardımcılarının yöneticilerini duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde sergilemede daha yeterli buldukları şeklinde yorumlanabilir. Bu sonuç, yönetici yardımcılarının yöneticilikteki kıdemleri arttıkça, yöneticilerini daha olumlu değerlendirme eğiliminde olduklarını göstermektedir.

4.e) Yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin yönetici yardımcılarının değerlendirmeleri; branş değişkenine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?

Branş değişkenine göre, yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin yönetici yardımcılarının değerlendirmelerinin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo:21’de verilmiştir:

Tablo:21

Branş Değişkenine Göre, Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeylerine İlişkin Yönetici Yardımcılarının Değerlendirmelerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

<i>Yönetici Yardımcıları</i>			
<i>Branş</i>	<i>n</i>	\bar{X}	<i>S</i>
Fen ve Matematik Alanlar	15	126.60	24.73
Sosyal Alanlar	26	119.85	22.92
Beceri ve Meslek Alanları	22	119.00	28.32

Tablo:21’de ortalama puanlar incelendiğinde, Fen ve Matematik Alanlarında yer alan branşlardaki yönetici yardımcılarının, yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin ortalama puanının 126.60; Sosyal Alanlarda yer alan branşlardaki yönetici yardımcılarının ortalama puanının 119.85 ve Beceri ve Meslek Alanlarında yer alan branşlardaki yönetici yardımcılarının ortalama puanının ise

119.00 olarak hesaplandığı görülmektedir. Elde edilen toplam puanlar, tüm branşlarda yer alan yönetici yardımcılarının kendi yöneticilerinin duygusal zeka becerilerini okul yönetimde “Çoğu Zaman” sergilediklerini düşündükleri biçiminde değerlendirilebilir. Çünkü ortalama puanlar 108.80 ile 134.39 puan aralığında değişmektedir. Tablo: 21 incelendiğinde en düşük ortalama puanın 119.00 ile Beceri ve Meslek Alanlarında yer alan yönetici yardımcılarında olduğu görülmektedir. Bu grup yöneticilerini duygusal zekalarını okul yönetiminde kullanmada daha az yeterli görmektedir. 126.00 ortalama ile Fen ve Matematik Alanlarında yer alan yönetici yardımcılarını, yöneticilerini duygusal zekalarını okul yönetiminde sergilemede en yeterli algılayan grup olarak belirlenmiştir. Bu sonuç, yönetici yardımcılarının kişisel eğilimleri kaynaklı olabilir.

Yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin farklı branşlardaki yönetici yardımcılarının değerlendirmelerinin varyans analizi sonuçları Tablo:22’de sunulmuştur:

Tablo:22

Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeylerine İlişkin Yönetici Yardımcılarının Değerlendirmelerinin Branş Değişkenine Göre Manidarlık (F) Testi Sonuçları

<i>Varyansın Kaynağı</i>	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>Serbestlik Derecesi</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F Değeri</i>	<i>Anlamlılık Düzeyi</i>
Gruplar Arası	591.428	2	295.714	.460	.633>.05
Grup-İçi	38542.985	60	642.383		
Toplam	39134.413	62			

Tablo:22’de araştırmaya katılan yönetici yardımcılarının branş değişkeni açısından, okul yöneticilerinin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farkın bulunmadığı görülmektedir [$F(2; 60)=.460, p>.05$]. Ulaşılan bulgular, branş olarak Fen-Matematik, Sosyal ve Beceri-Meslek Alanlarında yer alan yönetici yardımcılarının, okul yöneticilerini

duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin değerlendirmelerinin farklılaşmadığını ortaya koymaktadır. Bir başka anlatımla, farklı branşlardaki yönetici yardımcıları, yöneticilerinin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin benzer yönde görüşlere sahiptir. Bu bulgu, yönetici yardımcılarının branşlarının, yöneticinin duygusal zeka becerilerini kullanma düzeylerini değerlendirmede bir etkisinin olmadığı sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

4.f) Yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin yönetici yardımcılarının değerlendirmeleri; mezun oldukları yükseköğretim programı değişkenine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?

Yönetici yardımcılarının mezun olunan yükseköğretim programı değişkenine göre, yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin değerlendirmelerinin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo:23'de verilmiştir:

Tablo:23

Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeylerine İlişkin Yönetici Yardımcılarının Değerlendirmelerinin Mezun Oldukları Yükseköğretim Programı Değişkenine Göre Karşılaştırılması

<i>Değişken</i>	<i>Grup</i>	<i>N</i>	\bar{X}	<i>S</i>	<i>Sd</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Mezun Oldukları Yükseköğretim Programı	Amacı Lisans Düzeyinde Öğretmen ve Eğitim Uzmanı Yetiştirme Olan Yükseköğretim Programları	49	122.14	25.24	61	.58	.57>.05
	Amacı Lisans Düzeyinde Öğretmen ve Eğitim Uzmanı Yetiştirme Olmayan Yükseköğretim Programları	14	117.71	25.31			

Yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin yönetici yardımcılarının mezun oldukları yükseköğretim programına göre görüşlerinin özetlendiği (Tablo:23'de) görüldüğü gibi, amacı lisans düzeyinde öğretmen ve eğitim uzmanı yetiştirmek olan yükseköğretim programlarından mezun olan yönetici yardımcılarının, ortalama puanı 122.14; amacı lisans düzeyinde öğretmen ve eğitim uzmanı yetiştirme olmayan yükseköğretim programlarından mezun olan yönetici yardımcılarının ortalama puanı 117.71'dir. Grupların elde ettikleri ortalama puanlar arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için bağımsız gruplar için uygulanan "t" testi sonuçlarına göre .05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir [$t(61)=.58, p>.05$]. Amacı lisans düzeyinde öğretmen ve eğitim uzmanı yetiştirmek olan yükseköğretim programlarından mezun olan yönetici yardımcılarını ile amacı lisans düzeyinde öğretmen ve eğitim uzmanı yetiştirme olmayan yükseköğretim programlarından mezun olan yönetici yardımcılarının ortalama puanlarının 108.80-134.39 puan aralığında değiştiği belirlenmiştir. Bu bağlamda, amacı lisans düzeyinde

öğretmen ve eğitim uzmanı yetiştirmek olan yükseköğretim programlarından mezun olan yönetici yardımcılarını ile amacı lisans düzeyinde öğretmen ve eğitim uzmanı yetiştirme olmayan yükseköğretim programlarından mezun olan yönetici yardımcılarının, yöneticilerinin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde “Çoğu Zaman” sergilediklerini düşündükleri söylenebilir. Yönetici yardımcılarını, mezun oldukları yükseköğretim programını her ne olursa olsun, yöneticilerini duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde sergileme konusunda yeterli bulmaktadırlar. Bunun nedeni ise, mezun olunan yükseköğretim programlarının verdikleri eğitimin niteliği ile ilgili olabilir. Ortalama puanlara bakıldığında, amacı lisans düzeyinde öğretmen ve eğitim uzmanı yetiştirmek olan yükseköğretim programlarından mezun olan yönetici yardımcılarının, yöneticilerini duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde sergileme konusunda, amacı lisans düzeyinde öğretmen ve eğitim uzmanı yetiştirme olmayan yükseköğretim programlarından mezun olan yönetici yardımcılarını göre daha yeterli buldukları görülmektedir. Bu sonuç, amacı lisans düzeyinde öğretmen ve eğitim uzmanı yetiştirmek olan yükseköğretim programlarından mezun olan yönetici yardımcılarının, diğer yükseköğretim programlarından mezun olan yönetici yardımcılarını göre yöneticilerini daha olumlu değerlendirmeye yatkın olmalarından veya duygusal zekanın yönetim üzerindeki etkilerini algılamada diğer yükseköğretim programlarından mezun olan yönetici yardımcılarını göre daha başarılı olmalarından kaynaklanabilir.

3.1.3 Öğretmen Görüşleri

5. Öğretmenlerin değerlendirmelerine göre yöneticiler, duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde ne düzeyde kullanmaktadır?

Öğretmenlerin, yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine yönelik görüşleri ayrıntılı bir biçimde Tablo:24’de verilmiştir:

Tablo:24

Öğretmenlerin Değerlendirmelerine Göre Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini
Okul Yönetiminde Kullanma Düzeyi (N=718)

Önermeler	\bar{X}	S
Müdürümüz öğretmenlerle ilgili konularda duygu ve düşüncelerimizi dikkate alarak karar vermeye çalışır.	3.66	1.12
Müdürümüz stres altında olduğunda bunu öğretmenlere yansıtır.	2.82	1.26
Müdürümüz okulda öğretmenler arasında çıkan problemlere tarafsız yaklaşır.	3.81	1.09
Müdürümüz öğretmenlerin kendisine yönelik davranışlarındaki samimiyetlerini çabuk algılar.	3.87	1.03
Müdürümüz öğretmenlerin yaptıkları işe güdülenmelerini sağlamaya çalışır.	3.73	1.15
Müdürümüz aralarında sorun olan öğretmenlerin birbirlerini anlamalarına yardımcı olur.	3.47	1.20
Müdürümüz olumlu duygularını öğretmenlere yansıtır.	3.83	1.12
Müdürümüz kendisine öfkeyle yaklaşan öğretmenlerin duygularını anlamaya çalışır.	3.47	1.15
Müdürümüz öğretmenlerle uyumlu çalışır.	3.85	1.08
Müdürümüz okulda güven ortamı yaratır.	3.80	1.13
Müdürümüz öğretmenlerle iyi ilişkiler kurar.	3.78	1.09
Müdürümüz okulda çıkan tartışmalarda serinkanlılığını korur.	3.77	1.12
Müdürümüz öğretmenleri gergin oldukları durumlarda yatıştırır.	3.69	1.11
Müdürümüz öğretmenlerin farklı görüş açılarından olaylara yaklaşmalarına anlayış gösterir.	3.70	1.12
Müdürümüz okulda aniden ortaya çıkan sorunlar karşısında zaman kaybetmeden duruma müdahale eder.	3.87	1.06
Müdürümüz öğretmenlerin iş ve kişisel konulardaki sıkıntılarını yüzlerinden anlar.	3.34	1.15
Müdürümüz problem yaşadığı öğretmenlerin başarılarını takdir etmekten kaçınır.	2.55	1.35
Müdürümüzün her zorluğun üstesinden geleceğine inanıyorum.	3.73	1.10
Müdürümüz mesleki anlamda başarılı olan öğretmenleri takdir eder.	3.81	1.13
Müdürümüz problem yaşadığı öğretmenlere karşı duygularının davranışlarını etkilemesine izin vermez.	3.57	1.16
Müdürümüz herhangi bir öğretmenin bir başkası yüzünden incinmesini istemez.	3.78	1.19
Müdürümüz okulda öğretmenleri kaynaştırmaya yönelik etkinlikler düzenler.	3.32	1.30
Müdürümüz kendini yenileme konusunda öğretmenlerin eleştirilerini dikkate alır.	3.43	1.22
Müdürümüz öğretmenleri incitecek davranışlardan kaçınır.	3.71	1.20
Müdürümüz öğretmenleri işbirliğine dayalı takım çalışmalarına yöneltir.	3.69	1.15
Müdürümüz karar vermemiz gereken durumlarda duygusal olmaktan çok mantıklı olmamızı önerir.	3.81	1.13
Müdürümüz öğretmenlerin yaptıkları işten zevk almalarını sağlamaya çalışır.	3.60	1.19
Müdürümüz öğretmenlerin iş ve kişisel konulardaki sorunlarını etkin olarak dinler.	3.75	1.22
Müdürümüz öğretmenlerin ihtiyaçlarının bir belirtisi olarak verdikleri küçük sosyal işaretleri fark eder.	3.46	1.14
Müdürümüz bir hata yaptığında bunu kabullenip ifade edebilir.	3.50	1.19
Müdürümüz öğretmenlerin iş ve kişisel konulardaki sorunlarını çözmelerine yardımcı olmaya çalışır.	3.65	1.21
Öğretmenler müdürümüzün işine olan bağlılığını örnek alırlar.	3.54	1.19

Tablo:24'de görüldüğü gibi Duygusal Zekanın “Duygularını Yönetme” alt boyutu ile ilgili “Müdürümüz problem yaşadığı öğretmenlerin başarılarını takdir etmekten kaçınır.” önermesine öğretmenler 2.55 ortalama ile en az katılımı

bulunmuşlardır. Ortalamanın 1.80-2.59 puan aralığında olduğu belirlenmiştir. Puan aralığı dikkate alındığında öğretmenlere göre yöneticilerin “Nadiren” problem yaşadıkları öğretmenlerin başarılarını takdir etmekten kaçındıkları söylenebilir. Yine Duygusal Zekanın “Duygularını Yönetme” alt boyutu ile ilgili “Stres altında olduğumda bunu öğretmenlere yansıtırım.” önermesine öğretmenler, 2.82 ortalama ile 2.60-3.39 puan aralığında katılmışlardır. Bu bulgu öğretmenlere göre yöneticilerin stres altında olduklarında bunu “Bazen” öğretmenlere yansıttıkları şeklinde yorumlanabilir. Öğretmenler, Duygusal Zekanın “Duygularını Yönetme” alt boyutu ile ilgili “Müdürümüz okulda aniden ortaya çıkan sorunlar karşısında zaman kaybetmeden duruma müdahale eder.” ve “Duygularının Farkında Olma” alt boyutu ile ilgili “Müdürümüz öğretmenlerin kendisine yönelik davranışlarındaki samimiyetlerini çabuk algılar.” önermelerine 3.87 ortalama ile en fazla katılımında bulunmuşlardır. Her iki önermeye ait ortalamalar 3.40-4.19 puan aralığında bulunmaktadır. Elde edilen bulgular, yöneticilerin “Çoğu Zaman” öğretmenlerin kendisine karşı samimi olup olmadıklarını anladıklarını ve okulda beklenmedik sorunlar karşısında vakit kaybetmeden, sakin şekilde duruma müdahale ettiklerini göstermektedir. Duygusal Zekanın “Sosyal Beceri” alt boyutu ile ilgili olan “Müdürümüz okulda güven ortamı yaratır.” önermesine öğretmenler 3.80 ortalama ile katılmışlardır. Ortalamanın 3.40-4.19 puan aralığında bulunduğu belirlenmiştir. Elde edilen bulguya göre, öğretmenler yöneticilerinin “Çoğu Zaman” okulda güven ortamı yarattığını düşünmektedirler. Yöneticilerin, öğretmenlere ve görüşlerine değer verdiklerini hissettirmelerinin, okulda alınan kararlarda öğretmenlerin de görüşlerini dikkate almalarının, olayları öğretmenlerin bakış açısından değerlendirebilmelerinin, farklılıklara, yenilik ve eleştirilere karşı açık olmalarının okuldaki güven ortamının en önemli göstergeleri olduğu düşünülebilir. Ancak bu durum orta öğretim kurumlarında “Çoğu Zaman” gerçekleşmektedir. Bu bağlamda, öğretmenlerin okulda güven ve huzur içinde, yaptıkları işten zevk alarak verimli çalışabilmeleri için yöneticilerin, sayılan özelliklerle ilgili duygusal zeka becerilerini geliştirmeleri gerektiği söylenebilir.

6.a) Yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin öğretmen değerlendirmeleri; cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?

Tablo:25’de, yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılmasından elde edilen bulgular sunulmuştur:

Tablo:25

Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeylerine İlişkin Öğretmen Değerlendirmelerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Değişken	Grup	N	\bar{X}	S	Sd	t	p
Cinsiyet	Bayan	329	111.54	24.52	716	3.75	.00<.05
	Bay	389	118.62	25.76			

Tablo:25’de görüldüğü gibi, bayan öğretmenlerin yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin ortalama puanı 111.54, bay öğretmenlerin yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin ortalama puanı ise 118.62’dir. Grupların elde ettikleri ortalama puanlar arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için bağımsız gruplar için uygulanan “t” testi sonuçlarına göre .05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmiştir [$t(716)=3.75, p<.05$]. Elde edilen ortalama puanlar dikkate alındığında, bay öğretmenlerin, bayan öğretmenlere göre yöneticilerinin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde daha sıklıkla kullandıklarını gözlemledikleri söylenebilir.

Cinsiyet değişkeni açısından elde edilen ortalama puanlar incelendiğinde, bay ve bayan öğretmenlerin ortalama puanları 108.80-134.39 puan aralığında yer almaktadır. Puan aralığı dikkate alındığında bay ve bayan öğretmenlerin yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde “Çoğu Zaman” kullandıklarını gözlemledikleri söylenebilir. Ancak ortalama puanlar incelendiğinde, bay öğretmenlerin yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerini bayan öğretmenlere göre daha yeterli buldukları ortaya çıkmaktadır. Bu durum, çalışma evrenindeki bay öğretmenlerin yöneticiliği erkeklere daha uygun bir statü olarak görmelerinden veya

hemcinsleri olan okul müdürleri ile yakın ilişkiler içinde bulunan bay öğretmenlerin, müdürlerin duygusal zeka becerilerini gözlemede, bayan öğretmenlere göre daha avantajlı olmalarından kaynaklanabilir. Bu sonuç Harsh'ın 1996'daki araştırmasında elde ettiği sonuçlarla benzerlik göstermektedir. Harsh (1996), erkek deneklerin erkek idarecileri daha üstün olarak değerlendirdiklerini, bayan deneklerin de bayan idarecileri liderlik yeteneği bakımından çok yüksek şekillerde değerlendirdiklerini bulgulamıştır. Araştırmalar, duygularla ilgili çalışmaların çoğunda, kadınların ses tonu, yüz ifadeleri, vücut hareketleri gibi sözel olmayan ipuçlarını erkeklerden çok daha önce fark ettiklerini ortaya çıkarmıştır. Erkekler ise sözel olmayan ipuçlarını daha az dikkate alırlar (Brody, 1988). Bunun sonucunda kadınların karşılarındakilerin duygusal mesajlarını çözmede erkeklerden çok daha başarılı oldukları söylenebilir (Myers, 1994:akt. Acar, 2001). Bu bağlamda, bayan öğretmenlerin okul yöneticilerinin verdikleri sözsüz mesajları anlayıp değerlendirmede daha başarılı oldukları yani yöneticilerin duygusal zeka becerilerini yönetimde sergilemelerine ilişkin bay öğretmenlere göre daha doğru görüşler bildirdikleri düşünülebilir.

6.b) Yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin öğretmen değerlendirmeleri; hizmetiçi eğitim değişkenine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?

Öğretmenlerin hizmetiçi eğitim etkinliğine katılma durumlarına göre, yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin görüşlerinin karşılaştırılmasından elde edilen bulgular Tablo:26'da özetlenmiştir:

Tablo:26

Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeylerine İlişkin Öğretmen Değerlendirmelerinin Hizmetiçi Eğitim Değişkenine Göre Karşılaştırılması

<i>Değişken</i>	<i>Grup</i>	<i>N</i>	\bar{X}	<i>S</i>	<i>Sd</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Hizmetiçi eğitim	Katılanlar	304	114.79	25.35	716	.53	.60>.05
	Katılmayanlar	414	115.80	25.51			

Öğretmenlerin hizmetiçi eğitim değişkenine göre yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin görüşlerinin karşılaştırıldığı (Tablo:26'da) görüldüğü gibi, hizmetiçi eğitim etkinliğine katılan öğretmenlerin, ortalama puanı 114.79, hizmetiçi eğitim etkinliğine katılmayan öğretmenlerin ortalama puanı ise 115.80'dir. Grupların elde ettikleri ortalama puanlar arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için bağımsız gruplar için uygulanan "t" testi sonuçlarına göre .05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir [$t(716)=.53, p>.05$]. Elde edilen ortalama puanların katılımcılar için belirlenen puan aralıklarından 108.80-134.39 aralığında olduğu ortaya çıkmıştır. Bulgular, hizmetiçi eğitime katılan ve katılmayan öğretmenlerin, yöneticilerinin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde "Çoğu Zaman" kullandıklarını gözlemlediklerini ortaya çıkarmaktadır. Elde edilen bulgu, katılımlı hizmetiçi eğitim etkinliklerinin öğretmenlerin görüşlerinde etkili olmadığı biçiminde yorumlanabilir. Fakat ortalamalar dikkate alındığında, hizmetiçi eğitime katılmayanların ortalamalarının, katılanlardan yüksek olması dikkat çekmektedir. Bu durumun öğretmenlerin kişisel eğilimlerinden kaynaklandığı söylenebilir. Herhangi bir hizmetiçi eğitime katılıp katılmama açısından katılımcıların yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin görüşlerinin değişmemesi, hizmetiçi eğitimlerin niteliği ve konusu ile ilgili olabilir. Bu durumda öğretmenlerin Duygusal Zeka ve Duygusal Zekanın alt boyutları olan Duygularının Farkında Olma, Duygularını Yönetme, Kendini Motive Edebilme, Empati ve Sosyal Beceriler ile ilgili

becerileri kapsayan hizmetiçi eğitim etkinliklerine katılmaya teşvik edilmesi gerektiği söylenebilir.

6.c) Yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin öğretmen değerlendirmeleri; mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?

Mesleki kıdem değişkenine göre, yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin öğretmenlerin değerlendirmelerinin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo:27' de verilmiştir:

Tablo:27

Mesleki Kıdem Değişkenine Göre, Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeylerine İlişkin Öğretmen Değerlendirmelerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

<i>Öğretmen</i>			
<i>Mesleki Kıdem</i>	<i>n</i>	\bar{X}	<i>S</i>
1-5 Yıl	41	115.59	17.97
6-10 Yıl	138	114.97	25.21
11-15 Yıl	172	117.16	23.52
16-20 Yıl	157	112.96	25.99
21-25 Yıl	130	113.68	29.67
26 Yıl ve Üstü	80	119.61	24.36

Tablo:27'deki bulgular, 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin değerlendirme puanlarının 115.59; 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin değerlendirmelerinin 114.97; 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin değerlendirme puanlarının 117.16; 16-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin

değerlendirmelerinin 112.96; 21-25 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin değerlendirme puanlarının 113.68 ve 26 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin değerlendirmelerinin ise 119.61 puan olduğunu göstermektedir. Elde edilen toplam puanlar, 1-26 yıl arası ve daha üstü mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin yöneticilerinin duygusal zeka becerilerini “Çoğu Zaman” sergilediklerini düşündükleri biçimde değerlendirilebilir. Çünkü ortalama puanlar 108.80 ile 134.39 puan aralığında değişmektedir. 119.61 ortalama ile 26 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip öğretmenler yöneticilerini, duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde sergilemede en yeterli algılayan grup olarak belirlenmiştir. En düşük ortalama puanın 112.96 ile 16-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerde olduğu görülmektedir. Bu grup, yöneticilerini duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde sergilemede diğer gruplardan daha az yeterli görmektedir. Bu durumun nedeni, 16-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin, uzun yıllar çalıştıktan sonra sistemden ayrılma isteğinin etkisiyle, yöneticileri daha olumsuz değerlendirme eğilimleri olabilir.

Yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin farklı mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin değerlendirmelerinin varyans analizi sonuçları Tablo:28’de sunulmuştur:

Tablo:28

Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeylerine İlişkin Öğretmen Değerlendirmelerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Manidarlık (F) Testi Sonuçları

<i>Varyansın Kaynağı</i>	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>Serbestlik Derecesi</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F Değeri</i>	<i>Anlamlılık Düzeyi</i>
Gruplar Arası	3296.181	5	659.236	1.020	.405>.05
Grup-İçi	460375.79	712	646.595		
Toplam	463671.97	717			

Tablo:28 incelendiğinde, yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine yönelik farklı mesleki kıdemlere sahip öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir [$F(5; 712)=1.020, p>.05$]. Ulaşılan bulgular, yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine yönelik öğretmen görüşlerinde mesleki kıdem etkisi olmadığını ortaya koymaktadır. (Akpınar, 2002) çalışmasında, öğretmenlerin kıdemleri arttıkça okul yöneticisini daha olumlu değerlendirdiklerini bulgulamıştır. Bu çalışma ise, yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine yönelik öğretmen görüşlerinde mesleki kıdem etkisinin olmadığını göstermiştir.

6.d) Yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin öğretmen değerlendirmeleri; branş değişkenine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?

Tablo:29' da branş değişkenine göre yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin öğretmenlerin değerlendirmelerinin ortalama ve standart sapma değerleri sunulmuştur:

Tablo:29

Branş Değişkenine Göre, Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeylerine İlişkin Öğretmen Değerlendirmelerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

<i>Branş</i>	<i>n</i>	<i>Öğretmen</i>	
		\bar{X}	<i>S</i>
Fen-Matematik Alanlar	211	116.28	23.92
Sosyal Alanlar	276	114.97	25.88
Beceri ve Meslek Alanları	231	115.04	26.31

Branş değişkenine göre yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin öğretmenlerin değerlendirmelerinin ortalama ve standart sapma değerlerinin sunulduğu Tablo:29 incelendiğinde, Fen ve Matematik Alanlarında yer alan öğretmenlerin, yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin ortalama puanının 116.28; Sosyal Alanlarda yer alan branşlardaki öğretmenlerin ortalama puanının 114.97; Beceri ve Meslek Alanlarında yer alan branşlardaki öğretmenlerin ortalama puanının ise 115.04 olarak hesaplandığı görölmektedir. Elde edilen toplam puanlar, farklı branşlarda yer alan öğretmenlerin yöneticilerinin duygusal zeka becerilerini “Çoğu Zaman” sergilediklerini düşündükleri biçimde değerlendirilebilir. Çünkü ortalama puanlar 108.80 ile 134.39 puan aralığında değişmektedir. 116.28 ortalama ile Fen ve Matematik Alanlarında yer alan öğretmenler, yöneticilerini duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde sergilemede en yeterli algılayan grup olarak belirlenmiştir. En düşük ortalama puanın 114.97 ile Sosyal Alanlarda yer alan öğretmenlerde olduğu görölmektedir. Bu grup, yöneticilerini duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde sergilemede diğer gruplardan daha az yeterli görmektedir.

Yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin farklı branşlardaki öğretmenlerin değerlendirmelerinin varyans analizi sonuçları Tablo:30’da verilmiştir:

Tablo:30

Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeylerine İlişkin Öğretmen Değerlendirmelerinin Branş Değişkenine Göre Manidarlık (F) Testi Sonuçları

<i>Varyansın Kaynağı</i>	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>Serbestlik Derecesi</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F Değeri</i>	<i>Anlamlılık Düzeyi</i>
Gruplar Arası	243.480	2	121.740	.188	.829>.05
Grup-İçi	463428.49	715	648.152		
Toplam	463671.97	717			

Tablo:30'daki bulgular incelendiğinde, öğretmenlerin branş değişkenine göre yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine yönelik görüşleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı saptanmıştır [$F(2; 715)=.188, p>.05$]. Bu durum, yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine yönelik öğretmen görüşlerinin branşa göre farklılaşmadığını vurgulamaktadır.

6.e) Yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin öğretmen değerlendirmeleri; mezun oldukları yükseköğretim programı değişkenine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?

Öğretmenlerin, yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin görüşlerinin mezun oldukları yükseköğretim programına göre karşılaştırılması sonucunda elde edilen bulgular Tablo:31'de özetlenmiştir

Tablo:31

Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeylerine İlişkin Öğretmen Değerlendirmelerinin Mezun Oldukları Yükseköğretim Programı Değişkenine Göre Karşılaştırılması

<i>Değişken</i>	<i>Grup</i>	<i>N</i>	\bar{X}	<i>S</i>	<i>Sd</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Mezun Oldukları Yükseköğretim Programı	Amacı Lisans Düzeyinde Öğretmen ve Eğitim Uzmanı Yetiştirme Olan Yükseköğretim Programları	512	115.50	25.69	716	.21	.84>.05
	Amacı Lisans Düzeyinde Öğretmen ve Eğitim Uzmanı Yetiştirme Olmayan Yükseköğretim Programları	206	115.06	24.83			

Öğretmenlerin mezun oldukları yükseköğretim programlarına göre yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin görüşlerinin karşılaştırıldığı Tablo:31’de görüldüğü gibi, amacı lisans düzeyinde öğretmen ve eğitim uzmanı yetiştirmek olan yükseköğretim programlarından mezun olan öğretmenlerin, ortalama puanı 115.50; amacı lisans düzeyinde öğretmen ve eğitim uzmanı yetiştirme olmayan yükseköğretim programlarından mezun olan öğretmenlerin ortalama puanı ise 115.06’dır. Grupların elde ettikleri ortalama puanlar arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için bağımsız gruplar için uygulanan “t” testi sonuçları .05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymaktadır [$t(716)=.21, p>.05$]. Amacı lisans düzeyinde öğretmen ve eğitim uzmanı yetiştirmek olan yükseköğretim programlarından mezun olan öğretmenler ile amacı lisans düzeyinde öğretmen ve eğitim uzmanı yetiştirme olmayan yükseköğretim programlarından mezun olan öğretmenlerin ortalama puanlarının 108.80-134.39 puan aralığında değiştiği belirlenmiştir. Elde edilen bulgu, amacı lisans düzeyinde öğretmen ve eğitim uzmanı yetiştirmek olan yükseköğretim programlarından mezun olan öğretmenler ile amacı lisans düzeyinde öğretmen ve

eğitim uzmanı yetiştirme olmayan yükseköğretim programlarından mezun olan öğretmenlerin, yöneticilerinin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde “oğu Zaman” sergilediklerini düşündükleri söylenebilir. Diğer bir anlatımla, mezun olunan yükseköğretim programı değişkeni açısından yöneticilerin duygusal zeka becerilerini sergileme düzeylerinin, öğretmenler tarafından yeterli kabul edildiği düşünülebilir. Ortalama puanlar incelendiğinde, amacı lisans düzeyinde ğretmen ve eğitim uzmanı yetiştirmek olan yükseköğretim programlarından mezun olan öğretmenlerin, yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde sergileme düzeylerini, amacı lisans düzeyinde ğretmen ve eğitim uzmanı yetiştirme olmayan yükseköğretim programlarından mezun olan öğretmenlere göre daha yeterli buldukları ortaya çıkmaktadır. Bu durum, evrendeki öğretmenlerin dörtte ne yakınının amacı lisans düzeyinde ğretmen ve eğitim uzmanı yetiştirmek olan yükseköğretim programlarından mezun olmaları nedeniyle, duygusal zeka becerilerinin yönetim üzerindeki etkilerini algılamada, diğer grup yükseköğretim programlarından mezun olan öğretmenlere göre daha deneyimli ve avantajlı olduklarının düşünülmesi ile açıklanabilir.

7. Yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin öz değerlendirmeleri, yönetici yardımcılarının değerlendirmeleri ve ğretmen değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Tablo:32’de yönetici, yönetici yardımcısı ve öğretmenlerin yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin görüşlerinin ortalaması ve standart sapma değerleri verilmiştir:

Tablo:32

Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeylerine İlişkin Öz Değerlendirmeleri, Yönetici Yardımcılarının Değerlendirmeleri ve Öğretmen Değerlendirmelerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

<i>Branş</i>	<i>n</i>	<i>Öğretmen</i>	
		\bar{X}	<i>S</i>
Öğretmen	718	115.37	25.43
Yönetici Yardımcısı	63	121.16	25.12
Yönetici	23	136.04	15.33

Yönetici, yönetici yardımcısı ve öğretmenlerin yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin görüşlerinin verildiği (Tablo:32'ye) göre, öğretmenlerin 115.37 oranında, yönetici yardımcılarının 121.16 oranında, yöneticilerin de 136.04 oranında yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullandıklarını belirttikleri görülmektedir. Bu üç grup, kendi içinde ele alındığında, sırasıyla yöneticileri duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde sergilemede en yetersiz bulan katılımcıların öğretmenler, onu izleyen grubun yönetici yardımcıları ve diğerlerine göre daha yeterli bulan grubun ise yöneticiler olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bulgular, yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin öz değerlendirmelerinde, yönetici yardımcısı ve öğretmen değerlendirmelerine göre kendilerini daha yeterli gördüklerini ortaya koymaktadır.

Katılımcıların ortalamaları arasındaki farkın test edilmesine yönelik varyans analizi sonuçları Tablo:33'de verilmiştir:

Tablo:33

Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeylerine İlişkin Öz Değerlendirmeleri, Yönetici Yardımcılarının Değerlendirmeleri ve Öğretmen Değerlendirmelerinin Manidarlık (F) Testi Sonuçları

<i>Varyansın Kaynağı</i>	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>Serbestlik Derecesi</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F Değeri</i>	<i>Anlamlılık Düzeyi</i>
Gruplar Arası	11058.246	2	5529.123	8.719	.00<.05
Grup-İçi	507979.34	801	634.181		
Toplam	519037.58	803			

Tablo:33'de verilen bulgular incelendiğinde, yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin öz değerlendirmeleri, yönetici yardımcılarının değerlendirmeleri ve öğretmen değerlendirmelerinin arasında anlamlı bir farkın bulunduğu saptanmıştır [$F(2; 801)=8.719; (p<.05)$]. Hangi katılımcıların değerlendirmeleri arasında farkın bulunduğunu belirlemeye yönelik Scheffé Anlamlılık testi sonuçları ise Tablo:34'de özetlenmiştir:

Tablo:34

Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeylerine İlişkin Öz Değerlendirmeleri, Yönetici Yardımcılarının Değerlendirmeleri ve Öğretmen Değerlendirmelerinin Scheffé Anlamlılık Testi Sonuçları

Görev	Yönetici		
	Öğretmen	Yardımcısı	Yönetici
	$\bar{X} = 115.37$	$\bar{X} = 121.16$	$\bar{X} = 136.04$
Öğretmen	$\bar{X} = 115.37$	-	-
Yönetici Yardımcısı	$\bar{X} = 121.16$	5.79	-
Yönetici	$\bar{X} = 136.04$	20.67*	14.88*

* $p \leq .05$

Tablo:34'ün incelenmesinden de anlaşılacağı üzere, öğretmenlerin, yönetici yardımcılarının ile yöneticilerin değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. Yöneticilerin öz değerlendirme puanları 134.40-160.00 puan aralığında “Her Zaman”, yönetici yardımcılarının ve öğretmenlerin yöneticileri değerlendirmeleri ise 108.80-134.39 puan aralığında “Çoğu Zaman” gerçekleşmiştir. Elde edilen bulgular, yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin öz değerlendirmelerinin, yönetici yardımcılarının ve öğretmenlerin değerlendirmelerinden daha olumlu olduğunu göstermektedir. Bu durum, yöneticilerin kendilerini iyi gösterme kaygılarından kaynaklanabilir. Diğer bir anlatımla, yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeyleri açısından kendilerini oldukça yeterli, okuldaki astları konumunda olan yönetici yardımcıları ve öğretmenlerin ise tamamen olmasa da söz konusu becerileri çoğu zaman kullanarak yöneticileri kabul edilebilir düzeyde bu konuda yeterli algıladıkları söylenebilir. (Balcı, 2001) yaptığı çalışmada, okul müdürlerinin kendilerini algılama biçimleri ile öğretmenlerin müdürleri algılama biçimlerinin farklı olduğunu, müdürlerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanmada kendilerini yeterli bulduklarını, öğretmenlerin ise müdürlerini duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanmada daha az yeterli bulduklarını ortaya koymaktadır. Bu çalışmada da yöneticilerin duygusal

zeka becerilerini okul yönetiminde sergileme düzeyleri konusunda öğretmen ve yönetici görüşleri bakımından benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Yönetici yardımcılarının görüşlerine göre yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanmalarına ilişkin ilgili bir araştırmaya rastlanmadığından dolayı bu konuda herhangi bir karşılaştırmaya gidilememiştir.

Özet olarak yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanmalarına ilişkin katılımcıların görüşleri değerlendirildiğinde; yöneticilerin okul yönetiminde “Her Zaman” duygusal zeka becerilerini kullandıkları, yönetici yardımcıları ve öğretmenlerin ise yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde “Çoğu Zaman” kullandıkları yönünde görüş bildirdikleri bulgulanmıştır.

Yöneticilerin öz değerlendirmeleri, cinsiyet, mesleki kıdem, yöneticilik kıdemi, branş ve mezun oldukları yükseköğretim programına göre istatistiksel anlamda farklılaşmamaktadır. Fakat hizmetiçi eğitim değişkeni açısından istatistiksel anlamda yöneticilerin görüşleri farklılaşmaktadır. Hizmetiçi eğitim etkinliklerine katılan yöneticiler kendilerini yönetim süreçlerinde duygusal zekayı sergilemede daha yeterli görmektedirler.

Yönetici yardımcılarının görüşleri hizmetiçi eğitim, mesleki kıdem, yöneticilik kıdemi, branş ve mezun oldukları yükseköğretim programına göre istatistiksel anlamda farklılaşmamaktadır. Ancak cinsiyet değişkeni açısından istatistiksel anlamda yönetici yardımcılarının görüşleri farklılaşmaktadır. Bay yönetici yardımcıları bayan yönetici yardımcılara göre yöneticilerini duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde sergilemede daha olumlu değerlendirmektedirler.

Öğretmenlerin görüşleri de hizmetiçi eğitim, mesleki kıdem, branş ve mezun oldukları yükseköğretim programına göre istatistiksel anlamda farklılaşmamaktadır. Fakat cinsiyet değişkeni açısından istatistiksel anlamda öğretmen görüşleri farklılaşmaktadır. Bay öğretmenler yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerini bayan öğretmenlere göre daha yeterli bulmaktadırlar.

Yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeyleri konusunda üç grup denek birlikte düşünüldüğünde, öğretmenlerin, yönetici yardımcılarının ile yöneticilerin arasında anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerini, yönetici yardımcıları ve öğretmenlerin değerlendirmelerine göre daha yeterli gördükleri bulgulanmıştır. Aynı zamanda yönetici yardımcıları ile öğretmenlerin, yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin benzer görüşlerde oldukları ortaya çıkmıştır. Yönetici yardımcıları ve öğretmenlerin görüşleri sadece cinsiyet değişkeni açısından farklılıklar göstermiştir. Bay yönetici yardımcıları bayan yönetici yardımcılara göre, bay öğretmenler de bayan öğretmenlere göre yöneticilerini duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde sergilemede daha yeterli bulmaktadırlar.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın sonuçları ve bu sonuçlara dayalı olarak ortaya konan önerilere yer verilmiştir.

Sonuçlar

Araştırmada bulgular büyük oranda bay yöneticilerden sağlanmıştır. Çalışma evreninde bayan yönetici oranı oldukça düşük düzeydedir. Çalışma evreni daha çok kıdemli yöneticilerden oluşmaktadır. Bu yöneticilerin çoğunluğunun 16 yıl ve üstü yöneticilik kıdemine sahip oldukları belirlenmiştir. Yöneticilerin yaklaşık dörtte üçü 16 yıl ve üstü yöneticilik kıdemine sahiptir. Yöneticilerin yarısından fazlası, herhangi bir hizmetiçi eğitim etkinliğine katılmamışlardır. Yöneticilerin yaklaşık yarısı Sosyal Alanlar branşındadır. Yöneticilerin yarısından fazlasının, amacı lisans düzeyinde öğretmen ve eğitim uzmanı yetiştirme olmayan yükseköğretim programlarından mezun oldukları belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan yönetici yardımcılarının dörtte üçünden fazlasının bay yönetici yardımcılarında olduğu belirlenmiştir. Yönetici yardımcılarının yarısından fazlasının, 1-25 yıl arası mesleki kıdeme sahip olduğu belirlenmiştir. Bunun yanında yönetici yardımcılarının yaklaşık dörtte üçü 1-15 yıl arası yöneticilik kıdemine sahiptir. Yönetici yardımcılarının yarısından fazlası herhangi bir hizmetiçi eğitim etkinliğine katılmamıştır. Yönetici yardımcılarının büyük bir çoğunluğunun branşının Sosyal Alanlar olduğu belirlenmiştir. Yönetici yardımcılarının dörtte üçünden fazlası, amacı lisans düzeyinde öğretmen ve eğitim uzmanı yetiştirme olan yükseköğretim programlarından mezun olmuştur.

Öğretmenlerin yarısından fazlası bay öğretmenlerden oluşmaktadır. Öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahiptir. Bununla birlikte, öğretmenlerin yarısından fazlası, herhangi bir hizmetiçi eğitim etkinliğine katılmamıştır. Öğretmenlerin yaklaşık dörtte üçü amacı lisans düzeyinde öğretmen ve eğitim uzmanı yetiştirme olan yükseköğretim programlarından mezun olmuştur.

Bay ve bayan yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin görüşleri cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir fark içermemesine karşın, yönetici yardımcıları ve öğretmenlerin yöneticilerin duygusal zeka becerilerini kullanma düzeylerine ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir. Bu bağlamda bay yönetici yardımcıları okul yöneticilerinin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde “Çoğu Zaman”, bayan yönetici yardımcıları ise “Bazen” sergilediklerini belirtmişlerdir. Hem bay hem de bayan öğretmenler yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde “Çoğu Zaman” kullandıklarını vurgulamışlardır.

Hizmetiçi eğitim etkinliğine katılan ve katılmayan yönetici yardımcıları ile öğretmenler, yöneticilerin “Çoğu Zaman” duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullandıklarını belirtmişlerdir. Anlamlı olmamakla birlikte, herhangi bir hizmetiçi eğitim etkinliğine katılan yönetici yardımcıları ve öğretmenler, katılmayan yönetici yardımcısı ve öğretmenlere göre, yöneticileri duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanmada daha az yeterli bulmaktadırlar. Herhangi bir hizmetiçi eğitime katılan ve katılmayan yöneticilerin görüşleri arasında ise anlamlı bir fark belirlenmiştir. Herhangi bir hizmetiçi eğitim etkinliğine katılan yöneticiler, katılmayanlara göre kendilerini duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanmada daha yeterli görmektedirler.

Yönetici ve yönetici yardımcılarının, yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin görüşleri, mesleki kıdem ve yöneticilik kıdemi değişkenine göre değerlendirildiğinde; anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Anlamlı olmamakla birlikte, 16 yıl ve üstü yöneticilik kıdemine sahip yönetici ve yönetici yardımcıları, 1-15 yıl arası yöneticilik kıdemine sahip yönetici ve yönetici yardımcılara göre, 26 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip yönetici ve yönetici yardımcıları da 1-25 yıl arası mesleki kıdeme sahip yönetici ve yönetici yardımcılara göre, yöneticileri duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma konusunda daha yeterli görmektedirler. Bunun yanı sıra, ortalama puanlar dikkate alındığında, 1-16 yıl arası ve daha üstü yöneticilik kıdemine sahip yönetici yardımcılığı ile 1-26 yıl arası

ve daha üstü mesleki kıdeme sahip öğretmenler, yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde “Çoğu Zaman” kullandıklarını düşünmektedirler.

Yönetici, yönetici yardımcısı ve öğretmenlerin, yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin görüşleri branş değişkenine göre incelendiğinde; anlamlı bir farka rastlanmamaktadır. Anlamlı olmamakla birlikte, ortalama puanlar dikkate alındığında, branşı Fen ve Matematik Alanları olan yönetici, yönetici yardımcısı ve öğretmenlerin, branşı Sosyal Alanlar ile Beceri ve Meslek Alanları olan yönetici, yönetici yardımcısı ve öğretmenlere göre, yöneticileri duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde sergileme düzeyleri konusunda daha yeterli buldukları ortaya çıkmıştır. Branşı Fen ve Matematik Alanları olan yönetici yardımcısı ile öğretmenler yöneticilerinin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde “Çoğu Zaman” kullandıklarını vurgulamaktadırlar.

Yöneticiler, okul yönetiminde duygusal zekanın, en fazla “Kendini Motive Edebilme” alt boyutu ile ilgili becerileri sergilediklerini ileri sürmelerine karşın, yönetici yardımcısına göre “Duygularını Yönetme”, öğretmenlere göre ise “Duygularını Yönetme” ve “Duygularının Farkında Olma” alt boyutu ile ilgili becerileri sergilemektedirler.

Orta öğretim kurumu yöneticilerinin kendilerini algılama biçimleri ile yönetici yardımcısı ve öğretmenlerin yöneticileri algılamaları farklıdır. Orta öğretim kurumu yöneticileri, okul yönetiminde duygularının “Her Zaman” farkında olduklarını; duygularını “Her Zaman” yönetebildiklerini; kendilerini ve öğretmenleri “Her Zaman” motive edebildiklerini; okulda verilen kararlarda “Her Zaman” öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini dikkate aldıklarını; okulda öğretmenlerle iyi ilişkiler kurmak amacıyla “Her Zaman” sosyal yeteneklerini kullandıklarını belirtmelerine karşın, yönetici yardımcısı ve öğretmenlere göre yöneticiler duygularının “Çoğu Zaman” farkındadırlar, duygularını “Çoğu Zaman” yönetebilmektedirler, kendilerini ve öğretmenleri “Çoğu Zaman” motive edebilmektedirler, “Çoğu Zaman” empatik davranmaktadırlar ve “Çoğu Zaman” sosyal becerilerini sergilemektedirler. Bu bağlamda, yöneticilerin okul yönetiminde her zaman duygularının farkında olmadıkları, duygularını yönetemedikleri,

kendilerini ve öğretmenleri motive edemedikleri, empati kuramadıkları ve sosyal becerilerini kullanamadıkları söylenebilir.

Öneriler

Araştırma Sonuçlarına Yönelik Öneriler:

1. Duygusal zekanın duygularının farkında olma, duygularını yönetme, kendini motive edebilme, empati ve sosyal beceriler alt boyutlarına ilişkin becerilerin okul yönetiminde etkili şekilde kullanılmasına yönelik orta öğretim kurumu yöneticilerinin hizmetiçi eğitim faaliyetlerine katılmalarının sağlanması yerinde olacaktır. Diğer taraftan yöneticilerin, yönetici yardımcısı ve öğretmenleri duygusal zekanın ne olduğunu öğrenmeleri, konuyla ilgili farkındalık kazanmaları ve duygusal zekalarını geliştirmelerini sağlayan hizmetiçi eğitim etkinliklerine, seminer ve konferanslara yönlendirmesi de duygusal zekanın hakim olduğu bir örgüt iklimi oluşmasında faydalı olacaktır.
2. Orta öğretim kurumu yönetici adaylarının, hizmet öncesinde duygusal zeka becerilerini kullanmaları ve geliştirmeleri için gerekli yöneticilik eğitimi programları geliştirilmeli ya da mevcut programlarda bu becerilerin kazandırılmasına önem verilmelidir. Lisans düzeyinde eğitim uzmanı ya da yönetici yetiştiren kurumlardan mezun olacak yöneticileri, duygusal zekalarını okul yönetiminde kullanmaya yöneltecek derslere yükseköğretim programlarında yer verilmelidir. Yöneticilerin empati kurma, duygularını kontrol etme, çalışanlarla iyi ilişkiler kurma, uyumlu bir çalışma ortamı yaratma, kendilerinin ve birlikte çalıştıkları insanların duygularını tanıma, anlama ve davranışlarını buna göre ayarlama, zorluklar karşısında yılmama gibi duygusal zeka becerisi gerektiren davranışları kazanmasına önem verilmelidir.
3. Duygusal zeka becerilerinin etkin şekilde kullanılmasının beklendiği orta öğretim kurumlarında, yöneticilerin kendilerini algılama biçimleri ile yönetici yardımcısı ve öğretmenlerin yöneticileri algılamalarının farklı olması

düşündürücüdür. Bu durum, her üç grup katılımcının birlikte bir eğitimden geçmelerini öncelikli kılmaktadır. Bu bağlamda, Milli Eğitim Bakanlığı yönetici, yönetici yardımcısı ve öğretmenlerin, duygusal zekalarını geliştirme yönünde isteklerini uyandırmayı amaçlayan; kendilerini tanıyabilme, duygularını yönetebilme, olumsuz duygularıyla başa çıkabilme, ilişkilerinde mutlu olabilme ve etkili iletişim kurabilme yeterlilikleri ile ilgili eğitim programları hazırlamalıdır.

4. Öğretmen yetiştiren kurumlardan mezun olup yöneticilik görevi yapmak isteyen öğretmenleri, yönetim bilimi ve duygusal zeka konularında yetiştirmek için, öğretmen yetiştiren kurumların öğretim programlarına, yönetim bilimi ve duygusal zeka becerilerini etkin şekilde kullanabilmeye ilişkin dersler konulabilir ya da istekli öğretmen adaylarına yöneticilik davranışları kazandıracak eğitim yönetimi bölümleri oluşturulabilir.

Yapılabilecek Araştırmalara Yönelik Öneriler:

1. Özel orta öğretim kurumları ile resmi orta öğretim kurumlarındaki yöneticilerin, duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerinin karşılaştırılmasına yönelik araştırmalar yapılabilir.
2. Orta öğretim kurumlarında görevli yönetici ve yönetici yardımcılarının duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerinin karşılaştırılmasına yönelik araştırmalar yapılabilir.
3. Yönetimde duygusal zeka yetenekleri ile bilişsel zeka yeteneklerinin kurumların başarısındaki etkisini ortaya koyacak araştırmalar yapılabilir.
4. Duygusal zekanın motivasyon, empati gibi alt boyutları, orta öğretim kurumu yönetici, öğretmen ve uzmanları üzerinde araştırılarak, bu alt boyutların kurumların başarısındaki etkisini ortaya koyacak araştırmalar yapılabilir.

5. İlköğretim kurumlarında görevli yöneticiler ile orta öğretim kurumlarında görevli yöneticilerin, duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerini karşılaştırmaya yönelik araştırmalar yapılabilir.
6. Eğitim örgütlerinde görev yapan yönetici, öğretmen ve uzmanların, duygusal zeka becerilerini kullanmaya yönelik nicel çalışmalarını tamamlayan, derinliğine ve genişliğine konuyu irdeleyen, nitel araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

Acar Tekin, Füsün. (2001). **Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması**. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Açıkalın, A. (1994). **Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği**. Personel Geliştirme Merkezi, Yayın No:10, Ankara.

Akpınar, Burhan. (2002). Okul Yönetiminde Kadın Yöneticilerin Başarısı, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 12 (2):219-234.

Arıcıoğlu, M. Atilla. (2002). Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesinde Duygusal Zekanın Kullanımı: Öğrenci Yurdu Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma, **Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2 (4):26-42.

Atabek, Erdal. (2000). **Bizim Duygusal Zekamız**. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.

Aydın, Mustafa. (2000). **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Hatiboğlu Yayınları.

Balcı, Ali. (2001). **Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler**, Ankara: PegemA Yayınevi.

Balcı, İnci. (2001). **İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Duygusal Zeka Becerilerini Kullanabilme Düzeyleri Konusunda Yöneticilerin ve Öğretmenlerin Görüşleri**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Baransel, A. **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın no:163. [AKT; Erdoğan, İrfan. (2000). **Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği**. İstanbul: Sistem Yayıncılık.].

Bar- On, Reuven. (August 1997). "Development of the Bar-ON EQ-İ: A Measure of Emotional and Social Intelligence." **The 105 th Annual Convention of the American Psychological Association**, Chicago:1-13.

Başaran, İ. Ethem. (1992). **Yönetimde İnsan İlişkileri**. Ankara: Gül Yayınevi.

Baymur, Feriha. (1994). **Genel Psikoloji**. 12.baskı İstanbul: İnkılap Kitabevi.

Bootzin, Richard Gordon H. Bower. (1989). **Psychology Today**. New York: McGraw-Hill Inc. [AKT; Acar Tekin, Füsün. (2001). **Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması**. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.]

Brody, Leslie R. (June 1998). Gender Differences in Emotional Development: **A Rewiev of Theories and Research**, *Journal of Personality*, 53 (2):102-142.

Budak, Selçuk. (2000). **Psikoloji Sözlüğü**. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.

Bursaloğlu, Ziya. (1997). **Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama**. Ankara: Pegem Yayınları.

Bursaloğlu, Ziya. (2000). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara: Pegem Yayınları.

Bülbüloğlu, Aylin. (2001). **Duygusal Zekanın Liderlik Üzerine Etkileri ve Bir Saha Araştırması**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Cavallo, Kathleen, PsyD and Brienza, Dottie, MA. “**Emotional Competence and Leadership Excellence at Johnson & Johnson: The Emotional Intelligence and Leadership Study**”.

(http://www.eiconsortium.org/jj_ei_study.htm). 20.05.2006 tarihinde indirilmiştir.

Chen, Agnes Shyuefee, Michael, William B. (Autumn93). “First-Order and High, Order Factors of Creative Social Intelligence within Guilford’s Structure-of-Intellect Model: A Reanalysis of a Guilford Data Base.” **Educational & Psychological Measurement** 53, no.3:619-940.

Cherniss, Carry. (Apr1998). Social and Emotional Learning for Leaders, **Educational Leadership**, 55 (17):26-30.

Cherniss, Carry. (October 7, 1998). The Business Case for Emotional Intelligence. **A Technical Report**, Issued by The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, 1-5.

Cobb, C. D., Mayer, J.D. (2000). Emotional Intelligence: What The Research Says?, **Educational Leadership**, 58 (2).

Cooper, Robert K & Ayman Sawaf. (2003). **Liderlikte Duygusal Zeka**. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Çakar, Ulaş. (2002). **Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Damasio, A. R. (1994). **Descortex Error Emotion, Reason and the Human Brain**. New York: Putnam. [AKT; Bülbüloğlu, Aylin. (2001). **Duygusal Zekanın Liderlik Üzerine Etkileri ve Bir Saha Araştırması**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.].

- Dedehayır, Handan. (Ocak-Mart 2002). Duygusal Kalite Yönetimi, **Kaynak Dergisi**, Sayı:9.
- Derman, Liora. (1999). **The Relationship Between Emotional Intelligence Of Family-Membir Managers And Business Success In Family Businesses**. (PHD Degree, Dissertations). California School Of Professional Psychology At Alameda.
- Ekman, Paul. (1992). An Argument for Basic Emotions, **Cognition and Emotion**, Sayı:6.
- Erdoğan, İrfan. (2000). **Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği**. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Ergin, Demirali. (Ocak, Şubat 2000). Zeka ve Yönetim, **Human Resources**, s.36-38.
- EQ Beats IQ in Workplace. (January26, 1998). **HR Reporter**. [AKT; Acar Tekin, Füsün. (2001). **Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması**. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.].
- Feldman, Robert S. (1996). **Understanding Psychology**. ABD: McGraw Hill Inc. [AKT; Çakar, Ulaş. (2002). **Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.].
- Gardner Howard ve Thomas Hatch. (1989). Multiple Intelligence Go to School, **Educational Research**, 18 (8):576-584.
- Goleman, Daniel. (1998). **Duygusal Zeka**. 9.b. çev. Banu Seçkin Yüksel İstanbul: Varlık Yayınları.

- Goleman, Daniel. (2000). **İşbaşında Duygusal Zeka**. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Graves, Jamen Gilbert. (1999). **Emotional Intelligence And Cognitive ağabeylity: Predicting Performance in Job-Simulated Activities**. (PHD Degree, Dissertations.) San Diego: California School Of Professional Psychology.
- Gürsel, Musa. (1997). **Okul Yönetimi**. Konya: MİKRO Basım-Yayım-Dağıtım.
- Harsh K. Luthar. (Sep. 1996). Gender Differences in Evaluation of Performance and Leadership Ability: Autocratic vs. Deocratic Managers, Sex Roles: **A Journal of Research**, 35 (5-6):337-362.
- Hooijberg, Robert J. James G.Hunt. (1997). Leadership Complexity and Development of The Leaderplex Model, **Journal of Management**, 23 (3):375-409.
- Johnson, Pamela R., Julie Indvik. (1999). Organizational Benefits of Having Emotionally Intelligent Managers and Employees, **Journal of Workplace Learning**, 11 (3):84-88.
- Johnson, Lynn. (August 1999). **Emotional Intelligence, Executive Excellence**, Rota Yayınları, s.10-11. [AKT; Bülbüloğlu, Aylin. (2001). **Duygusal Zekanın Liderlik Üzerine Etkileri ve Bir Saha Araştırması**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.].
- Karasar, N. (1994). **Bilimsel Araştırma Yöntemi:Kavramlar, İlkeler, Teknikler**, (5.Basım), Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık LTD.
- Kaya, Yahya Kemal. (1993). **Eğitim Yönetimi**. Ankara: BAYT Ltd. Şti.
- Kerlinger, F.N. (1973). **Foundations of Behavioral Research** (2 nd. Ed.). New York: Rinehart. Holt. and Winston Inc.

Kocabaş, İbrahim, Karaköse, Turgut. (2005). Okul Müdürlerinin Tutum ve Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi. (Özel ve Devlet Okulu Örneği), **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, 3 (1):79-91.

Kolasa Blair J. (1979). **İşletmeler için Davranış Bilimlerine Giriş**. Çev. Kemal Tosun ve d., İstanbul: Fatih Yayınevi. [AKT; Acar Tekin, Füsün. (2001). **Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması**. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.].

Lam, Laura Thi. (1998). **Emotional Intelligence: Implications For Individual Performance** (Empati). (PHD Degree, Dissertations). Texas Tech University.

Liderlik Yetisi ve Duygusal Zeka.

(http://www.nektarin.com/konu/liderlik_yetisi/1,5946,00.html). 20.04.2006 tarihinde indirilmiştir.

Maier, Michael D. (Jul/Aug1999). Move Over Technology-Make Room for Emotions. **TMA Journal**, 19(4):34-37. [AKT; Acar Tekin, Füsün. (2001). **Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması**. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.].

Massey, Harold Eugene. (1998). **The New Leader's Role: Engaging Dialogue and Emotional Intelligency at Entry For Successful Adaptive Change**. (DBA Degree, Dissertations). Boston University.

Mayer, John, Maria DiPaolo, Peter Salovey. (1990). Perceiving Affective Content in Ambiguous Visual Stimuli: A Component of Emotional Intelligence, **Journal of Personality Assesment**, 54:772-781.

Mayer, John, Peter Salovey. (1993). The Intelligence of Emotional Intelligence, **Intelligence**, 17:433-442.

Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D.R. (2000). Models of Emotional Intelligence, **Handbook of Intelligence**, Cambridge, UK: Cambridge University.

M. B. Bass and Stodgill's. (1990). **Handbook of Leadership: Theory, Research and Applications**. 3.Baskı New York: Free Pres. [AKT; Goleman, Daniel. (2000). **İşbaşında Duygusal Zeka**. İstanbul: Varlık Yayınları.].

Milliyet. (25 Mart 1997). "Akıl Başta Değil, Yaşta".

<http://duygusalzeka.8m.com/index.html>. 28.04.2005 tarihinde indirilmiştir.

Monahan, William, G. And Herbert, R. Hengst. (1982). **Contemporary Educational Administration**, Mc Millian Publishing Co. Ing. New York, [AKT; Taymaz, Haydar A. (1995). **Okul Yönetimi**. Ankara: Saypa Yayın Dağıtım ve Kitabevi.].

Multi Health Systems Inc. (2003). Bar-On Emotional Quotient Inventory, **Sample Report**, January 16, Toronto.

Myers, David G. (1994). **Exploring Social Psychology**. New York: McGraw-Hill Inc, [AKT; Acar Tekin, Füsün. (2001). **Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması**. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.].

Oleron Pierre. (1994). **Zeka**. Çev.Ela Güngören, İletişim Yayınları. [AKT; Acar Tekin, Füsün. (2001). **Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması**. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.].

Öner, Necla. **Psikolojik Danışmanlıkta Yeni Ufuklara Bir Örnek: Duyuşsal Zeka.** 18-20 Eylül 1996 tarihli IX. Ulusal Psikoloji Kongresi, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul, 1996, 192. [AKT; Acar Tekin, Füsün. (2001). **Duyuşsal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması.** Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.].

Özsoy, Yahya. (1987). **Türk Eğitim Sistemi ve Yönetimi.** Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Ders Kitapları Yayın No:203.

Pehlivan, İnyet. (1998). **Yönetmel Mesleki ve Örgütsel Etik.** Ankara: Pegem Yayınları.

Perkins, D. (1995). **Out Smorting IQ, The Emerging Science of Learnable Intelligence,** New York: The Free Pres. [AKT; Bülbüloğlu, Aylin. (2001). **Duyuşsal Zekanın Liderlik Üzerine Etkileri ve Bir Saha Araştırması.** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.].

Planalp, Sally Julie Fitness. (1999). Thinking/FeelingAbout Social Relationship, **Journal of Social and Personal Relationships,** 16 (6):731-750.

Rock, Michael. "**Avoiding Costly Hiring Mistakes**".
(www.hrpa.org). 06.06.2006 tarihinde indirilmiştir.

Russell, Joice E. A. (Autumn 1996). Life and Death in The Executive Fast Lane: Essays on Irrational Organizations and Their Leaders. **Personnel Psychology,** 49 (3):743-745. [AKT; Acar Tekin, Füsün. (2001). **Duyuşsal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması.** Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.].

Sachs, Judyth, Bill Blackmore. (Sep, 1998). You Never Show You Can't Cope: Women in School Leadership Roles Managing Their Emotions. **Gender and Education**, 10 (3):265-279. [AKT; Acar Tekin, Fusun. (2001). **Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması**. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.].

Salovey Peter and John Mayer. (1989-90). Emotional Intelligence, **Imagination, Cognition and Personality**, 9 (3):185-211.

Salovey Peter ve d. (2000). **Handbook of Emotions** 2.b. New York: Guilford Pres. [AKT; Acar Tekin, Fusun. (2001). **Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması**. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.].

Sternberg, Robert J. (Oct.1997). The Concept of Intelligence and Its Role in Lifelong Learning and Success, **American Psychology**, 52 (10):1030-1037.

Stockburger, David W. (1996). **Multivariate Statistics: Concepts, Models, and Applications**. (<http://www.psychstat.missouristate.edu/multibook/mlt08m.html>). 20.10.2006 tarihinde indirilmiştir.

Sungur, N. (1997). **Yaratıcı Düşünme**. İstanbul: Evrim Yayınevi.

Sungur, N. (2001). **Yaratıcı Okul Düşünen Sınıflar**. İstanbul: Evrim Yayınevi.

Taymaz, Haydar A. (1995). **Okul Yönetimi**. Ankara: Saypa Yayın Dağıtım ve Kitabevi.

Tosun, Kemal. (1978). **İşletme Yönetimi**. İstanbul: Savaş Yayınları. [AKT; Gürsel, Musa. (1997). **Okul Yönetimi**. Konya: MİKRO Basım-Yayım-Dağıtım.].

Tulga S. Şahin. “**Liderlikte Duygusal Zeka**”.

(www.duygusalzeka.com/Html/lider07.htm). 03.01.2006 tarihinde indirilmiştir.

Türk Dil Kurumu Sözlüğü. (1988). Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi.

Ural, Ayhan. (2001). Yöneticilerde Duygusal Zekanın Üç Boyutu, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 3 (2):209-218.

Yılmaz, H., Ergin, E. (1999). **Üniversite Öğrencilerinin Sahip Oldukları Duygusal Zeka Düzeyi ile 16 Kişilik Özelliği Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma**. K.T.Ü. VIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi.

Zencirci, İsmail. (2003). **İlköğretim Okullarında Yönetimin Demokratiklik Düzeyinin Katılım Özgürlük ve Özerklik Boyutları Açısından Değerlendirilmesi**. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Woitasewzki, Scott Allan. (2000). **The Contribution Of Emotional Intelligence to the Social and Academic Success of Gifted Adolescents**. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ball State University, Munchie, Indiana. [AKT; Çakar, Ulaş. (2002). **Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.].

EKLER

EK-1 : Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Değerlendirme Ölçeği

Değerli Okul Müdürü,

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürüttüğüm "Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeylerinin Değerlendirilmesi" adlı yüksek lisans tezime yönelik veri toplamak amacıyla bu araştırma anketi hazırlanmıştır.

Araştırma anketi II bölümde yapılandırılmıştır. I. bölümde okul müdürlerinin bazı tanımlayıcı bilgileri, II. bölümde okul müdürlerinin duygusal zeka becerilerini kullanma düzeyi ölçeği yer almaktadır.

Görüşlerinizi her bölümde size en uygun gelen seçenekteki kutucuğun içine (X) çarpı işareti koyarak belirtiniz. Anketi eksiksiz olarak anket yönergesi çerçevesinde doldurmanız büyük önem taşımaktadır. Bunun için lütfen bütün maddelerin işaretlenmesine özen gösteriniz.

Uygulamanın içinde yer alan ve zengin deneyimleri olan siz okul müdürlerinin görüşleri araştırmam için büyük önem taşımaktadır. Ankete içtenlikli ve eksiksiz olarak vereceğiniz yanıtlar araştırmanın doğru sonuçlar vermesini sağlayacaktır. Ankette isminiz yer almayacağından kişisel bir değerlendirme olasılığı bulunmamaktadır. Ayrıca yanıtlarınız araştırma amaçları dışında kullanılmayacak üçüncü kişi ya da kurumlara verilmeyecektir.

Yoğun çalışmalarınızdan anketim için ayıracağınız zaman ve sunacağınız değerli görüşleriniz için şimdiden teşekkür ederim.

Anıl ÖZTEKİN - Sınıf Öğretmeni
Yüksek Lisans Öğrencisi

İletişim: 0266-2412762 -197

I. BÖLÜM: Kişisel Bilgiler

1) Cinsiyetiniz:

1. Bayan 2. Bay

2) Okul müdürü olmadan önce ya da müdürlüğünüz sırasında duygusal zeka ile ilgili (sosyal beceri, iletişim vb.) bir kurs, ders ya da seminer aldınız mı?

1. Evet 2. Hayır

3) Yıl Cinsinden Mesleki Kıdeminiz:

1. 1-5
2. 6-10
3. 11-15
4. 16-20
5. 21-25
6. 26 Yıl ve Üzeri

4) Yıl Cinsinden Yöneticilikteki Kıdeminiz:

1. 1-5
2. 6-10
3. 11-15
4. 16-20
5. 21-25
6. 26 Yıl ve Üzeri

5) Branşınız:

1. Fen (fizik, kimya ve biyoloji)
2. Matematik
3. Sosyal alanlar (tarih, coğrafya, edebiyat, felsefe, din vb.)
4. Beceriye dayalı alanlar (resim, müzik, beden eğitimi,)
5. Meslek dersleri:.....

6) Mezun Olduğunuz Okul Türü:

1. Eğitim Bilimleri Fakültesi
2. Eğitim Fakültesi
3. Fen Edebiyat Fakültesi
4. Lisans Tamamlama
5. Diğer:.....

Lütfen arka sayfaya geçiniz.

II. BÖLÜM: Okul Müdürlerinin Duygusal Zeka Becerilerini Kullanma Düzeyi Ölçeği

Madde Numaraları	Aşağıda okul müdürlerinin, okulda duygusal zeka becerilerini tanımlayan tümceler yer almaktadır. Her bir tümceye yönelik görüşlerinizi, karşılardaki dereceleme ölçeğindeki seçeneklerden size uygun geleni işaretleyerek belirtiniz.	Her zaman	Çoğu zaman	Bazen	Nadiren	Hiçbir zaman
1.	Öğretmenlerle ilgili karar verirken onların duygu ve düşüncelerini dikkate almaya çalışırım.					
2.	Stres altında olduğumda bunu öğretmenlere yansıtırım.					
3.	Okulda öğretmenler arasında çıkan problemlere tarafsız yaklaşırım.					
4.	Öğretmenlerin bana olan davranışlarındaki samimiyetlerini çabuk algılarıım.					
5.	Öğretmenlerin yaptıkları işe güdülenmelerini sağlamaya çalışırım.					
6.	Aralarında sorun olan öğretmenlerin birbirlerini anlamalarına yardımcı olurum.					
7.	Olumlu duygularımı öğretmenlere yansıtırım.					
8.	Bana öfkeyle yaklaşan öğretmenlerin duygularını anlamaya çalışırım.					
9.	Öğretmenlerle uyumlu çalışırım.					
10.	Okulda güven ortamı yaratırım.					
11.	Öğretmenlerle iyi ilişkiler kurarım.					
12.	Okulda çıkan tartışmalarda serinkanlılığııı korurum.					
13.	Öğretmenleri gergin oldukları durumlarda yatıştırırım.					
14.	Öğretmenlerin farklı görüş açılarından olaylara yaklaşmalarına anlayış gösteririm.					
15.	Okulda aniden ortaya çıkan sorunlar karşısında zaman kaybetmeden duruma müdahale ederim.					
16.	Öğretmenlerin iş ve kişisel konulardaki sıkıntılarını yüzlerinden anlarım.					
17.	Problem yaşadığım öğretmenlerin başarılarını takdir etmekten kaçınırım.					
18.	Öğretmenler her zorluğun üstesinden geleceğime inanırlar.					
19.	Mesleki anlamda başarılı olan öğretmenleri takdir ederim.					
20.	Problem yaşadığım öğretmenlere karşı, duygularımın davranışlarımı etkilemesine izin vermem.					
21.	Herhangi bir öğretmenin bir başkası yüzünden incinmesini istemem.					
22.	Okulda öğretmenleri kaynaştırmaya yönelik etkinlikler düzenlerim.					
23.	Kendimi yenileme konusunda öğretmenlerin eleştirilerini dikkate alırım.					
24.	Öğretmenleri incitecek davranışlardan kaçınırım.					
25.	Öğretmenleri işbirliğine dayalı takım çalışmalarına yöneltirim.					
26.	Karar vermeleri gerektiğinde öğretmenlere duygusal olmaktan çok mantıklı olmalarını öneririm.					
27.	Öğretmenlerin yaptıkları işten zevk almalarını sağlamaya çalışırım.					
28.	Öğretmenlerin iş ve kişisel konulardaki sorunlarını etkin olarak dinlerim.					
29.	Öğretmenlerin ihtiyaçlarının bir belirtisi olarak verdikleri küçük sosyal işaretleri fark ederim.					
30.	Bir hata yaptığııımda bunu kabullenip ifade edebilirim.					
31.	Öğretmenlerin iş ve kişisel konulardaki sorunlarını çözmelerine yardımcı olmaya çalışırım.					
32.	Öğretmenler işime olan bağlılığııı kendilerine örnek alırlar.					

Değerli Öğretmen / Müdür Yardımcısı,

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürüttüğüm "Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeylerinin Değerlendirilmesi" adlı yüksek lisans tezime yönelik veri toplamak amacıyla bu araştırma anketi hazırlanmıştır.

Araştırma anketi II bölümde yapılandırılmıştır. I. bölümde öğretmen ve müdür yardımcılarının bazı tanımlayıcı bilgileri, II. bölümde okul müdürlerinin duygusal zeka becerilerini kullanma düzeyi ölçeği yer almaktadır.

Görüşlerinizi her bölümde size en uygun gelen seçenekteki kutucuğun içine çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz. Anketi eksiksiz olarak anket yönergesi çerçevesinde doldurmanız büyük önem taşımaktadır. Bunun için lütfen bütün maddelerin işaretlenmesine özen gösteriniz.

Uygulamanın içinde yer alan ve zengin deneyimleri olan siz öğretmen ve müdür yardımcılarının görüşleri araştırmam için büyük önem taşımaktadır. Ankete içtenlikli ve eksiksiz olarak vereceğiniz yanıtlar araştırmanın doğru sonuçlar vermesini sağlayacaktır. Ankette isminiz yer almayacağından kişisel bir değerlendirme olasılığı bulunmamaktadır. Ayrıca yanıtlarınız araştırma amaçları dışında kullanılmayacak ve üçüncü kişi ya da kurumlara verilmeyecektir.

Yoğun çalışmalarınızdan anketim için ayıracağınız zaman ve sunacağınız değerli görüşleriniz için şimdiden teşekkür ederim.

Anıl ÖZTEKİN - Sınıf Öğretmeni
Yüksek Lisans Öğrencisi

İletişim: 0266-2412762 -197

I.BÖLÜM: Kişisel Bilgiler

1) Cinsiyetiniz:

1. Bayan 2. Bay

2) Mesleğinize başlamadan önce ya da mesleğinizin icrası sırasında duygusal zeka ile ilgili (sosyal beceri, iletişim vb.) bir kurs, ders ya da seminer aldınız mı?

1. Evet 2. Hayır

3) Yıl Cinsinden Mesleki Kıdeminiz:

1. 1-5
2. 6-10
3. 11-15
4. 16-20
5. 21-25
6. 26 Yıl ve Üzeri

4) Yıl Cinsinden Yöneticilikteki Kıdeminiz:

1. 1-5
2. 6-10
3. 11-15
4. 16-20
5. 21-25
6. 26 Yıl ve Üzeri

5) Branşınız:

1. Fen (fizik, kimya ve biyoloji)
2. Matematik
3. Sosyal alanlar (tarih, coğrafya, edebiyat, felsefe, din vb.)
4. Beceriye dayalı alanlar (resim, müzik, beden eğitimi)
5. Meslek dersleri:.....

6) Mezun olduğunuz okul türü:

1. Eğitim Bilimleri Fakültesi
2. Eğitim Fakültesi (4 yıllık)
3. Tezsiz Yüksek Lisans (3,5+1,5)
4. Fen Edebiyat Fakültesi
5. Tezsiz Yüksek Lisans (4+1,5)
6. Lisans Tamamlama
7. Diğer:.....

7) Okuldaki göreviniz:

1. Öğretmen 2. Müdür yardımcısı

Lütfen arka sayfaya geçiniz.

II. BÖLÜM: Okul Müdürlerinin Duygusal Zeka Becerilerini Kullanma Düzeyi Ölçeği

Madde Numaraları	Aşağıda okul müdürlerinin okulda duygusal zeka becerilerini tanımlayan tümceler yer almaktadır. Okul müdürünüze ilişkin, her bir tümceye yönelik görüşlerinizi, karşılarındaki dereceleme ölçeğindeki seçeneklerden size uygun geleni işaretleyerek belirtiniz.	Her zaman	Çoğu zaman	Bazen	Nadiren	Hiçbir zaman
1.	Müdürümüz öğretmenlerle ilgili konularda duygu ve düşüncelerimizi dikkate alarak karar vermeye çalışır.					
2.	Müdürümüz stres altında olduğunda bunu öğretmenlere yansıtır.					
3.	Müdürümüz okulda öğretmenler arasında çıkan problemlere tarafsız yaklaşır.					
4.	Müdürümüz öğretmenlerin kendisine yönelik davranışlarındaki samimiyetlerini çabuk algılar.					
5.	Müdürümüz öğretmenlerin yaptıkları işe güdülenmelerini sağlamaya çalışır.					
6.	Müdürümüz aralarında sorun olan öğretmenlerin birbirlerini anlamalarına yardımcı olur.					
7.	Müdürümüz olumlu duygularını öğretmenlere yansıtır.					
8.	Müdürümüz kendisine öfkeyle yaklaşan öğretmenlerin duygularını anlamaya çalışır.					
9.	Müdürümüz öğretmenlerle uyumlu çalışır.					
10.	Müdürümüz okulda güven ortamı yaratır.					
11.	Müdürümüz öğretmenlerle iyi ilişkiler kurar.					
12.	Müdürümüz okulda çıkan tartışmalarda serinkanlılığını korur.					
13.	Müdürümüz öğretmenleri gergin oldukları durumlarda yatıştırır.					
14.	Müdürümüz öğretmenlerin farklı görüş açılarından olaylara yaklaşmalarına anlayış gösterir.					
15.	Müdürümüz okulda aniden ortaya çıkan sorunlar karşısında zaman kaybetmeden duruma müdahale eder.					
16.	Müdürümüz öğretmenlerin iş ve kişisel konulardaki sıkıntılarını yüzlerinden anlar.					
17.	Müdürümüz problem yaşadığı öğretmenlerin başarılarını takdir etmekten kaçınır.					
18.	Müdürümüzün her zorluğun üstesinden geleceğine inanıyorum.					
19.	Müdürümüz mesleki anlamda başarılı olan öğretmenleri takdir eder.					
20.	Müdürümüz problem yaşadığı öğretmenlere karşı duygularının davranışlarını etkilemesine izin vermez.					
21.	Müdürümüz herhangi bir öğretmenin bir başkası yüzünden incinmesini istemez.					
22.	Müdürümüz okulda öğretmenleri kaynaştırmaya yönelik etkinlikler düzenler.					
23.	Müdürümüz kendini yenileme konusunda öğretmenlerin eleştirilerini dikkate alır.					
24.	Müdürümüz öğretmenleri incitecek davranışlardan kaçınır.					
25.	Müdürümüz öğretmenleri işbirliğine dayalı takım çalışmalarına yöneltir.					
26.	Müdürümüz karar vermemiz gereken durumlarda duygusal olmaktan çok mantıklı olmamızı önerir.					
27.	Müdürümüz öğretmenlerin yaptıkları işten zevk almalarını sağlamaya çalışır.					
28.	Müdürümüz öğretmenlerin iş ve kişisel konulardaki sorunlarını etkin olarak dinler.					
29.	Müdürümüz öğretmenlerin ihtiyaçlarının bir belirtisi olarak verdikleri küçük sosyal işaretleri fark eder.					
30.	Müdürümüz bir hata yaptığında bunu kabullenip ifade edebilir.					
31.	Müdürümüz öğretmenlerin iş ve kişisel konulardaki sorunlarını çözmelerine yardımcı olmaya çalışır.					
32.	Öğretmenler müdürümüzün işine olan bağlılığını örnek alırlar.					

Ek-2 : Balıkesir Valiliği Araştırma İzni Oluru

T.C.
BALIKESİR VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı :B.08.4.MEM.4.10.00.04.311/
Konu: Araştırma İzni.

24.03.06* 06461

VALİLİK MAKAMINA
BALIKESİR

Balıkesir Üniversitesine bağlı Sosyal Bilimler Enstitüsü Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi Anıl ÖZTEKİN'in tez çalışması kapsamında "Ortaöğretim kurumlarında Görev yapan Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeylerinin Değerlendirilmesi " konulu tez araştırmasını ve anketi İlimiz ve İlçelerimizdeki İlköğretim ve Ortaöğretim okullarında görevli yönetici, yönetici yardımcıları ile branş öğretmenlerine uygulaması ile ilgili Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğünün 22.03.2006 tarih ve 347 sayılı yazıları ilişikte sunulmuştur.

Makamlarınızca uygun görüldüğü takdirde; İlimiz Balıkesir Üniversitesi bağlı Sosyal Bilimler Enstitüsü Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi Anıl ÖZTEKİN'in tez çalışması kapsamında "Ortaöğretim kurumlarında Görev yapan Yöneticilerin Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeylerinin Değerlendirilmesi " konulu tez araştırmasını ve anketi İlimiz ve İlçelerimizdeki İlköğretim ve Ortaöğretim okullarında görevli yönetici, yönetici yardımcıları ile branş öğretmenlerine uygulamasını OLUR'larınıza arz ederim.


İbrahim BİNAY
Millî Eğitim Müdürü V.

OLUR
24/03/2006

Kadim DOĞAN Y
Vali
Vali Yardımcısı

ÖZGEÇMİŞ

Anıl ÖZTEKİN 1979 yılında Manisa’da doğdu. İlk ve orta öğrenimini Manisa’nın Kırkağaç ilçesinde tamamladı. 2000 yılında Balıkesir Üniversitesi Necatibey Eğitim Fakültesi Kimya Öğretmenliği bölümünden mezun oldu. 2001 yılında Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı’nda yüksek lisans eğitimine başladı. 2002 yılında Muş ili Malazgirt ilçesinde sınıf öğretmeni olarak göreve başladı. Halen Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı’nda yüksek lisans öğrencisi olan Anıl ÖZTEKİN, aynı zamanda Balıkesir ili Balya ilçesi Narlı Köyü İlköğretim Okulu’nda sınıf öğretmeni olarak görev yapmaktadır.