

**T.C
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**İLK VE ORTA ÖĞRETİM OKULLARINDAKİ
YÖNETİCİLERİN DUYGUSAL ZEKA VE PROBLEM
ÇÖZME
BECERİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ
“İstanbul Anadolu Yakası Örneği”**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Selim YERLİ**

İSTANBUL - 2009

**T.C
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**İLK VE ORTA ÖĞRETİM OKULLARINDAKİ
YÖNETİCİLERİN DUYGUSAL ZEKA VE PROBLEM
ÇÖZME
BECERİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ
“İstanbul Anadolu Yakası Örneği”**

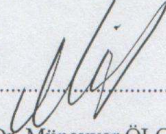
**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Selim YERLİ**

**Danışman
Prof.Dr.Münevver ÇETİN**

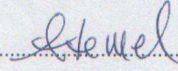
İSTANBUL - 2009

T.C. Maltepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

07.12.2009 tarihinde tezinin savunmasını yapan Selim YERLİ'ye ait "İlk ve Ortaöğretim Okullarındaki Yöneticilerin Duygusal Zeka ve Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki-İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği" başlıklı çalışma, Jürimiz Tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi Olarak Kabul Edilmiştir.



Prof. Dr. Münevver ÖLÇÜM ÇETİN
(Başkan)
(Danışman)



Yrd. Doç. Dr. Ali TEMEL
(Üye)



Yrd. Doç. Dr. Mürşide ÖZGELDİ
(Üye)

ÖNSÖZ

Bu çalışma, resmi ilk ve orta öğretim okullarındaki yöneticilerin duygusal zeka ve problem çözme becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılmıştır. Çok hızla gelişen teknoloji ile birlikte iş hayatı da hızla değişmeye ve gelişmeye başlamıştır. Bu hız da başarıyı yakalamak bireyin kendini her alanda geliştirmesine bağlıdır. Yani, bireyin, kendini tanıması, karşısındaki kişileri anlaması, karşılaştığı problemlere etkili çözümler bulabilmesi gibi birtakım becerilere sahip olması zorunlu hale gelmiştir. Bu becerilerin bireye erken yaşta kazandırılması gerekliliği eğitim sistemimizi ilgilendirmektedir. Bağımsız karar verebilen, eleştirel düşünebilen, sorunların üstesinden gelebilen bireyler yetiştirmenin yolu, duygusal zekalarının gelişimleriyle ilgili olduğundan, eğitim sistemimiz içinde öğrencilerin bu yeteneklerini geliştirici çalışmalar yapılmalıdır. Bireylere bu becerileri kazanmalarında yardımcı olacak olan okul yöneticilerinin, güçlü ve zayıf yönlerini bilmesi, ne derece kendilerini tanıdıkları, karşılarındakileri anladıkları, problemler karşısında etkili çözümler bulabildikleri belirlenip eksik noktalar varsa bunların tamamlanması için bir takım öneriler geliştirilebilir.

Çalışmamın her aşamasında zamanını ve emeğini esirgemeyen değerli hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. Münevver ÇETİN' e, öneri ve olumlu eleştirilerinden dolayı Yrd. Doç. Dr. Ali TEMEL'e Yüksek Lisans Öğrenimim boyunca emeği geçen diğer hocalarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Çalışma yaptığım tezin anketlerine zaman ayırıp içtenlikle dolduran okul yöneticilerine, çalışmalarımda beni hiç yalnız bırakmayan arkadaşım Yaver ÇELÇİ'ye şükranlarımı sunarım.

Yüksek lisans çalışmamda desteklerini esirgemeyen kardeşim Dr. Yasemin YERLİ' ye çalışmam boyunca onlarla ilgilenmeyi ihmal ettiğim canım kızlarım İrem ve Nur YERLİ' ye gösterdikleri sabır, destek ve anlayış için ne kadar teşekkür etsem azdır.

Selim YERLİ

ÖZET

Duygusal zeka; kendi duygu ve yeteneklerini tanıma, bu duygu ve yetenekleri kabul ederek yenilerine, daha iyilerine açık olma, kendine ve işine ait hedeflere istekle ve başarıyla kilitlenme, diğerlerinin duygu gereksinim ve problemlerini anlama, onları önemseyerek iletişim kurma, ekip çalışması için gereken iletişim, ikna etme, uzlaşma gibi yeteneklerdir

Okul yönetiminde görev yapan idarecilerde duygusal zekaya ait özelliklerin düzeyi yönetsel başarılarını da etkilemektedir. Bu çalışmada ilk ve orta öğretimde görev yapan yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri ile problem çözme becerileri arasındaki ilişki araştırılmıştır.

İş hayatında ve özel yaşamda başarılı olmanın yolu duygusal zeka becerilerini geliştirmek olarak görülmektedir. Duygusal zekanın geliştirilebilir yetkinliklere sahip olması nedeniyle eğitim sistemini yakından ilgilendirmektedir. Ailede kazandırılan bu yetkinliklerinin okulda geliştirilmesi, bireylerin hayatlarındaki problemleri çözmelerini ve başarılı bireyler olmalarını olumlu bir şekilde etkileyecektir. Bu araştırma ile bu yetkinliklerin geliştirilmesini sağlamada en önemli görevde bulunan okul yöneticilerin duygusal zeka ve problem çözme becerileri arasındaki ilişki incelenmiştir.

Araştırmada İstanbul ili Anadolu yakasındaki resmi ilk ve orta öğretim okullarında yöneticilik yapan 310 yönetici ile sınırlıdır. Araştırmanın geçerliliğinin ve güvenilirliğinin artırılması için alt, orta, ve üst sosyo-ekonomik düzeyden yeterli sayıda örneklem alınarak güvenilirlik düzeyinin yüksek olmasına çalışılmıştır. Okul yöneticilerinin duygusal zeka düzeylerini ölçmek amacıyla, duygusal zeka ölçeği, problem çözme becerileri için de problem çözmeye ilişkin tutum ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmanın tüm istatistiksel analizleri SPSS for Windows paket programı ile yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulguları şöyle sıralayabiliriz.

Yapılan analizler sonucunda; araştırma grubunu oluşturan yöneticilerin yüksek duygusal zekaya sahip oldukları anlaşılmıştır. Yapılan son araştırmalar etkin ve başarılı bütün yöneticilerin yüksek duygusal zekaya sahip olduklarını göstermektedir. Bu doğrultuda elde edilen bu sonuç; genel olarak eğitim sektöründe çalışan eğitim yöneticilerinin yüksek duygusal zekaya dolaylı olarak da başarılı yöneticiler olduklarını göstermektedir.

Yapılan analizler sonucunda araştırma grubunu oluşturan yöneticilerin yüksek yaratıcı problem çözme becerisine sahip oldukları anlaşılmaktadır. Yapılan son araştırmalar etkin ve başarılı bütün yöneticilerin adaptör problem çözme becerisi ile birlikte yaratıcı problem çözme stiline sahip olduklarını göstermektedir. Günümüzün hızla değişen dünyasında yöneticilerin karşısına her gün farklı sorunlar çıkmaktadır. Çoğu zaman alışagelmış problem çözme stilleri bu noktada yetersiz kalmaktadır. Sorunların çözümü için yöneticilerin etkin yaratıcı problem çözme tekniklerine sahip olmaları ve kullanmaları gerekmektedir. Bu doğrultuda elde edilen bu sonuç; genel olarak eğitim sektöründe çalışan eğitim yöneticilerinin yüksek yaratıcı problem çözme stiline sahip olduklarını göstermektedir.

Sınıf öğretmeni olan yöneticilerin duygusal zeka özellikleri; diğer branşlar dışındaki tüm branşlardan istatistiksel açıdan en az ,05 düzeyinde anlamlı derecede daha düşük düzeydedir. Türkçe, Fen, yabancı diller ve matematik öğretmenlerinin duygusal zeka düzeyleri, diğer branşlar grubundan anlamlı derecede daha yüksektir. Bunun dışındaki branşlar arasında duygusal zeka özelliği açısından anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

Kıdemi 1-5 yıl arasında olan yöneticilerin duygusal zekaları kıdemi 11-20 yıl($p<,05$) ve kıdemi 21 yıl ve üstü($p<,05$) olanlardan anlamlı derecede daha yüksektir. Bunun dışındaki kıdemler arasında duygusal zeka özelliği açısından anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

Eğitim yöneticilerinin yaş değişkenine göre problem çözme beceri düzeylerini algılamaları arasında istatistiksel açıda anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Farklı yaştaki yöneticilerin problem çözme becerisini algılamaları eşit düzeydedir.

Branş değişkenlerine göre yöneticilerin problem çözme becerisi düzeyleri birbirlerinden farklılaşmıştır. Sınıf öğretmenlerinin problem çözme özellikleri; fen bilgisi ve diğer branş gruplarından istatistiksel açıdan en az ,05 düzeyinde anlamlı derecede daha düşük düzeydedir. Türkçe, sosyal bilimler, fen bilgisi ve yabancı diller öğretmenlerinin problem çözme düzeyleri, matematik grubundan anlamlı derecede daha yüksektir.

Kıdem değişkenine göre yöneticilerin problem çözme beceri düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Farklı kıdeme sahip yöneticiler birbirine eşit düzeyde yaratıcı problem çözme stiline sahiptirler.

Adı geçen iki değişken arasında hesaplanan korelasyon katsayısı ,328'dir ve istatistiksel açıdan ,001 düzeyinde anlamlıdır. Elde edilen bu sonuca göre öğretmenlerin duygusal zeka ve problem çözme özellikleri asında istatistiksel açıdan anlamlı kabul edilen bir ilişki bulunmuştur. Duygusal zeka puanlarının problem çözme süreci üzerindeki etkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizinde “F” değeri(37,092) istatistiksel açıdan ,001 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yöneticilerin duygusal zeka özellikleri; onların problem çözme özelliklerini anlamlı derecede yordayabilmektedir. Yine elde edilen sonuçlara göre, duygusal zeka puanlarının; problem çözme değişkeninin varyansının % 10,7'sini açıkladığı anlaşılmaktadır. Daha özet bir deyişle; duygusal zeka özellikleri, problem çözme özelliğini % 10,7 oranında etkilemektedir. Bu etki payı; istatistiksel açıdan anlamlı bir etki yüzdesidir.

Anahtar kelimeler: Okul, Yönetici, Duygusal zekâ.

ABSTRACT

Emotional intelligence consists of a person's abilities such as to know his/her feelings and skills, accepting them and to be open for the newer ones, to lock on targets regarding himself/herself or his/her job with enthusiasm and success, to understand the sensual necessities and problems of others, to communicate with them by caring about them, to communicate, to persuade and to compromise for team work.

The emotional intelligence level of the managers working in schools affects their administration success. In this research, the correlation between the between the emotional intelligence and problem solving ability of the managers who work in primary and high schools was investigated.

Success in both personal and professional life depends on improving intelligence skills. Since abilities regarding emotional intelligence are improvable, it is a matter of educational system. To improve the emotional abilities gained in family via education effects people in a better way to solve their problems in life and be successful individuals. In this research the relation between the emotional intelligence level of school managers who have a major role in developing process of emotional abilities of students and their problem solving abilities was investigated.

This research is limited to 310 managers working in primary and high schools located in Anatolian side of Istanbul. In order to increase validity and reliability of the research, sufficient samples are taken from people of low, mediate and high economical status. For the assessment of emotional intelligence level of school managers we used 'Emotional Intelligence Scale' and for the assessment of their problem solving ability we used 'problem Solving Attitudes Scale.

The data is analyzed through SSPS program and some of the findings of the study are as follows:

Our study group has a higher Emotional intelligence level with respect to average Turkish people .Recent studies show that all successful managers have adaptive creative problem solving abilities. In today's world, managers face different kind of problems every day. Sometimes traditional approaches can be insufficient in problem solving. Because of that, managers should use efficient and creative techniques while dealing with the problems.

After the analysis it is understood that the target group of this research composed of school managers have higher creative problem solving skills than average Turkish people. Recent researches show that all successful managers have adaptive problem solving abilities together with creative style. In today's fast changing world, managers face different kind of problems everyday. Most of the time accustomed styles of problem solving are insufficient at achieving success. In order to solve problems managers should have and use effective creative techniques. As a conclusion, managers working in educational field have high problem solving capacities in general.

Emotional intelligence level of managers who are also primary school teachers is statistically at least 0,5 point less than teachers of other branches'. Turkish, Science, Foreign Language and Mathematic teacher's emotional intelligence levels are considerably higher than teachers of other branches. There is no meaningful difference among teachers of branches other than these

Managers working for 1-5 years have meaningfully higher emotional intelligence level than those working for 11-20 years($p < 0,5$) and > 21 years ($p < 0,5$). There is no difference between emotional intelligence levels of seniorities other than mentioned above.

According to our research problem solving skills of educational managers don't show statistically meaningful difference with age variable. Managers at different ages have same level of problem solving skills.

Problem solving skills of managers differ according to educational branch variable. Primary school teachers' ability to solve problems is at least statistically 0.5 point lower than teachers of other branches. The level of problem solving ability of teachers of Turkish, Social sciences, Science, Foreign languages is meaningfully higher than mathematic teachers.

No meaningful difference is found between manager's problem solving skills according to seniority variable. Managers with different seniorities have equal creative problem solving skills.

The correlation coefficient is calculated as 0,328 between 2 variables and it's statistically meaningful as 0,001. According to this information there is a statistically meaningful correlation between managers' emotional intelligence and their problem solving skills. The F' value of the regression analysis which is done to

asses the effect of emotional intelligence scores over their problem solving skills is found as 37,092 which is statistically meaningful as 0,001. Managers' emotional intelligence properties effect their problem solving properties meaningfully. According to results acquired from the research it is understood that emotional intelligence scores explains % 10,7 of problem solving variant. As a summary, emotional intelligence properties effect problem solving properties in an amount of %10,7. This amount is meaningful in statistical view.

Key Words : School, Manager, Emotional intelligence

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER.....	viii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiii
TABLolar LİSTESİ.....	xiv

BÖLÜM I

1.GİRİŞ.....	1
1.1. Zeka	2
1.2. Duygusal Zeka.....	3
1.3. Duygusal Zekanın Gelişimini Sağlayan Etkenler.....	4
1.3.1.Duyguların Tanınması.....	5
1.3.2.Duyguların Olduğu gibi Kabullenilmesi.....	5
1.3.3.Duyguların Yüklendiği Sorumluluğun Farkında Olmak.....	7
1.4. Zeka Kuramları.....	8
1.4.1.Tek Etmen Kuram.....	8
1.4.2.Çift Etmen Kuramı.....	8
1.4.3. Çok Etmen Kuramı.....	9
1.4.3.1. Thorndike'in çok etmen kuramı.....	9
1.4.3.2. Thurstone'un çok etmen kuramı.....	9
1.4.3.3. Guilford'un çok etmen kuramı.....	10
1.4.4. Piaget'in Zekâ Kuramı.....	10
1.4.5. Çoklu Zeka Kuramı.....	11
1.5. Duygusal Zeka Yeterlilikleri.....	14
1.5.1. Kişisel Yeterlilikler.....	15
1.5.1.1. Kendiyle İlgili Farkındalık.....	15
1.5.1.2. Duygusal Farkındalık.....	16

1.5.1.3. Kendini Değerlendirme.....	17
1.5.1.4. Özgüven.....	18
1.5.1.5. Kendini Yönetme.....	18
1.5.1.6. Kendini Kontrol.....	18
1.5.1.7. Güvenilirlik.....	19
1.5.1.8. Vicdanlı Olmak.....	19
1.5.1.9. Yenilikler Açık Olmak.....	19
1.5.2. Uyum Yeteneği	20
1.5.2.1. Motivasyon	20
1.5.2.2. Başarı Güdüsü.....	21
1.5.2.3. Bağlılık	21
1.5.2.4. Girişimcilik	22
1.5.2.5. İyimserlik.....	22
1.5.2.6. Sosyal Yeterlilikler	23
1.5.3. Empati	23
1.5.3.1. Diğerlerini Anlamak	24
1.5.3.2. Başkalarını Geliştirme.....	25
1.5.3.3. Hizmete Yönelik Olmak.....	26
1.5.4. Toplumsal Beceriler	27
1.5.4.1. İletişim	27
1.5.4.2. Çatışma Yönetimi	27
1.5.4.3. İşbirliği.....	28
1.5.4.4. Ekip Çalışmasına Yatkınlık.....	28
1.5.4.5. Liderlik.....	28
1.6. Duygusal Zekanın Etkileri.....	28
1.6.1. Duygusal Zeka ve Sağlık.....	28
1.6.2. Duygusal Zeka ve Mesleki Üstünlük.....	29
1.7. İlişkilerde Duygusal Zeka.....	31
1.7.1. Sosyal İlişkilerde Duygusal Zekâ	31
1.8. Duygusal Zekanın Ölçülmesi.....	32
1.9. Okul Yöneticilerinin Duygusal Zeka Düzeyleri.....	33
1.10. Problem Tanımı.....	34
1.11. Problemin Temel Özellikleri.....	35
1.12. Problem Çözme.....	36

1.12.1. Problem Çözmede Etkili Faktörler.....	37
1.13. Problem Çözmede Modeller.....	38
1.13.1. Yaratıcı Problem Çözme Modeli.....	38
1.13.2. Problem Çözme Yaklaşımı.....	39
1.13.3. Sınama-Yanılma Yoluyla Problem Çözme.....	39
1.13.4. Psikoloji Açısından Problem Çözme.....	40
1.13.5. Eğitimsel Açından Problem Çözme	41
1.13.6. Örgüt Yönetimi Açısından Problem Çözme	42
1.14. Eğitim Yönetiminde Problem Kavramı.....	43
1.15. Problem.....	43
1.16. Araştırmanın Amacı.....	44
1.17. Araştırmanın Önemi.....	45
1.18. Sayıtlar.....	45
1.19. Sınırlılıklar.....	45
1.120. Tanımlar.....	46
1.21. İlgili Araştırmalar.....	46
1.21. 1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	46
1.21. 2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	50
1.21. 3. Yapılan Araştırmaların Değerlendirilmesi.....	51

BÖLÜM II

2.YÖNTEM.....	52
2.1. Model.....	52
2.2. Evren	52
2.3.Örnekleme.....	52
2.4. Veri Toplama Araçları	53
2.5. Verilerin Analizi ve Yorumu.....	54

BÖLÜM III

3.BULGULAR	56
3.1. Araştırma Kapsamında Kullanılan Ölçekler İle Toplanan Verilere İlişkin	

Yapılan İstatistiksel Analizler	57
3.2.Araştırma Grubunu Oluşturan Yöneticilerin Yaş Değişkenine Göre Duygusal Zeka Düzeyleri.....	66
3.3.Araştırma Grubunu Oluşturan Yöneticilerin Yaş Değişkenine Göre Problem Çözme Düzeyleri.....	67
3.4.Araştırma Grubunu Oluşturan Yöneticilerin Branş Değişkenine Göre Duygusal Zeka Düzeyleri.....	69
3.5.Araştırma Grubunu Oluşturan Yöneticilerin Branş Değişkenine Göre Problem Çözme Düzeyleri.....	72
3.6.Araştırma Grubunu Oluşturan Yöneticilerin Kıdem Değişkenine Göre Duygusal Zeka Düzeyleri.....	75
3.7.Araştırma Grubunu Oluşturan Yöneticilerin Kıdem Değişkenine Göre Problem Çözme Düzeyleri.....	78
3.8.Araştırma Grubunu Oluşturan Yöneticilerin Duygusal Zeka ve Problem Çözme ilişkilerinin Düzeyleri.....	78

BÖLÜM IV

4. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	80
4.1. Sonuç.....	80
4.2. Tartışma.....	82
4.3. Öneriler.....	85
4.4.Araştırmacılara Öneriler.....	86
KAYNAKÇA.....	87
EKLER	93
EK 1 Kişisel Bilgi Formu.....	94

EK 2 Problem Çözmeye İlişkin Tutum Ölçeği.....	95
EK 3 Duygusal Zeka Ölçeği	96

KISALTMALAR LİSTESİ

IQ : Bilişsel Zeka(Intelligence Quotient)

EQ : Duygusal Zeka (Emotional Quotient)

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Araştırma Grubunu Oluşturan Yöneticilerin Yaş Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdelik Dağılımlar.....	56
Tablo 2. Araştırma Grubunu Oluşturan Yöneticilerin Branş Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdelik Dağılımlar.....	56
Tablo 3. Araştırma Grubunu Oluşturan Yöneticilerin Kıdem Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdelik Dağılımlar	57
Tablo 4. Araştırma Grubunu Oluşturan Yöneticilerin Duygusal Zeka Ölçeği Maddelerinin Frekans ve Yüzdelik Dağılımları.....	57
Tablo 5. Araştırma Grubunu Oluşturan Yöneticilerin Problem Çözme Ölçeği Maddelerinin Frekans ve Yüzdelik Dağılımları.....	61
Tablo 6. Araştırma Grubunu Oluşturan Yöneticilerin Duygusal Zeka Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri.....	64
Tablo 7. Araştırma Grubunu Oluşturan Yöneticilerin Problem Çözme Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri.....	65
Tablo 8. Araştırma Grubunu Oluşturan Yöneticilerin Yaş Değişkenine Göre Duygusal Zeka Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri.....	66
Tablo 9. Araştırma Grubunu Oluşturan Yöneticilerin Yaş Değişkenine Göre Duygusal Zeka Ölçeği Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları.....	66
Tablo 10. Araştırma Grubunu Oluşturan Yöneticilerin Yaş Değişkenine Göre Problem Çözme Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri.....	67

Tablo 11. Araştırma Grubunu Oluşturan Yöneticilerin Yaş Değişkenine Göre Problem Çözme Ölçeği Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları.....	68
Tablo 12. Araştırma Grubunu Oluşturan Yöneticilerin Branş Değişkenine Göre Duygusal Zeka Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri.....	68
Tablo 13. Araştırma Grubunu Oluşturan Yöneticilerin Branş Değişkenine Göre Duygusal Zeka Ölçeği Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları.....	69
Tablo 14. Araştırma Grubunu Oluşturan Yöneticilerin Branş Değişkenine Göre Duygusal Zeka Ölçeği Puanları İçin Yapılan Scheffe Testi Sonuçlar....	70
Tablo 15. Araştırma Grubunu Oluşturan Yöneticilerin Branş Değişkenine Göre Problem Çözme Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri.....	71
Tablo 16. Araştırma Grubunu Oluşturan Yöneticilerin Branş Değişkenine Göre Problem Çözme Ölçeği Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları.....	72
Tablo 17. Araştırma Grubunu Oluşturan Yöneticilerin Branş Değişkenine Göre Problem Çözme Ölçeği Puanları İçin Yapılan Scheffe Testi Sonuçları... 	73
Tablo 18. Araştırma Grubunu Oluşturan Yöneticilerin Kıdem Değişkenine Göre Duygusal Zeka Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri.....	75
Tablo 19. Araştırma Grubunu Oluşturan Yöneticilerin Kıdem Değişkenine Göre Duygusal Zeka Ölçeği Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları.....	75

Tablo 20. Araştırma Grubunu Oluşturan Yöneticilerin Kıdem Değişkenine Göre Duygusal Zeka Ölçeği Puanları İçin Yapılan Scheffe Testi Sonuçları.....	76
Tablo 21. Araştırma Grubunu Oluşturan Yöneticilerin Kıdem Değişkenine Göre Problem Çözme Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri.....	77
Tablo 22. Araştırma Grubunu Oluşturan Yöneticilerin Kıdem Değişkenine Göre Problem Çözme Ölçeği Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	77
Tablo 23. Araştırma Grubun Oluşturan Yöneticilerin Duygusal Zeka ve Problem Çözme Ölçekleri Puanları İçin Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları.....	78
Tablo 24. Araştırma Grubunu Oluşturan Yöneticilerin Duygusal Zeka ve Problem Çözme Ölçekleri Puanları İçin Yapılan Regresyon Analizinin Sonuçlarına Göre Bulunan Regresyon Katsayıları.....	79

BÖLÜM I

1.GİRİŞ

Zeka, beyne ait; bilgiyi öğrenme, kaydetme, eski bilgilerle ilişkilendirerek yeniden yorumlama, akılda tutma ve geri getirme, akıl yürütme, çağrışım yapma, algılama ve sezebilme gibi işlevleri kapsayan bir kapasitedir. Zeka, cevaplandırmada ve çözüm bulmada sürati sağlayan, bir problemin çeşitli evreleri arasındaki yeni ilişkileri anlayabilmeyi gerçekleştiren kapasitedir. İnsanların öğrendikleri bilgilerin miktarında, öğrenilme hızında, öğrenebildikleri bilgi türünde ve bilgiyi akılda tutma süresinde gözlenen değişiklik, onların zeka seviyelerindeki ve kısmen zeka biçimlerindeki farklara bağlıdır (Kulaksızoğlu,2005:135).

Duygusal zeka, zekanın bir başka türüdür. Kim olduğunu bilmek, kendi duygularını tanımak ve onları sağlıklı sonuçlar alabilmek için kullanmasını bilmek, Duygusal Zeka'nın bileşenleridir. Korku, depresyon ve öfke gibi duygu ve ruh hallerini etkili bir şekilde yönlendirebilmek, kendini motive edebilmek, özellikle hayal kırıklığına uğradığında iyimser kalabilmek, empati, yani başka insanların görüş açısından bakabilme kabiliyeti ve ilişkilerde sosyal kabiliyettir (Konrad ve Claude,2001:11).

Duygusal zeka; kendi duygu ve yeteneklerini tanıma, bu duygu ve yetenekleri kabul ederek yenilerine, daha iyilerine açık olma, kendine ve işine ait hedeflere istekle ve başarıyla kilitlenme, diğerlerinin duygu gereksinim ve problemlerini anlama, onları önemseyerek iletişim kurma, ekip çalışması için gereken iletişim, ikna etme, uzlaşma gibi yeteneklerdir.İnsanın kendinin ve başkalarının hislerini ve duygularını izleme, bunlar arasında ayırım yapma ve bu bilgiyi kendi düşünce ve eylemlerini yönlendirme yeteneğidir (Bridge,2003:12).

Okul yöneticilerinin duygusal zeka düzeyleri yönetsel başarısını da etkileyen bir durumdur. Okul yöneticilerinin sahip olduğu zeka türleri problem çözme becerisini de etkilemektedir.

Bu araştırmanın birinci bölümünde duygusal zeka kavramı, ikinci bölümde problem çözme kavramı üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde ise okul yöneticilerinin duygusal zeka düzeyi ve problem çözme becerisi arasındaki ilişki araştırılmıştır.

1.1. Zeka

“Zeka nedir? sorusu insanı anlamada ve tanımlamada davranış bilimciler tarafından her zaman sorulan, değişik yönlerden cevapları verilen ve üzerindeki tartışmalar dolayısıyla, güncelliğini sürdüren bir sorudur. Zeka, tanımlanması çok zor bir kavramdır. En basit şekliyle, kişinin çevresine uyumlu bir şekilde tepki verme yeteneği olarak görülebilir”(Butler,1998:117).

İlk zamanlar zeka kavramını sadece bilişsel yeteneklere dayandıran bilim adamları, araştırmalarından elde ettikleri sonuçları değerlendirerek, zeka tanımına bireyin çevreye uyumu ve çevresindeki kişilerle ilişkisi boyutlarını da dahil etmişlerdir. İnsan zekasının kapsam ve işleyişi, mantık ve diğer bilişsel süreçlerle birlikte duygusal süreçleri de içerir.

Binet’e göre; “zeka genetik olup, araştırma ve öğrenme ile çok az gelişir. Zeka hakkında çok açık bir tanım yapmamakla birlikte, sınıflandırmadan ziyade hafıza, tasavvur, yaratıcılık, dikkat, anlayış, etki altında kalma, estetik ve ahlaki duygu, kas gücü, irade gücü, görme algısı gibi özellikleri araştırmaya önem vermiştir (Demirel,1987:82).

“Zeka birbirinden yarı bağımsız, ancak birbirleri ile ilişkili alt yeteneklerden oluşan bir genel yetenek olarak görmüştür”(Özgüven,1998:170).

“Zeka çevreye uyum sağlama ve başa çıkabilme yeteneği olarak tanımlamıştır. Zeka örgütleme ve uyum sağlama olarak iki ana alt başlığa ayrılmıştır”(Bacanlı,2001:59).

“Zeka; 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,2000:848).

Zeka, beyne ait; bilgiyi öğrenme, kaydetme, eski bilgilerle ilişkilendirerek yeniden yorumlama, akılda tutma ve geri getirme, akıl yürütme, çağrışım yapma, algılama ve sezebilme gibi işlevleri kapsayan bir kapasitedir. Zeka, cevaplandırmada ve çözüm bulmada sürati sağlayan, bir problemin çeşitli evreleri arasındaki yeni ilişkileri anlayabilmeyi gerçekleştiren kapasitedir. İnsanların öğrendikleri bilgilerin miktarında, öğrenilme hızında, öğrenebildikleri bilgi türünde ve bilgiyi akılda tutma süresinde gözlenen değişiklik, onların zeka seviyelerindeki ve kısmen zeka biçimlerindeki farklara bağlıdır (Kulaksızoğlu,2005:135).

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere, zeka bir çok zihinsel işlevi içermektedir. Dolayısıyla aynı zeka düzeyinde olan kişilerde bu işlevlerin değişik olması sonucu değişik kişilik yapıları, davranış biçimleri, uyum ve çözümler görülebilir. Bazı insanlarda el becerileri daha iyi gelişirken, bazıları soyut konularda daha başarılı olur.

Sözlü ve yazılı anlatımı kolayca kavrama, sözcükleri ve bunların oluşturduğu kavramları tanıma ve anlama, basit hesap işlemlerini kolayca ve çabuk yapabilme, düşünce kurallarına uygun davranıp sağlıklı çıkarımlara ulaşabilme gibi zekanın günlük yaşama yansıyan, yaşamı etkileyen ilişkilerin kurulup sürdürülmesinde önemli rol oynayan özellikleri de vardır. Bireyler bu özelliklerde birinde veya bir kaçında ya da hepsinde üstünlük gösterebilir. Bu özellikler arasında anlamlı bağlantılar bulunmaktadır. Başka bir deyişle; birinde ya da bir kaçında görülen üstünlük genel olarak diğerlerini olumlu biçimde etkiler. Bu özelliklerin gelişmesi insanın içinde yaşadığı çevrenin toplumsal yapısı ve koşullarıyla yakından ilgilidir. Zeka, kültürel değerlerden etkilenmekte ve farklılaşmaktadır.

1.2. Duygusal Zeka

Duygusal zeka, zekanın bir başka türüdür. Kim olduğunu bilmek, kendi duygularını tanımak ve onları sağlıklı sonuçlar alabilmek için kullanmasını bilmek, Duygusal Zeka'nın bileşenleridir. Korku, depresyon ve öfke gibi duygu ve ruh hallerini etkili bir şekilde yönlendirebilmek, kendini motive edebilmek, özellikle hayal kırıklığına uğradığında iyimser kalabilmek, empati, yani başka insanların görüş açısından bakabilme kabiliyeti ve ilişkilerde sosyal kabiliyettir(Konrad ve Claude,2001:11).

Duygusal zeka; kendi duygu ve yeteneklerini tanıma, bu duygu ve yetenekleri kabul ederek yenilerine, daha iyilerine açık olma, kendine ve işine ait hedeflere istekle ve başarıyla kilitlenme, diğerlerinin duygu gereksinim ve problemlerini anlama, onları önemseyerek iletişim kurma, ekip çalışması için gereken iletişim, ikna etme, uzlaşma gibi yeteneklerdir.İnsanın kendinin ve başkalarının hislerini ve duygularını izleme, bunlar arasında ayırım yapma ve bu bilgiyi kendi düşünce ve eylemlerini yönlendirme yeteneğidir (Bridge,2003:12).

Duygusal zeka; “Bireyin kendinin farkında olması, kendini yönetmesi, toplumsal farkındalık ve toplumsal becerileri içeren yeterliliği uygun zamanlarda ve yeterli sıklıkta göstermesi” olarak tanımlamaktadır (Acar,2001:145).

Duygusal zeka, insan zekası ve davranışlarını anlamaya yönelik yeni boyutlar kazandırmaktadır. Aynı zeka düzeyinde olan insanların başarı düzeylerinin birbirinden farklı olması edinmiş oldukları bilişsel tutum, yetenek ve deneyimlerinin ötesinde duyguların zeka üzerindeki etkilerine dikkatleri çekmektedir.

Bilişsel zekanın kişinin gelecekteki başarısını belirlediğine ilişkin kuralın çok sayıda istisnası vardır. Hatta istisnaların sayısı kurala uyanlardan daha fazla da olabilir. Başarının %80’i duygusal zekadan kaynaklanmaktadır. Bireysel başarı ve performansın duygusal zeka ile direk ilgisinin olduğunu gösteren birçok akademik çalışmada bu ispatlanmıştır (Arıcıoğlu,2002:27).

Bu çalışmada anlatılmak istenen konu, kişinin gerek sosyal hayatta gerekse iş yaşamında başarısını etkileyen ve kişinin iş performansını arttırmasında en büyük etken olan duygusal zekadır. Kendini harekete geçirebilme, aksiliklere rağmen yoluna devam edebilme, dürtüleri kontrol ederek tatmini erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntıların düşünmeyi engellemesine izin vermeme, kendini başkasının yerine koyabilme ve umut besleme... Neredeyse yüzyıldır, yüz binlerce kişi üzerinde yapılmış araştırmalara dayanan IQ’nun aksine, EQ yeni bir kavramdır. Hayat yolunda, kişiler arası farklılığın ne ölçüde bundan kaynaklandığı hakkında kesin bir şey söylemek henüz zordur. Ancak eldeki veriler, oldukça güçlü hatta zaman zaman IQ’ dan da güçlü bir belirleyici olduğunu göstermektedir. IQ’ nun eğitim ve yaşam deneyimleriyle değişmeyeceği kesinlik kazanmışken, hayati duygusal yetilerin çocukken öğrenilip geliştirilebileceği aşikardır.

1.3. DUYGUSAL ZEKANIN GELİŞİMİNİ SAĞLAYAN ETKENLER

Kalıtıma bağlı olarak, duygulara mahkum olunmadığı ve kişinin bu yönden sorumluluk sahibi olduğu göz önünde bulundurularak, duygusal zekanın geliştirilebilirliğini tespit ettikten sonra, aşağıda buna etki eden bazı faktörler ele alınmıştır.

1.3.1. Duyguların Tanınması

Duygular, insan türünün devamını sağlayan, onu hayata bağlayan, hayatta kalmasını sağlayan önemli mekanizmalardır. Duygusal zeka kendimizi tanımamızı gerektirir. Duygu dünyamızı iyi öğrenip tanımalıyız çünkü bunlar hayatımızın ayrılmaz bir parçasıdır. Burada duyguların tanınmasından ne kastedildiğini ifade etmek gerekmektedir. Şüphesiz, öfkeli birinin verdiği doğal tepkilere dayalı olarak onun öfkeli olduğunu anlamak mümkündür. Korku, ya kaçmayla, ya da saklanmayla sonuçlanan bir duygudur. Mutluluğun ve sevginin salgıladığı hormonlar sayesinde, insan huzurlu ve sakin bir hale bürünür. Bunlar o kadar doğal sonuçlardır ki, insan bunlar üzerinde düşünmeyi gerekli görmeyebilir. İşte tüm bunların nasıl, ne zaman ve hangi etkilerle ortaya çıkıp, ne gibi sonuçlar doğurduğu duyguları tanımamın buradaki anlamını oluşturmaktadır (Ginnot,1980:17).

Duyguların tanınması, onların doğru kanalize edilebilmesinin ilk adımı olarak değerlendirilebilir. Öfke anında, beynin verdiği uyarıcı sinyaller, eğer akılcı zihinle işbirliği yapmadan tamamen güdüsel olarak davranışa yol açarsa o anın duygusal bağlamından çıkıldığında, pişmanlıklar ortaya çıkacaktır. Kişinin hem kendisine hem ilişki kurduğu kişilere karşı istemediği şekilde davranması söz konusu olacaktır. İşte, bu pişmanlık ile başta duyulan öfke arası "1q1q1"anda, kişinin gerçekte ne olmasını istediğine dair hızlı bir sorgulama yaşayarak, seçimini gerçekleştirmesine ve sonuçta sorumluluk almasına imkan tanıyacak şeyin, gerçek duygularını tanınması ve fark etmesi olduğu düşünülmektedir. Duygusal zekanın gelişimini gerçekleştiren duygusal eğitim, çocuklara duygularını tanımlarına yardımcı olmakla onları, gerçek duyguları doğrultusunda dengeli ve tutarlı bir şekilde hareket etmeye götürür ki, bu da, duyguların tanınmasının önemini ortaya koyan bir durumdur. Bir çocuğun ne hissettiğini bilmesi, niye böyle hissettiğini bilmesinden önce gelir. İç dünyasındaki karmaşa, duygularını tanınmasıyla azalacaktır.

1.3.2. Duyguların Olduğu Gibi Kabullenilmesi

Hepimiz farklı insanlarız. Farklı olmak diğerlerinden daha iyi ya da daha kötü olmak demek değildir. Diğer insanların, bakış açılarının sizinkinden farklı olduğunu ne kadar erken anlarsanız onları o kadar çabuk tanırsınız. Bu da bizim duygusal zekamızın gelişmesi demektir.

Duygusal zekası yüksek olan insanlar başkalarının duygu ve düşüncelerini kendileri için bir tehlike olarak görmezler, tam tersine ilgi çekici ve yeni bir şeyler öğrenme şansı olarak değerlendirirler. Duygular, ne kadar şiddetli ve yoğun bir biçimde hissedilirse, bir o kadar da varlıkları kabul edilmez bir durum arz edebilirler. İnsan ilişkilerinde, sevginin olduğu yerde nefret, hayranlığın yanı sıra gıpta, bağlılığın yanında düşmanlık, başarının yanı sıra da endişe olabilmektedir. Olumlu, olumsuz ve çelişkili bütün duyguların geçerliliğini kabul etmek büyük bir olgunluk ister. Bu kavramları içten kabullenmek kolay değildir. Çocukluk eğitimimiz ve sonraki öğrenimimiz bizi bunlara karşıt bir görüşe hazırlar. Bize olumsuz duyguların kötü olduğu, hissedilmemesi ve hissedildiğinde utanılması gerektiği öğretilmiştir. Ancak, düşünceler ve duygular değil davranışlar iyi veya kötü diye tanımlanabilir. Sadece davranışlar suçlanabilir veya övülebilir; duygular için böyle düşünülemez ve düşünülmemelidir. Duyguların hayallerin yargılanması ve yasaklanması özgürlük ve akıl sağlığı yönünden sakıncalıdır (Yılmaz, 2003:19).

Birçok insan, özellikle olumsuz duygularıyla nasıl yüzleşip, onlarla nasıl uzlaşabileceğini öğrenememiştir. Nefret duyduğunda bunun hoşnutsuzluk olduğu, korktuğunda korkacak bir şey olmadığı, acı duyduğunda ise cesur olması ve gülümsemesi gerektiği kendisine söylenmiştir. Bir örnekle bu durum netleşecektir. Kardeşine kıskançlık duygularıyla zarar verme eğiliminde olan bir çocuğa, acaba kaç yetişkin “seni anlıyorum, gerçekte ondan nefret ediyorsun”, gibi ifadeyle karşılık veriyordur? Şu belki de daha sık karşılaşılan bir ifadedir, “Aslında onu ne kadar çok sevdiğini biliyorum.” Yetişkinler başta kendi çocuklarının kıskançlık duygusunu yaşayabileceklerini kabullenmek istemiyorlar. Bu şekilde inkar ederlerse o duygunun yok olacağını varsaymaktadırlar, belki de onları eğitmenin en iyi yolunun bu olduğunu düşünmektedirler. Ancak, bu duygusunu normal bir şekilde ifade edemeyen çocukların, başka alanlarda örneğin, alt ıslatma, tırnak yeme, öksürük nöbetine tutulma, kaşınıtı dökme gibi anormal durumlar sergilediklerini ortaya koyan araştırmalar vardır (Ginnot, 1980:106).

Çocukluk döneminde bu şekilde yansımalarla ortaya çıkabilen benzer durumlar, yetişkinlikte de, kişinin hayatını son derece olumsuz bir şekilde etkileyebilir ve karakterine yansıyacak kadar derin izler bırakabilir. Olumlu ya da olumsuz duyguların tanınmasından sonra, onların varlığını olduğu gibi kabullenme, duygusal zekanın geliştirilmesinde önemlidir. Varlığı inkar edilmeyen duygu üzerinde durulur. İnsanın hayatındaki tavır alışları, varlığını kabullendiği şeylere göre şekillenir.

Varlığı kabul edilen duygular hangi yönde geliştirilmesi gerekiyorsa o yönde geliştirilmeye çalışılır.

1.3.3. Duyguların Yüklediği Sorumluluğun Farkına Varmak

Burada kastedilen, hissedilen duygunun, kendisinin hissedilmesinden kaynaklanan sorumluluk değildir. Söz konusu olan sorumluluk, hissedilen bu duygunun sevk ettiği davranış biçiminin yüklemiş olduğu sorumluluktur. EQ ve IQ'yu doğru bir şekilde ilişkilendiremeyen insanlar genellikle kişisel ve toplumsal uzlaşmazlığı yaşarlar. Bu tip insanların, sorumluluk duygularına zıt bir biçimde pişmanlık duyguları çok gelişmiştir; bu etkin bir pişmanlık duygusu olarak değil, sık sık bu duyguyu yaşamaları bakımından gelişmiştir (Yılmaz,2003:21).

Her insan hata yapabilir; Ancak unutmamak gerekir ki, hatalar bir öğrenme aracı olarak değerlendirilirse kendini affettirebilir; karakter haline gelmesine izin verilen hataların hiçbir mazereti olamaz. Bir defa yaptığımız yanlışlar hata değildir. Yanlışlar tekrarlandığı takdirde hataya dönüşüyor. Önemli olan yanlışlarımızı görebilmek ve bu yanlış davranışlardan ders çıkarabilmektir. Bu bağlamda, yaptıklarının arkasında durabilecek ve hatalarından dersler çıkarılabilecek bireyler yetiştirmek gerekir. Bu düşüncenin oluşabilmesi ve dolayısıyla davranışların düzenlenmesi, duyguların yüklediği sorumluluğun farkına varılmasına bağlıdır. Dolayısıyla, duygusal zekanın geliştirilebilir olmasına etki eden faktörlerden birisi de bu farkındalıktır (Yılmaz,2003:22).

Problemleri giderebilme, her zaman bir çıkış yolu bulabilme becerisi duygusal zekanın önemli getirilerinden biridir. Bu becerilerimizi sistemli bir çalışma ile geliştirebiliriz. Eğer problemlerden korkup kaçmaz ve onları birer şans, kendimizi ispatlama fırsatı olarak görürsek, onları çözemememiz için hiçbir sebebimiz kalmaz. Duygusal zekada eleştiri yapabilmek ve eleştiriye açık olmak da çok önemlidir. Konu bir taraftan sizi diğer taraftan başkalarını etkiler. Eleştiriye açık olmaktan rahatsızlık duymamalıyız. Bu sayede kendimizdeki olumlu ve olumsuz yönleri öğrenme fırsatı elde ederiz.

1.4. ZEKA KURAMLARI

Üzerinde en çok araştırma yapılmış olan yeteneklerden birisi zekadır. İnsan davranışlarının açıklanmasındaki önemi görüldükçe, zeka kavramını açıklamaya yönelik çalışmaların sayısı artmıştır. Bununla birlikte, zekanın nasıl bir yetenek olduğu hala tartışılmaktadır (Baymur,2004:246).

1.4.1.Tek Etmen Kuramı

Zekayı genel bir yetenek olarak algılayanların görüşlerine zekanın tek etmen kuramı denir. Bununla birlikte, bu görüşte olan birçok psikolog bu genel düşünsel yeteneği birbirinden farklı olarak tanımlamışlardır. Bütün bu açıklamalarda ortak olan hususlara göre; zekanın bireyin çevresine etkili bir şekilde uyumunu sağlayan soyut ve genel bir yetenek olduğu anlaşılmaktadır (Baymur,2004:246).

1.4.2.Çift Etmen Kuramı

Bu kurama göre; zihinsel güç bir genel yetenek ile birçok özel yeterliliklerden meydana gelmiştir. İnsan ne kadar zeki olursa, bir durum hakkında o kadar çok ilişkiler kurar ve karmaşık bir problemi en kestirmeden çözecek yolu bulur (Toker ve diğerleri,1968:31).

Bu genel yeteneğin yanında kişinin çeşitli faaliyet alanlarında kendini gösteren bazı özgül yetenekleri vardır. Örneğin; müzik, sanat, spor ve matematik yetenekleri gibi... Spearman, yeteneğin iki türlü belirtisinden birine genel zeka anlamına gelmek üzere “g” etmeni ve diğerine ise özel yetenek anlamına gelmek üzere “özgül” ifadesi karşılığı “specific” kelimesinin baş harfi olan “s” etmeni demiştir. Spearman’a göre; “g” faktörü zekadır ve bireyin zekasını ölçmek “s” faktörünü ölçmek anlamına gelmektedir (Baymur,2004:247).

1.4.3.Çok Etmen Kuramı

Zekayı çok etmen kuramı ile açıklayan bilim adamları da vardır. Bunların başında Thorndike, Thurstone ve Guilford gelmektedir. Bu psikologlara göre; günlük davranışlarımızı düzene koyan fikirsel gizil güç, bir tek genel yetenek olmaktan ziyade bir çok özel yeteneklerin bir araya gelmesinden oluşmuştur (Toker ve diğerleri,1968:41).

1.4.3.1.Thorndike'in çok etmen kuramı

Edward L. Thorndike'in zeka görüşü atomistik bir görüştür. O'na göre zeka birbirinden ayrı faktörlerden meydana gelir. Faktörler birbirinden bağımsızdırlar. Bu duruma göre genel bir zekanın sözü edilemez. Zeka değil zekalar vardır. Bir zihinsel problemin çözümünde birden fazla faktör yer alır (Toker ve diğerleri,1968:38).

1.4.3.2.Thurstone'un çok etmen kuramı

Thurstone'a göre zeka, birçok fikirsel yeteneklerin karışımından meydana gelmektedir. Thurstone'un zeka teorisi Chicago Üniversitesi'nin öğrencilerine uygulanan bir dizi test sorusunun analizine dayanmaktadır. Zekanın genel bir faktör olduğu teorisini reddederek bunun tersine birbirlerinden bağımsız birçok zihinsel becerinin merkezde olduğu bir teori ortaya koymuştur (Toker ve diğerleri,1968:46).

Başlıca yetenekler ise şunlardır:

1. Sözel anlayış: Kelimeleri tanıma ve anlama yeteneği

2. Sözel akıcılık: Sözel ve yazılı olarak uygun kelime ve ifadeleri çabucak bulabilme gücü

3. Sayısal yetenek: Basit aritmetik işlemlerini çabuk ve doğru olarak yapabilme

4. Uzay ilişkilerini kavrama: Nesnelerin uzaydaki biçimlerini kavrayabilme

5. Bellek: Mekanik belleme gücü

6. Algısal hız: Karmaşık bir nesnenin ayrıntılarını görebilme; benzerlikleri ve farklılıkları çabuk ve doğru olarak algılayabilme

7. Mantıksal düşünme: Mantıksal düşünebilme ve uslamlama gücü(Baymur,2004:248).

1.4.3.3.Guilford'un çok etmen kuramı

Guilford faktör analizi yolu ile birbirinden kesin şekilde bağımsız zihinsel faktörler saptamış, “Zihin Yapısı” adını verdiği zeka kuramını 1959 yılında yayınlamıştır. O'na göre zekanın tabiatı, ancak öğelerinin bilinmesi ve bunların bir sistem içinde düşünülmesi ile anlaşılabilir. Guilford'a göre zihin birbirinden bağımsız faktörlerden meydana gelir. Birey her zihinsel etkinlik alanında aynı ölçüde yeteneğe sahip olmayabilir. Belli bir işte üstün başarı sağlayan bir kişi diğer bir işte aynı ölçüde başarı gösteremeyebilir (Toker ve diğerleri,1968:42).

1.4.4. Piaget'in Zeka Kuramı

Piaget zekanın işleyiş ve gelişimini biyolojik bir modelle açıklamaktadır. O'na göre zihinsel yapılar ve zeka, yaşa bağlı olarak gelişmekte ve doğumdan ergenlik sonlarına kadar bu olgunlaşma devam etmektedir.(Toker ve diğerleri,1968:59).

Bireyin beyin yolu ile uyarıları mevcut yapılarına göre seçerek ve değiştirerek içe almasına “özümleme” denir. Böylece çevre ile organizma arasındaki denge kurulmaya çalışılır. Piaget; bireyleri birbirinden farklı kılan en önemli zihin işlevi olan zekanın temel özelliklerini üç noktada toplamıştır (Kulaksızoğlu,2005:136):

1. Zeka organizmanın çevreye uyumunun özel bir halidir. Bu uyum bireyin çevre ile etkileşimini gerçekleştirir.
2. Zeka bir çeşit denge halidir. Zihinsel yapılarla çevre arasında durmadan yenilenen bir denge vardır.
3. Zeka bir çeşit zihinsel işlemler sistemidir. Bilgi edinmek hareketle olur.

Piaget zihin gelişiminin; daha çok fiziksel gelişimi ifade eden olgunlaşma, kişinin geçirdiği yaşantılar, içinde bulunulan toplumun kültürel aktarımı ve dengelenme gibi faktörlerden etkilendiğini ifade etmektedir (Bacanlı,2001:61).

1.4.5. Çoklu Zeka Kuramı

Zeka hakkındaki eski görüşlerin sınırlarını en iyi gören kişi Howard Gardner'dır(Goleman,2005:55).

Gardner; insan zekasının objektif bir şekilde ölçülebileceği tezini savunan geleneksel anlayışı eleştirerek zekanın tek bir faktörle açıklanamayacak kadar çok sayıda yetenekleri içerdiğini ileri sürmektedir. Gardner, zekayı; bir kişinin bir veya birden fazla kültürde değer bulan bir ürün ortaya koyabilme kapasitesi, gerçek hayatta karşılaştığı problemlere etkili ve verimli çözümler üretebilme becerisi ve çözüme kavuşturulması gereken yeni veya karmaşık yapıları keşfetme yeteneği olarak tanımlamaktadır(Saban,2003:5).

Gardner IQ' nün tek bir standart faktör olarak kabul edildiği zeka anlayışının, zeka gibi karmaşık bir kavramın değerlendirilmesinde "mikroskobik" bir yaklaşım olduğunu ifade etmektedir(Çakar ve Arbak,2004:29). 1983 yılında açıklamış olduğu yedi temel zeka alanına 1999 yılında yayınladığı "İntelligence Reframed (Zeka Yeniden Yapılandırıldı)" adlı eserinde sekizinci bir zeka alanını da eklemiş ve çoklu zeka teorisini yeniden formüle etmiştir. Gardner'ın ileri sürdüğü sekiz türdeki zeka alanları şunlardır:

Sözel-Dilbilimsel Zeka: Sözel zeka kelimelerle düşünme ve ifade etme, dildeki kompleks anlamları değerlendirme, kelimelerdeki anlamları ve düzeni kavrayabilme, şiir okuma, mizah, hikaye anlatma, gramer bilgisi, mecazi anlatım, benzetme, soyut ve simgesel düşünme, kavram oluşturma ve yazma gibi karmaşık olayları içeren dili üretme ve etkili kullanma becerisidir(Vural,2005:238).

Mantıksal – Matematiksel Zeka: Mantıksal – matematiksel zeka sayıları etkili bir şekilde kullanabilme ya da sebep sonuç ilişkisi kurarak olayların oluşumu ve işleyişi hakkında etkili bir şekilde mantık yürütebilme kapasitesidir. Bilimsel düşünme kavramıyla sıklıkla ifade edilmek istenen budur. Tümevarım ve tümdengelim yoluyla çıkarsamalarda bulunabilmeyi, ilişki ve bağlantıları kolayca bulabilmeyi gerektiren bir zeka alanıdır. Örnek; Albert Einstein, Cahit Arf, Oktay Sinanoğlu (Toktamışoğlu,2003:68).

Görsel - Uzamsal Zeka: Nesnelere görebilme ve görselleştirme, zihinde çeşitli nesnelere tasarlayabilme, farklılık ve benzerliklere duyarlılık, çeşitli şekil, biçim ve renklerdeki nesnelere ilgide beceri gibi yetenekleri içeren bir zeka alanıdır. Örnek; Picasso, Abidin Dino(Bacanlı,2001:125).

Müziksel – Ritmik Zeka: Sesler, notalar, ritimlerle düşünme, farklı sesleri tanıma ve yeni sesler, ritimler üretme becerisidir. Örnek; Beethoven, Mozart, Cemal Reşit Rey, Sezen Aksu(Vural,2005:250).

Bedensel – Kinestetik Zeka: Bedensel – kinestetik zeka hareketlerle, jest ve mimiklerle kendini ifade etme, beyin ve vücut koordinasyonunu etkili bir biçimde kullanabilme becerisidir. Beden ve aklın uyumlu kullanımınıdır. Dans, spor, tiyatro... Örnek; Tan Sağtürk.

Sosyal – Kişilerarası Zeka: Grup içerisinde işbirlikçi çalışma, sözel ve sözsüz iletişim kurma, insanların duygu, düşünce ve davranışlarını anlama, paylaşma, ifade edebilme, yorumlama ve insanları ikna edebilme becerisidir. Örnek; Gandhi, Atatürk, Özal.

Kişisel – Öze Dönük Zeka: Kişisel – öze dönük zeka, insanın kendi duygularını, duygusal tepki derecesini, düşünme sürecini tanıma, kendini değerlendirebilme ve kendisiyle ilgili hedefler oluşturabilme becerisidir. Düşünme ve akıl yürütme en üst düzeydedir. Bu zekaya genelde "*Bilgelik*" denir. Örnek; Atatürk, Sokrates, Freud.

Doğacı – Varoluşcu Zeka: Doğacı – varoluşcu zeka, doğadaki tüm canlıları tanıma, araştırma ve canlıların yaratılışları üzerine düşünme becerisidir. Örnek: Hayrettin Karaca.

Gardner'ın çoklu zeka kuramı hala gelişmekte olan bir modeldir ve Gardner en son olarak ruhsal (spiritual) zeka adını verdiği bir zeka boyutunu da aday zeka olarak modele yerleştirmiştir. Bu zeka boyutları pek çok alt grupları içermekte ve de hepsi birbiriyle etkileşim içinde bulunmaktadır (Çakar ve Arbak,2004:29).

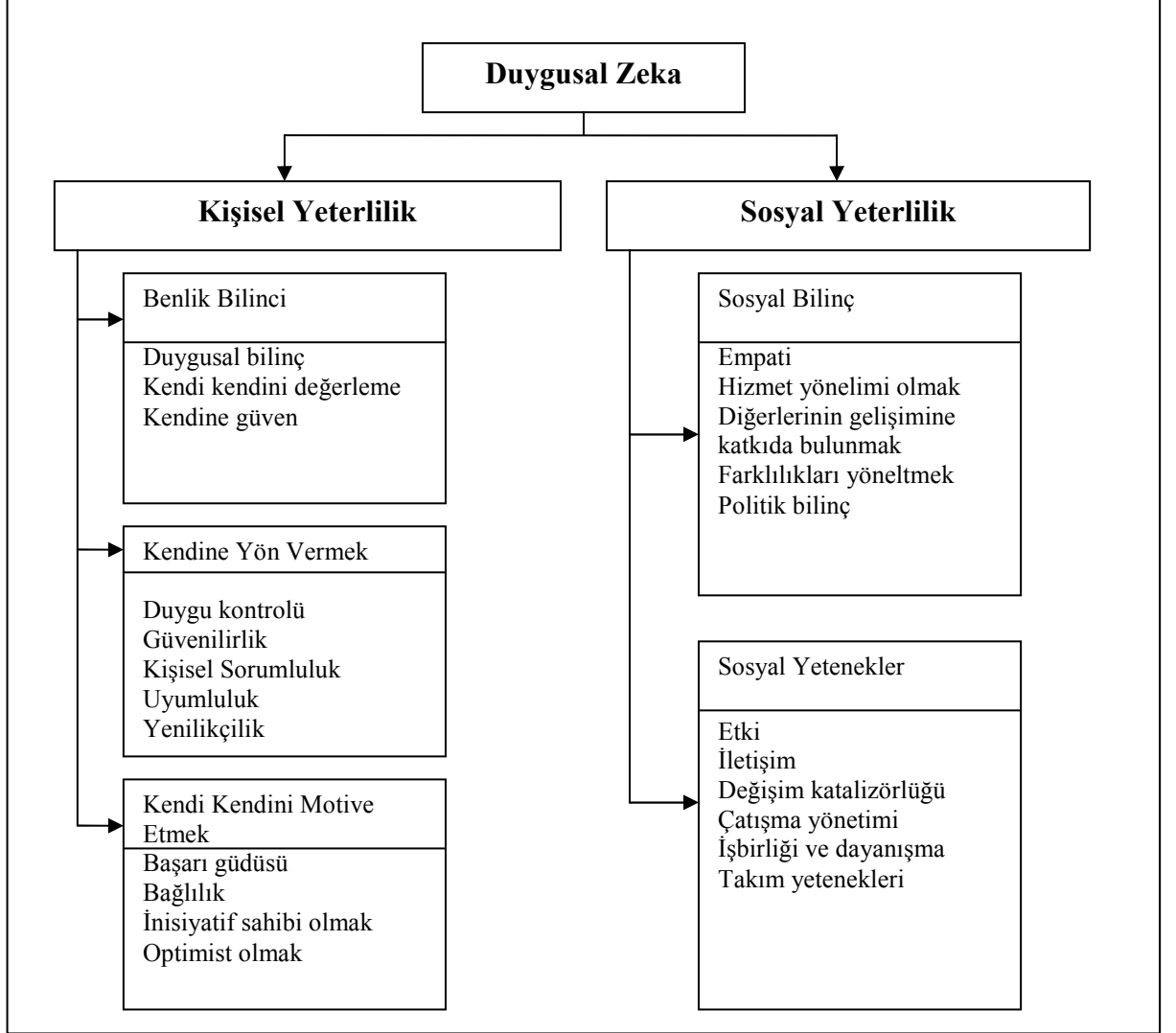
Tablo Eski ve Yeni Zeka Anlayışlarının Karşılaştırılması

Zekaya İlişkin Eski Anlayış	Zekaya İlişkin Yeni Anlayış
1. Zeka doğuştan kazanılır, sabittir ve bu nedenle de asla değiştirilemez.	1. Bir bireyin genetiksel olarak kalıtımla birlikte getirdiği zeka kapasitesi iyileştirilebilir, geliştirilebilir ve değiştirilebilir.
2. Zeka niceliksel olarak ölçülebilir ve tek bir sayıya indirgenebilir.	2. Zeka herhangi bir performansta, üründe veya problem çözme sürecinde sergilendiğinden sayısal olarak hesaplanamaz.
3. Zeka tekildir.	3. Zeka çoğuldur ve çeşitli yollarla sergilenebilir.
4. Zeka gerçek hayattan soyutlanarak (belli zeka testleri ile) ölçülür.	4. Zeka gerçek hayat durumlarından veya koşullarından soyutlanamaz.
5. Zeka, öğrencileri belli seviyelere göre sınıflandırmak ve onların gelecekteki başarılarını tahmin etmek için kullanılır.	5. Zeka öğrencilerin sahip oldukları gizli güçleri veya doğal potansiyelleri anlamak ve onların başarmak için uygulayabilecekleri farklı yolları keşfetmek için kullanılır.

Saban, A.(2003). **Çoklu Zeka Teorisi ve Eğitim**. Nobel Yayınları. Ankara:

1.5. DUYGUSAL ZEKÂ YETERLİLİKLERİ

Duygusal yeterlilikler sosyal zekaya temel oluşturmaktadır.



Goleman, D.(2000). **İşbasında Duygusal Zeka**, Çev:Banu Seçkin Yüksel, Varlık Yayınları, İstanbul

Şekil: Duygusal Zekanın Unsurları

Duygusal yeterlilik gruplara ayrılır ve her biri, derinlerde yatan ortak bir duygusal zeka yetenek ve becerilerine dayanır. Bunlar

- Bağımsızdır: Her biri ayrı ayrı iş başarısına önemli katkıda bulunur.

- Karşılıklı bağımlıdır: Her biri, kuvvetli etkileşim yoluyla, diğerlerinden bir ölçüde yararlanır ve etki eder.
- Hiyerarşiktir: Duygusal zeka kapasiteleri birbiri üzerine kuruludur. Örneğin benlik bilinci, kendini kontrol etmek ve empati için gereklidir. Kendini kontrol etmek ve benlik bilinci kendini motive etmeye katkıda bulunur.
- Gereklidir, ama yeterli değildir: Temelde bir duygusal zeka yeteneğine sahip olmak, kişilerin bunlarla bağdaşan yeterlilikleri geliştireceğini ya da sergileyeceğini garanti etmez. Örgütün iklimi ya da kişinin işine olan ilgisi gibi etkenler de, yeterliliğin kendini gösterip göstermeyeceğini belirleyecektir.
- Kendine ait özellikleri vardır: Genel model tüm işlere bir ölçüye kadar uygulanabilir. Ancak farklı işler için, farklı yeteneklerin önemi değişmektedir(Goleman,2000:37).

1.5.1. Kişisel Yeterlilikler

Kişisel yeterlilikler, duygusal bilinç, kendi kendini doğru şekilde değerlendirme ve kendine güven olarak tanımlanan benlik bilinci; kendini kontrol etme, kişisel sorumluluk, uyumluluk ve yenilikçilikle tanımlanan duyguların kontrol; başarı güdüsü, bağlılık, girişimcilik ve iyimserlikle tanımlanan kendi kendini motive etmek; unsurları ile açıklanmaktadır. Bu yeterlilikler bireyin kendisini tanıması ve yönetmesiyle ilgili yetenek ve becerilerden oluşur.

1.5.1.1 Kendiyle İlgili Farkındalık

Benlik bilinci kişisel yeterlilik altında yer alan ilk duygusal zeka unsurudur. Duygusal zekanın diğer yetenek ve becerileri için de önceliği vardır. Çünkü bu unsur; bireyin kendi duygularının, güçlü yönlerinin, zayıflıklarının, ihtiyaçlarının ve dürtülerinin tam anlamıyla farkında olmasını ifade etmektedir. Bireyin sosyal yaşamdaki başarısının en önemli belirleyicisi, kendisini tanımasıyla ilgilidir. Bu kişiler ne aşırı derecede eleştiri ne de gerçekçi olmayacak ölçüde hayalcidirler, kendilerine ve başkalarına karşı dürüsttürler(Goleman,1998:50).

Benlik bilinci, bireyin kendine ait değerleri ve amaçları anlamasında yatmaktadır. Benlik bilinci gelişmiş bir kişi nerede ve neden orada olduğunu bilir. Örneğin; böyle bir birey, finansal açıdan cazip ancak kendisinin prensiplerine ve uzun dönemli planlarına uymayan bir iş teklifini kendinden emin bir şekilde geri çevirebilir. Benlik bilinci zayıf birey, değerlerini çiğneyerek içsel karışıklara sebep olabilecek kararlar vermeye yatkındır. Benlik bilinci yüksek olan bireyin aldığı kararlar, değer yargılarıyla uyumludur sonuç olarak, bu kişiler enerjilerini kullanabilecekleri işleri yaparlar. Gelişmiş bir benlik bilinci, bireyin kendi kendini gzlemleyebilmesini, davranışlarını denetleyebilmesini sağlar. Birey kendisinin kendi evreninin merkezi olduğundan yola çıkararak, davranışlarını etkileyenleri ve daha iyi sonuçlar elde edebilmek için neleri değiştirmesi gerektiğini düşünmelidir. Kendisi için nelerin değerli olduğunu, deneyimlerinden ne sonuçlar elde ettiğini, ne istediğini, neler hissettiğini, diğer insanlarla nasıl ilişki kuracağını anlayabilmelidir (Weisinger,1998:24).

Benlik bilincine sahip kişilerin kendilerine güvenleri de vardır. Bu kişiler, yeteneklerinin farkındadırlar ve kendi kendilerini başarısızlığa srkmezler. Ne zaman yardım isteyeceklerini bilirler. Aldıkları riski hesaplar, tek başlarına yapamayacaklarını bildikleri işler konusunda ısrarcı olmazlar. Bu kişiler güçlü yanlarıyla hareket ederler. Benlik bilinci unsuru duygusal bilinç, bireyin kendi kendini değerlendirmesi ve kendine güven yetenekleri ve becerileri ile açıklanmaktadır.

1.5.1.2. Duygusal Farkındalık

Duygusal bilince sahip kişiler içinde buldukları ruh durumunu daha çabuk değerlendirir, çevreleriyle olan iletişimlerinde onu etkin kılan yeteneği ile duruma uygun olarak modunu (ruh durumunu) değiştirebilirler. Duygularının farkında olan ve onları uygun şekilde düzenleyebilen kişiler, daha sağlıklı kişilik özelliklerine sahiptirler. Değerlendirmeler, bireyin kendisi, başka insanlar ve olaylar hakkındaki değişik izlenimlerinden, beklentilerinden oluşur. Değerlendirmelerinin bilincine varır; düşüncelerinin duygularını, davranışlarını ve tepkilerini nasıl etkilediğini öğrenirse onları uyumlu olarak değiştirebilir (Weisinger,1998:27).

Duyguları anlayıp, analiz etme ve ifade etme yeteneğine psikoterapi literatüründe “duygusal okur yazarlık” denilmektedir. Duygulan tanıyabilmenin bir işareti, dürtüleri aşabilmek ve duygulara karşılık verebilmek için kendi kendine rehberlik etmektir. Bireyin kendi duygularının farkında olması bunları uygun şekilde ifade edebilmesi çevresiyle olan ilişkilerinde de önemlidir. Duygusal bilincin altını çizdiği diğer bir konu da, duygularını tanıyan ve ifade edebilen kişinin aynı zamanda bu duygularının gerek özel gerekse iş yaşamındaki etkisinin farkında olmasıdır (Goleman,1998:38).

Duygusal bilinç, bireyin duygularını tanıması ve bu duygularının etkilerinin farkına varabilmesidir. Duygusal bilince sahip birey; ne tür duygular yaşadığını ve bunların neden yaşadığını bilir. Bu kişiler düşündükleri, yaptıkları ve söyledikleri ile duyguları arasındaki bağlantıların farkındadırlar. Ayrıca, duygularının performansları üzerindeki etkisini çok iyi değerlendirirler. Değer yargıları ve hedefleri birbiriyle uyumludur. Duygusal özbilinci yüksek olan insanlar, iç sinyallerin daha hızlı farkına varırlar, duygularının kendisini ve performansı nasıl etkilediğini bilirler. Sezgileri kuvvetlidir. Açık sözlü ve içtenlikli davranabilir, duygularından açıkça veya yol gösteren gösterimlerinden inançla söz edebilirler(Toktamışoğlu,2004:70).

1.5.1.3. Kendini Değerlendirme

Bu insanlar potansiyellerini anlamlı ve hoş uğraşlarla ve uzun vadeli hedefler koyarak gerçekleştirirler. Kapasitesini ve yeteneklerini sürekli geliştirmek üzere hiç bitmeyen, dinamik bir prosestir. Yapabileceğinin en iyisini yapmak ve kendini genelde geliştirmeye çalışmakla yakından ilişkilidir.

Bu yeterliliğe sahip kişi, aşağıda belirtilen nitelikleri gösterir

- Kendi güçlük ve zayıflıklarının farkında olur.
- Yaşam deneyimlerinden dersler çıkarır.
- Yeni bakış açılarına, öğrenmeye, kendini geliştirmeye ve geribildirimlere açık olur.
- Kendisi hakkında mizah anlayışına sahiptir (Titrek2007:73).

1.5.1.4. Özgüven

Özgüven, insanların güçlü yönlerine güvenmelerini sağlar. Özgüveni yerinde olan insanlar kendilerinden emindirler, varlıklarını herkese hissettirirler ve grupta öne çıkarlar. Kişinin yeterliliklerinin farkında olması ve bu yeterliliklerle “değerli olduğuna” inanmasıdır. Kişi, tepkilere rağmen düşüncelerini açıklayıp savunabilir ve kendini o an için yaptığı işe daha etkili olarak verebilir. Bu yeterliliğe sahip kişiler, şu nitelikleri gösterir:

- Kendinden emin bir izlenim bırakırlar; varlıklarını hissettirirler.
- Beğenilmeyen fikirleri dile getirebilir ve doğru bildikleri yolda herşeyi göze alabilirler.
- Kararlıdırlar, belirsizliklere ve baskılara rağmen sağlıklı kararlara varabilirler (Goleman,2000:55).

1.5.1.5. Kendini Yönetme

Duygularını yönetme, işgörenin kendi iç halini, dürtülerini ve kaynaklarını düzenleyerek yönetme olarak tanımlanabilir (Titrek,2007:74).

1.5.1.6. Kendini Kontrol

Kişinin dürtülerini ve içinden gelen olumsuz duyguları kontrol edebilmesidir. Kişinin duygusal tepkileriyle baş edebilme yeteneğidir. Duygularını yönetemeyen insanlar sürekli huzursuzlukla mücadele ederler. İyi yönetenler ise sorunlarla karşılaştıklarında kendilerini kolay toparlarlar. Bu yeterliliğe sahip kişiler, şu nitelikleri gösterir;

- İçinden gelen hisleri ve acı veren duyguları iyi bir şekilde yönetebilirler.
- Zorlandığı anlarda bile, olumlu ve sakin kalabilirler.
- Açık olarak düşünebilir ve baskı altında bile duruma odaklanabilirler (Goleman,2000:55).

Kendi duygularını denetleyebilen insanlar rahatsız edici duygu ve dürtülerine hakim olmanın, onları yararlı bir biçimde kanalize etmenin yollarını bulurlar. Stres altında kriz anında sakin kalmak özdenetim göstergesidir (Titrek,2007:70).

1.5.1.7. Güvenilirlik

Güvenilir kişilerin davranışları ilke merkezlidir ve bu tip kişilikteki insanlar çevrelerinde saygı görürler. Goleman'a göre bu yeterliliğe sahip kişiler, şu nitelikleri gösterir;

- Etik kurallara uyarlar.
- Kendi güvenilirliğinden çevreye de güven sağlarlar.
- Kendi yanlışlarını kabul eder ve başkalarının etik olmayan davranışlarına karşı koyarlar.
- Gözden düşse bile değişmez, ilkeleriyle yaşarlar (Goleman,2000:55).

1.5.1.8. Vicdanlı Olmak

Kişinin ortaya çıkan sonuçlarla ilgili sorumluluk üstlenmesi, başkalarını suçlama yerine kendini sorgulamasıdır. Bu özellik, içselleşmiş sorumluluk anlayışının temelini teşkil eder. Bu yeterliliğe sahip kişiler, şu nitelikleri gösterir:

- Daima verdiği sözleri tutar, vaatlerine uyarlar.
- Amaçlarına ulaşmada, kendi sorumluluklarının bilincindedirler.
- Dikkatli ve düzenli çalışırlar (Goleman,2000:66).

Kişisel sorumluluk kavramı, iş başarısı ile çok yakından ilişkilidir. Kişisel sorumluluğu tanımlayan, bağlılık, çalışkanlık, sebat, dikkat, başarı güdüsü, planlılık sıfatların tümü başarı ve başarının kalitesinde önemli özelliklerdir. Psikoloji alanında yapılmış araştırmalar, kişisel sorumluluk ve akademik başarı arasında ilişkiler olduğunu saptamışlardır. Kişisel sorumluluk, bireyin kendisi ile ilgili her konuda sorumluluğu üstlenmesidir. Bu kişiler verdikleri sözleri yerine getirmekte, üstlerine düşeni yapmakta duyarlıdır. Kendileri için gerçekçi ve anlamlı hedefler belirlerler. İşlerinde düzenli ve dikkatlidirler.

1.5.1.9. Yeniliklere Açık Olmak

Yenilikçilik, hem bilişsel hem de duygusal bir yetenektir. Yaratıcı bir içgörü oluşturmak bilişseldir, ama onu fark etmek, beslemek ve sonucu alana kadar izlemek için kendine güven, inisiyatif, kararlılık ve ikna gücü gibi duygusal yeterlilikler gereklidir.

Karmaşık modern teknoloji ve işletme alanlarında, tek bir kişiye ait fikirlerin önemli ilerlemelere yol açmadığı yirmi birinci yüzyılda, bir bireyin fikirleri, dünyanın dört yanındaki araştırmacıların oluşturduğu bir grubun ortak yenilikçilik matrisine uymak zorundadır(Goleman,2000:130).

Yenilikçilik, yeni düşüncelere, yeni bilgilere açık olmak ve bunlardan rahatsız olmamaktır. Yenilikçi kişiler, çevrelerindeki geniş kaynakları kullanarak yeni düşünceleri, fikirleri araştırırlar. Problemler için değişik çözüm yollarını tercih ederler. Yeni fikirler üretirler. Farklı bakış açılarını değerlendirirler ve rahatça riski göze alırlar.

1.5.2.Uyum Yeteneği

Duyguların, örgütteki değişime olan direnci ortadan kaldırmak ve değişimin uygulanabilmesi için uygun iklimin yaratılmasında çok önemli bir yeri vardır. Örgütlerde çok sayıda esnek yöneticilerin var olması, çevreye uyumun çok çabuk olacağı ve değişimin daha etkin şekilde yönetileceği anlamına gelir. Esneklik yeteneği olan, yani değişime uyumu kolay olan yöneticilerin örgüte bağlılıkları da yüksek olmamaktadır. Bu beceriye sahip olanlar belirsizlik ve zorluklarda esneyebilir ve uyum sağlayabilirler(Toktamışoğlu,2004:70).

Uyumluluk, değişim karşısında esnek olmaktır. Uyum yeteneği olan kişiler, sabit fikirli olmayıp yeni durumlara kolay adapte olabilmektedirler. Bu yeterliliğe sahip kişiler, şu nitelikleri gösterir:

- Çok çeşitli talepler, sürekli değişen öncelikler ve hızlı değişimle kolaylıkla başa çıkabilirler.
- Olaylara geniş açılardan bakabilirler.
- Tepki ve taktiklerini sürekli değişen koşullara uyarlayabilirler (Goleman,2000:132).

1.5.2.1. Motivasyon

Kişinin kendi kendini motive edebilmesi yani kişinin kendini harekete geçirmesi; kişinin bütün başarısızlıklar, hayal kırıklıkları ve zorluklara rağmen yılmamasıdır. Motivasyonun bir çok tanımı yapılmıştır. Motivasyonu, kişilerin belli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları şeklinde tanımlamak mümkündür.

Bir başka görüşe göre motivasyon, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarının tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı oluşturarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir(Çakar,2002:27).

1.5.2.2. Başarı Güdüsü

Başarı güdüsü güçlü olanlar, yüksek kişisel standartları hem kendileri hem de çevrelerinde sürekli performans artışı olmasını sağlar. Pragmatik bir yapıya sahiptirler, ölçülebilir ama zorlayıcı hedefler belirlerler. Sürekli daha iyi iş çıkarmaya odaklanmışlardır(Toktamışoğlu,2004:70).

Başarı güdüsü yüksek kişiler, daha büyük risklerden daha fazla söz edip bu tür risklere daha fazla girer. Üstlendikleri risklerin sorumluluğu üstlenirler. Başarı güdüsü, çok başarılı ile ortalama performans gösteren yöneticileri birbirinden ayıran en güçlü özelliktir. Bir çalışma grubu açısında değerlendirildiğinde, grup üyeleri performans iyileştirmenin yollarını aramak üzere düzenli olarak bir araya geliyorsa, kolektif bir başarıya dürtüsüne sahip demektir. Başarı güdüsü yetersiz olan yöneticiler, hedeflerin net anlamadığı, insanların kendi sorumluluklarından, yetkilerinin sınırlarından ve hatta görevlerinin amacından bile emin olamadıkları bir çalışma iklimi yaratırlar. Çalışanlarına, işlerini nasıl yaptıkları ya da kendilerinden neler beklendiği hakkında geribildirimde bulunmazlar(Goleman,2000:150). Dolayısıyla liderin bu özelliği örgütsel sonuçlar açısından büyük önem taşımaktadır.

1.5.2.3. Bağlılık

Örgütsel bağlılık; örgütün amaçlarına ve değerlerine inanma ve kabul etmek, örgütün çıkarları için gönüllü olarak elinden geldiğince çaba sarf etmek, örgüt üyeliğinin devamı için kararlı olmaktır. Örgütsel bağlılığı olan bireyler, örgütlerinin başarılarına katkıda bulunmak için istekli olarak, kendilerinden bir şeyler veren kişilerdir. Goleman'a göre bu yeterliliğe sahip kişiler, şu nitelikleri gösterir;

- Daha büyük kurumsal amaçlara ulaşmada bireysel ve ekip fedakarlıklarına hazırdırlar.
- Kurumun misyonu içinde kendi amaçlarını bulurlar.Karar alma ve seçimleri ortaya koymada grubun öz değerlerini kullanırlar(Goleman,2000:66).

Bağlılığı olan kişiler, örgütsel amaçların gerçekleşmesi için gönüllü olarak kişisel özveride bulunurlar. Karar verirken ve alternatifler belirlerken grubun temel değerlerim göz önünde bulundururlar. Grup veya örgüt misyonunu gerçekleştirmek için fırsat ararlar.

1.5.2.4. Girişimcilik

Kişinin fırsatları fark etmesi ve zorlukları bir fırsata dönüştürmek için harekete geçmesidir. Fırsatları kullanmaya hazır değildir. Goleman'a göre yeterliliğe sahip kişiler, şu nitelikleri gösterir:

- Fırsatları yakalamak için hazırdırlar.
- Kendinden istenen ya da beklenenin ötesinde hedeflere ulaşmaya çalışırlar.
- İşin yapılabilmesi için, gerektiğinde bürokrasiyi deler ve kuralları esnetirler.
- Sıra dışı, girişimci çabalarla diğer insanları da seferber ederler(Goleman,2000:69).

1.5.2.5. İyimserlik

İyimser olan bir insan duruma ayak uydurabilir. Yenilgi de tehditte çok fırsat görür. Diğerlerine olumlu gözle bakarlar(Goleman,2000:66). Engel ve aksiliklere rağmen amaçlara ulaşmada sabırlı ve ısrarlı değildir. Golema'a göre bu yeterliliğe sahip kişiler, şu nitelikleri gösterir;

- Engeller ve yenilgilere karşı, ısrarla hedefleri araştırırlar.
- Başarısızlık korkusundan değil, başarı umudundan yola çıkarlar.
- Yenilgileri, kişisel kusurların değil, üstesinden gelinebilecek koşulların sonucu olarak görürler(Goleman,2000:70).

Sosyal psikologlar olumlu duyguların, istenen sosyal davranışları artırdığını ifade etmektedirler. Ruh hali pozitif olan kişiler, olaylarla ilgili olumlu bilgileri hatırlamaya daha meyillidirler ve sık sık olumlu olayları ve deneyimlerini düşünürler. Bu kişiler, başkalarına yardım etmek gibi insan ilişkilerine olumlu etki eden davranış kalıplarıyla hareket ederler. Olumlu ve özgüven dolu duygular sadece daha fazlasını elde etmeyi sağlamakla kalmaz, diğer insanların bireyle işbirliği yapmasını da sağlar. Olumlu tutum kadar güçlü bir güdü yoktur. Liderlerin en önemli görevi, olumlu ve kendine güvenli bir tutum içinde olmaktır(Levine,1999:156).

1.5.2.6. Sosyal Yeterlilikler

Kişinin diğer insanları anlama ve ilişkilerini kontrol etme kabiliyetine odaklanır. Sosyal-farkındalık ve ilişkiler yönetiminin varlığına bağlı olarak hayat bulan duygusal zeka yetilerinin bir ürünüdür. Sosyal-farkındalık diğer insanların duygularını doğru olarak algılama ve bu insanların içinde buldukları durumu anlayabilme yetiştir. Bu da siz aynı şekilde hissetmeseniz bile diğer insanların ne düşündüğünü ve nasıl hissettiğini idrak etmeniz anlamına gelir. Kendi duygularınız içinde kaybolup karşınızdaki kişinin perspektifinden bakmayı unutabilirsiniz (Breadberry,2006:52).

İlişkiler yönetimi, ilk üç duygusal zeka yetisi olan öz-farkındalık, öz-yönetim ve sosyal farkındalığın bir ürünüdür Sizin ve diğer kişilerin duygularından haberdar olarak başarılı bir iletişim kurabilirsiniz. Bu kabiliyetinizi kullanmak açık ve net bir görüşmeyi garanti ederken anlaşmazlıkları da etkili bir şekilde çözmenizi sağlar. İlişkiler yönetimi sizin zamanla diğerleri ile kendi aranızda kurduğunuz bir bağıdır. İnsanlarla olan ilişkilerini iyi idare eden kişiler kurdukları ilişkilerin değerini bilir ve farklı pek çok insanla hatta çok sevmedikleri kişilerle bile iletişim içinde olmanın yararlarını görürler. Sağlam, güvenilir ilişkiler arayıp bulunması ve üzerine titrenmesi gereken değerlerdir. Bu ilişkiler, sizin insanları nasıl anladığının, onlara nasıl davrandığının ve onlarla paylaştığınız bir geçmişin sonucudur (Breadberry,2006:52).

1.5.3.Empati

Goleman'a göre empatinin kökeni öz bilinçtir. Duygularımıza ne kadar açıksak, hisleri okumada da çok iyi oluruz . Kendisinin ne hissettiği hakkında hiçbir fikri olmayanlar, çevrelerindeki kişilerin ne hissettiğini anlamaktan tamamen acizdirler. Bu kişiler tonlara karşı duyarsızdır. İnsanların söz ve hareketlerinin dokusunu oluşturan duygusal notalar ve akorların ses tonunun, duruş değişikliğinin, çok şey ifade eden sessizliklerin, her şeyi açığa vuran bir titremenin farkına varamazlar(Goleman,2007:137).

Çok farklı duygusal tepkileri görebilme becerisi olan empati sayesinde, duyguları sezebiliriz. Kişileri dikkatle dinler diğerlerinin bakış açısını kavrayabiliriz(Toktamışoğlu,2004:71).

Meyer ve diğerklerine göre empati, “diğerklerinin duygusal yanıtlarının kesin ve doğru olarak tanımlanmasını isteyen bir yeterlidir. Olgunlaşmamış davranışlardan ziyade iyi tanımlanmış davranışları içerdğine inanılır. Empatik davranışın gösterilebilmesi için bireyin hem kendi hem de iletişim kurduğı kişilerin değerk ve özelliklerinin farkında olması beklenir (Titrek,2007:81).

Empatinin anahtarı, karşısındaki kişinin başarısı için neyin önem taşıdığını öğrenmek amacıyla araştırmak ve dinlemektir. Gerçeğı onların bakış açısıyla görebilmek, örgütün etkinliklerine nasıl tepki verdiklerini sezebilmek, etkili yönetime bir dizi ipuçları sunmaktır. Empati en azından bir başkasının duygularını okuyabilmeyi, daha yüksek düzeyde bir insanın dile getirilmemiş endişe ya da hislerini sezmeyi ve bunlara karşılık vermeyi ve en üst düzeyde ise, karşısındakinin altında yatan sorunları ya da endişeleri anlamayı kapsar(Goleman,1998:169).

1.5.3.1. Diğerklerini Anlamak

Yunanca’da “içini hissetme” demek olan empatheia terimi, ilk kez estetik kuramcılar tarafından, “diğerkinin öznel deneyimini algılayabilme yeteneğı” için kullanılmıştır. Bu ifadeyle estetik teorikçileri, başkalarının duygularını anlama becerisini kastetmişlerdir. Aynı kavramı Titchener, başkalarının hüznelerini algılayan insanın aynı şekilde hüznü hissetmesini ifade etmek için kullanmıştır.Başkalarının duygularını anlayabilme becerisi olarak tanımlanabilen empatinin kökeni özbilinçtir; duygularımıza ne kadar açıksak, hisleri okumayı da o kadar iyi beceririz. İlginin, şefkatin, yardımseverliğin, temelinde yatan duygusal ahenk, empati yetisinden kaynaklanır (Dökmen,1996:58).

Empati, bir insanın, kendisini karşısındaki insanın yerine koyarak, onun duygu ve düşüncelerini doğru olarak anlamasıdır.(Cüceloğlu,1993:43).

Kendini başkasının yerine koyabilme yeteneğı, bir insanın başka bir insanla konuşması sırasında ortaya çıkmaktadır. Bir kimse ile özdeşleşmemiz mümkün olmazsa, o kimseyi anlamamız imkansızdır. Dram, bu yeteneğinin sanat alanındaki ifadesidir kendini başkasının yerine koyabilme yeteneğinin başka örneklerine, bir insanın başka bir insanın tehlikede bulunduğunu fark etmesi halinde duyduğı acayip bir rahatsızlık duygusunun ortaya çıktığı durumlarda rastlıyoruz. Bu duygu o derece kuvvetli olabilir ki, insan, kendisi için herhangi bir tehlike olmasa bile, elinde olmayarak savunma hareketleri yapar(Adler,1994:168).

Bir konuşmacı birdenbire şaşırıp da konuşmasına devam edemediği zaman, dinleyiciler bir rahatsızlık ve sıkıntı hissederler. Özellikle tiyatrodaki kendimizi oyuncuların yerine koymaktan ya da kendi içimizde çok çeşitli roller oynamaktan kendimizi kurtaramayız. Bütün hayatımız, özdeşleşme yeteneğine sıkı sıkıya bağlıdır. Bir başkasıymışız gibi hareket etmeyi ve hissetmeyi dile getiren bu yeteneğin kaynağını arayacak olursak, doğuştan gelen bir sosyal duygu ile karşılaşacağız. Bu, gerçekten de evrensel bir duygudur ve birbiriyle ilişkili unsurlardan oluşan bütün bir dünyanın kendi içimizdeki yankısından başka bir şey değildir; insan olmanın kaçınılmaz bir ayırt edici niteliğidir. Bize, kendimizi kendi dışımızdaki nesnelere birleştirme yeteneğini vermektedir(Adler,1994:168).

Empatinin temel şartı kendini algılama becerisidir. Kendi duygularımızı ne kadar iyi tanırsak, başkalarının hislerini de o derece doğru algılayabiliriz. Ne hissettiğimizi tam olarak algılayabildiğimizde ve duygularımızla başa çıkmayı öğrendiğimizde başkalarının duygularını algılayabilmemiz mümkün olacaktır. Diğer insanların neler hissettiğini anlayabilmemiz için, işe insanların sözlü olmayan ifadelerden kullandıkları işaretleri gözlemekle başlayabiliriz. (Beden duruşu, yüz ifadesi, ses tonu gibi.) Bu bakımdan burada beden dilinin de önemi ortaya çıkmaktadır. İnsanların beden dillerini okuyabilmek, onlarla olan iletişimizi güçlendirir ve güzelleştirir. Etrafımızdaki insanların ruh hallerini çabuk ve doğru anladığımız takdirde, hayatımızın her alanında başarıyı yakalayabiliriz.

1.5.3.2.Başkalarını Geliştirme

Bir yönetim kavramı olarak ‘güçlendirme’, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme yetkilerini artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir. Güçlendirme programında, yöneticilerin üstlendiği rol, “komuta ve kontrol” değil “geliştirme, koçluk, mentorluk, kaynaştırıcılıktır (Koçel,1998:306).

İnsanları etkileme, onlara yardımcı olma açısından empati hayati önem taşımaktadır. Başkalarının neler hissettiğini sezmeden ve buldukları konumu anlamadan, onlar üzerinde olumlu bir etki bırakmak zordur. Duygusal ipuçlarını okumakta başarısız, sosyal etkileşimlerde beceriksiz olan insanlar, etkileme açısından çok zayıftırlar.

Yapılan çalışmalarda, insanla çalışan meslek üyelerinin empati yeteneklerinin bireysel farklılıkları anlamalarına yardımcı olduğu, bilişsel ve duygusal empati ile kişilik özellikleri arasında ilişki olduğu saptanmıştır. Yapılan bir çalışmada, insanlarla doğrudan ilişkileri olan ve mesleki eğitimleri sırasında karşısındaki kişinin rolünü alabilmeyi başaramamış profesyonellerin diğerlerine oranla empatik becerileri daha yüksek bulunmuştur(Bayam ve diğerleri,1993:182). Yani iş yaşamında ki başarı için empatik beceri yani duygusal zeka gereklidir.

1.5.3.3. Hizmete Yönelik Olmak

Hizmet yönelimli olmak, karşısındaki kişilerin ihtiyaçlarını önceden tahmin etmek, fark etmek ve onları karşılamaktır. Örgütlerde çalışan hizmet yönelimli kişiler, beraber çalıştıkları kişilerin ve müşterilerin ihtiyaçlarını anlar ve bu ihtiyaçları hizmet veya ürünlerle eşleştirir. Yöneticiler iç ve dış müşterilerin memnuniyetini ve sadakatini artırmak için yeni yollar arar. Onların bakış açılarını yakalar ve güvenilir şekilde tavsiyelerde bulunurlar.Hizmet sektöründe üretim sanayinden farklı olarak, mevcut insan-makine ilişkisi ve işletme-içi insan ilişkileri yanı sıra, müşteri ile ilişkilerin de olduğu bir çalışma ortamı vardır. Dolayısıyla işletme içi ilişkilerdeki davranış kalıplarının sınırlılığını çok aşan, çok çeşitli davranış kalıpları ile karşı karşıya olma söz konusudur ve iş kalitesi doğrudan müşterinin anıda yüz yüze ilişkide memnun edilmesine bağlıdır (Baysal,1993:135).

Empati, yöneticilerin, kendilerini işgörenlerinin yerine koyup düşünmelerini, işgörenlerin duygularına önem vermelerini böylece, onlarla uygun iletişimde bulunmalarını sağlar. Duygusal zeka yetenekleriyle yapılmış eleştiri, problemler çözümsüz hala girmeden, davranışlarını düzeltmeleri için işgörelere önemli bilgiler sağlar. Empati yeteneğine sahip işgörelenler, yetersiz başarılarının örgüte vereceği zararı düşünerek, olayları örgütün bakış açısıyla da değerlendirirler. Bu kişiler, kendilerini iyileştirme önerilerine daha açık yaklaşırlar, başarısızlıktaki sorumluluklarını kabul etmekte daha istekli olurlar ve yapılan eleştiriyi üstleri ve çalışma arkadaşları ile birlikte performansı geliştirici bir çalışma olarak algırlarlar.

1.5.4.Toplumsal Beceriler

Toplumsal becerileri 5 gruba ayırılır.

1.5.4.1. İletişim

İletişiminin etkinliği dinleme yeteneğiyle ilişkilidir. Bilgilerin doğruluğu dinlemeye bağlıdır. Dinlemek fiilinin içeriğinin en güzel ifadesi Çince dinlemek fiilinde açıklanmaktadır. Çince'de dinlemek anlamına gelen sembol dört anlamın birleşiminden oluşur: kulak, göz, dikkat ve kalp. “İletişimi etkin bir silah gibi kullanmak, böylece mutlu, üretken verici çalışanlar yaratarak, daha üst düzeyde ve karşılıklı kaynak alışverişi sağlamak, iyi bir yöneticinin en önemli görevi olmalıdır (Özarılı,1996).

1.5.4.2. Çatışma Yönetimi

Anlaşmazlıklarda uzlaşma ve çözüm sağlamak olarak tanımlanmaktadır. Wexley (1977) ise çatışmayı; birbirlerinin ulaşmasına açıkça düşmanlık gösteren veya birbirlerinin amacına ulaşmasına müdahale eden iki taraf arasındaki bir tartışma ya da kavga olarak tanımlamıştır (Titrek,2007:87).

Goleman’a göre bu yeterliliğe sahip kişiler, aşağıdaki nitelikleri gösterir.

- Zor insanları ve gergin durumları, zaman ve duruma göre ustalıkla idare ederler.
- Çatışma olasılığını fark eder, anlaşmazlıkları ortaya çıkarır ve çözüme yardım ederler.
- Kazan/kazan çözümleri yaratırlar.
- Açık tartışmaları teşvik ederler(Goleman,2000:71).

Olayları yorumlama ve elde edilen sonuçları değerlendirmede his ağırlıklı kişilerin sosyalleşme istekleri fazladır. Bu insanlar bir çatışma kaynağı olmazlar. Sorunların çözümünde taraf olmak yerine, arabulucu rolünü üstlenirler. Ayrıca çözümlerin adil olmasını isterler, her kararın kişileri nasıl etkilediğini araştırmak, olumsuzlukları önlemek isterler (Erdoğan;1996:209).Bu kişiler, duygusal etkileşimlerden gelen bilgiyi bu süreçlerde kullanırlar.

1.5.4.3. İşbirliği

Goleman'a göre bu yeterliliğe sahip kişiler, şu nitelikleri gösterir:

- İlişkilerde dikkatlilik ile göreve odaklanma arasındaki dengeyi sağlarlar.
- Planları, bilgiyi ve kaynakları paylaşır, birlikte çalışmayı severler.
- İşbirlikçi ortamı teşvik ederler.
- İşbirliği için fırsat yakalar ve yaratırlar(Goleman,2000:79).

1.5.4.4. Ekip Çalışmasına Yatkınlık

Kolektif hedefleri izlerken grup sinerjisi yaratmak olarak tanımlanmıştır. Günümüzde bu tür takımlara yönetim ekipleri, kalite çemberleri, öğrenme grupları, kendi kendini yöneten iş ekipleri v.b. adlar verilmektedir. Bunlara ek olarak bir toplantı sırasında özel bir iş için ya da bir defaya özgü bir proje üzerinde birlikte çalışmak üzere kısa ömürlü, geçici bir grup olarak çabucak oluşturulmuş takımlarda vardır (Titrek,2007:96).

1.5.4.5. Liderlik

İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecek liderlere de ihtiyaç duyan varlıklardır. Stogdill araştırmasında; "Liderlik, amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme sürecidir" şeklinde tanımlanmaktadır (Erçetin,2000:6).

1.6. DUYGUSAL ZEKANIN ETKİLERİ

1.6.1. Duygusal Zeka ve Sağlık

Her kötü durumun mutlaka çözüme ulaşacağı bir vakit vardır. Duygularınız, problemin fark edilecek kadar büyük, fakat acilen çözüme ulaştırılması için henüz küçük olduğu zamanlarda harekete geçmeniz için sizi uyarır. Duygularınıza kulak verip onları anlayarak içinde bulunduğunuz zor durumun üstesinden ustaca gelir, gelecekte karşılaşacaklarınızı da engellemiş olursunuz.

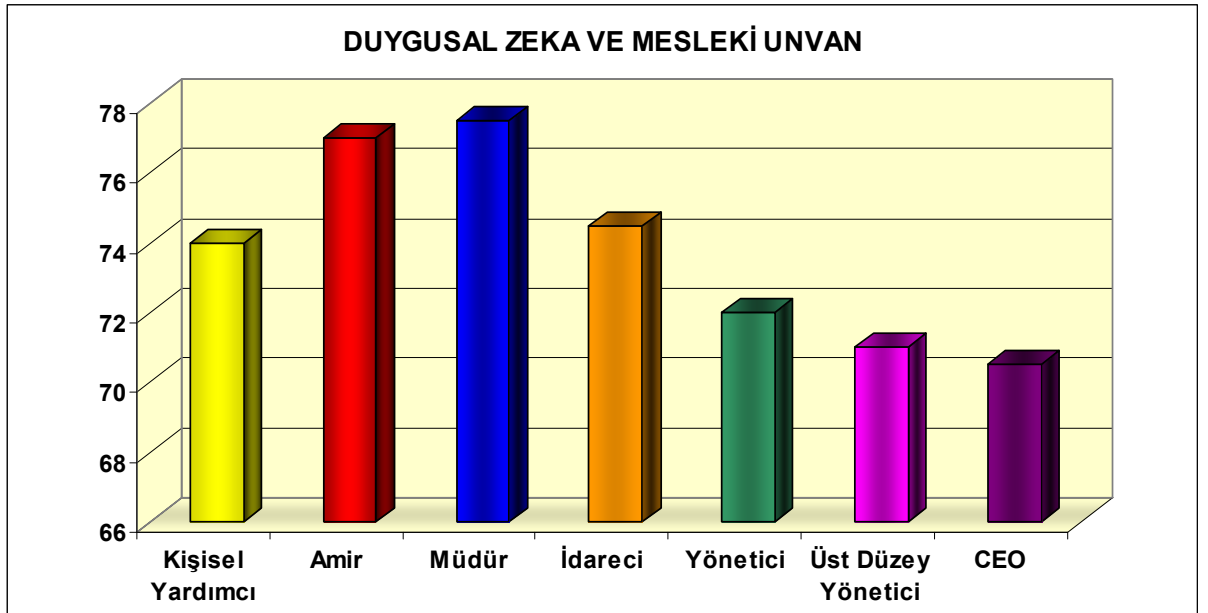
Tam tersini yapıp duygularınızı bastırırsanız, bu duygular hızlı bir şekilde içinizde gerilim, stres ya da endişe gibi rahatsız edici duygulara dönüşür. Karşılık verilmemiş duygular bedeninizi ve aklınızı zora sokar. Duygusal zeka yetileriniz, işler çığırından çıkmadan önce, zor durumlarla baş etmenizi sağlayarak yaşadığınız stresi kontrol altına almanıza yardım eder. Duygusal zeka yetilerini kullanmada başarısız olan insanlar, ruh hallerini düzene sokmak için daha az etkili diğer yollara başvururlar. Ve bu kişilerin endişe, depresyon, madde bağımlılığı ve hatta intihar düşüncesi yaşama ihtimali diğerlerinin iki katıdır. İnsanların mutluluğu ve memnuniyeti açısından duygusal zekanın muazzam bir etkisi vardır. Duygusal zekalarını uygulamaya geçiren insanlar çevreleriyle daha uyumlu ve kendi içlerinde daha huzurlu olurlar. Duygusal zeka ile refah hissi arasındaki direkt bağlantı, duygularımızı dikkate alıp devamlı olarak onlardan haberdar olmamızın ayrıca davranışlarımızı yönlendirmemizde onları rehber olarak kullanmamızın ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır. Duygusal zeka yetilerini ne kadar çok çalıştırırsanız, o kadar hayatın stresi dışında kalırsınız (Bradberry ve Greaves,2006:64).

1.6.2. Duygusal Zeka ve Mesleki Üstünlük

Duygusal zeka uygulamaları, pek çok enerjinizi tek bir noktada toplayıp size muazzam sonuçlar getirebilecek güçlü bir yöntemdir. Duygusal zeka iyi şekilde kullandığı zaman iş performansını artırmada çok etkili olur. Başarı açısından öyle büyük bir rol oynar ki, bütün meslek türlerinde performansın yüzde altmışından duygusal zeka sorumludur. İş yerindeki performansın en büyük, tek belirleyicisi ve kişisel üstünlük ile liderlik vasıflarının en güçlü sürücüsüdür(Bradberry ve Greaves,2006:67).

Duygusal zeka hakkındaki en iyi şeylerden biri, onun hayli yüksek bir esnekliğe sahip olmasıdır. İnsanların testlerde yüksek ya da düşük puan almaları sorun teşkil etmez, çünkü çalışıp bu yetiyi geliştirmek mümkündür. Bu sayede düşük puan alanlar meslektaşlarına yetişebilirler. Avustralya'daki Queensland Üniversitesi'nde yapılan bir araştırma, düşük seviyede duygusal zeka ve iş performansına sahip kişilerin sadece duygusal zekalarını geliştirerek her ikisinde de üstünlük sağlayan meslektaşlarıyla eşit konuma gelebileceklerini keşfetmiştir. Çalışan kişiler arasında yapılan araştırmada yüksek performans gösterenlerin yüzde doksanının aynı zamanda duygusal zekalarının da yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer yönden, düşük bir

performans gösterenlerin sadece yüzde yirmisinin duygusal zeka seviyesi yüksek çıkmıştır. Yüksek bir duygusal zekaya sahip olmadan işte yüksek bir performans elde etmek de mümkündür, fakat bu düşük bir ihtimaldir. Duygusal zekalarını geliştiren insanlar mesleklerinde de başarılı olma eğilimindedirler, çünkü bu ikisi paraleldir ve el ele ilerlerler. Bu bulgular dünyanın her bölgesindeki, her seviyedeki tüm endüstri ve sanayiler için geçerlidir. Biz henüz duygusal zekayla performansın bağlantısının olmadığı bir meslek dalı bulamadık (Bradberry ve Greaves,2006:67).



Breadberry, T.,Greaves, J.(2006). Duygusal Zekanızı Keşfedin.Çev:Sevda Kubilay,Truva Yayınevi, İstanbul

Verilen tablo farklı meslek dalları için ortalama duygusal zeka skorlarına ilişkin bulguları göstermektedir. İdareci unvanı alanındaki keskin iniş ve sağa doğru ilerledikçe devam eden bu eğilim, kurumlardaki üst düzey yönetici unvanları arasındaki inanılmaz duygusal zeka eksikliğini açığa çıkarmaktadır. Yukarıdaki her unvan için, iş performansı açısından diğer yetilere göre daha fazla etki yaratan duygusal zekadır.

1.7. İLİŞKİLERDE DUYGUSAL ZEKA

İlişkilerde duygusal zeka'yı aşağıdaki başlıklar altında inceleyebiliriz

Birinci Duruş (“Ben” Durumu): Bu duruş, kendi bakış açınızdan bakmak, dinlemek, hissetmek, başlamak anlamına gelir. Güçlü bir Birinci Duruşu olan insanlar ne istediklerini çok iyi bilirler.

Motivasyonlarınızı anlamak, sonuç ve amacınıza dair açık olmak, kendinizi onların içinde kaybetmeden başka algısal durumları güvenli bir şekilde keşfetmenizi sağlar. Duygusal zekânızı geliştirmenin önemli bir parçası, bakış açısını değiştirebilmeyi ve bir duruma başka bir insanın bakış açısından bakabilmeyi içerir. Bu bizim Benci Duruş dediğimiz şeydir. Bir “mukayese” analizi yürütebilmeniz için en iyi yön tem öncelikle Birinci Duruşta mevcut olan bilgiyi araştırmanızdır (Merlevede ve arkadaşları,2003:260).

İkinci Duruş (“Sen” Durumu): Bu duruş, sanki bir başka insanın yerindeymişsiniz gibi başka bir insanın bakış açısından bakmak, dinlemek, hissetmek anlamına gelir. Güçlü bir İkinci Duruşu olan insanlar, başka bir insanın hissetme ve düşünme şeklini, başka bir insanın algıladığı şeyi, vs. anlayabilir.

İkinci Duruşu almaktaki becerilerinizi geliştirmek için;

— Duygusal olarak çağrışım kurun; belki de fiziksel olarak diğer insanın yerine hareket ederek, kendinizi bir başka insanın yerine koyun.

— Daha çok gözlem yapın ve bu bakış açısına hangi gözlemlerin uygun olduğuna karar verin. Cevap sizin, diğer insanı ve onun davranışını neyin motive ettiğini anlamanızı sağlar. Belki de onun yerinde olsaydınız aynı şeyi yapardınız ve kendinize o şekilde saygı gösterirdiniz (Merlevede ve arkadaşları,2003:260).

1.7.1. Sosyal İlişkilerde Duygusal Zeka

İlişkileri yürütebilme yeteneğine dayanan sosyal zeka; grupları organize edebilme, tartışarak çözüm bulma, kişisel bağlantı kurabilme ve sosyal analiz yapabilme gibi becerileri kapsar. Bu becerilere sahip olan kişiler, insanlarla rahat iletişim kurabilen, onların tepkilerini, hislerini akıllıca okuyabilen, yönlendirebilen, organize edebilen ve her insani faaliyette ortaya çıkabilecek tartışmaların üstesinden gelebilen kişilerdir.

Bu kişiler arası yetenekler, diğer duygusal zeka yetileri üzerine kuruludur. Sosyal zekası iyi olan kişiler, öncelikle, kendi duygularını ifade etmekte beceriklidirler. Aynı zamanda, çevresindekilerin tepki gösterme şekillerine uyum gösterirler. Bütün duygusal yeteneklerde olduğu gibi, bu yetenekte de denge çok önemli bir unsurdur; insan, diğerlerini anlama becerisiyle, kendi ihtiyaç ve hislerini anlama ve bunların nasıl karşılanabileceğini kestirebilme arasında bir dengesizlik yaşarsa, içi boş bir sosyal başarıya yol açabilir. Dengesizliğin bir başka görüntüsü ise, “sosyal bukalemunluktur”. Bu özelliğe sahip olan kişiler, toplumun onayını kazanmak adına, hissetmedikleri ve inanmadıkları gibi söyleyip, davranabilirler. Diğer yandan, sosyal sonuçları ne olursa olsun, özüne sadık kalarak, içinde beslediği derin hisle ve temel değerler doğrultusunda hareket edenler vardır. Bu tavır, öncekinin aksine duygusal bir bütünlüğü ifade eder (Yılmaz2003:48).

Sosyal açıdan yetersiz olan bireyler hem kendileri huzursuz olurlar, hem de başkalarını huzursuz ederler; özellikle sözsüz iletişimin yanlış kullanıldığı durumlar, yanlış tepkileri doğurur. Sonuç olarak, kişiler arası iletişim yeteneklerini geliştiren kişiler, karşısındakinin duygularını anlama ve yönlendirme konusunda daha iyidirler. Nereden başlayıp, nereye gidecekleri konusunda kendilerini yönlendirebilirler. Kişiler arası iletişim, insanlığın geleceği bakımından da çok büyük bir önem arz etmektedir. İnsanlığın barış içinde yaşaması bu yeteneğin çok iyi bir biçimde geliştirilmesine bağlıdır.

1.8. Duygusal Zekanın Ölçülmesi

Duygusal zekanın ölçülmesi zor olduğu için, bazı psikologlar sonuçları değerlendirme konusunda şüphelidirler. Birçok psikolog ise, üstesinden gelinmesi gereken engeller kaldırıldığında ölçülebileceğine inanmaktadır. En büyük problem, en kolay duygusal zeka ölçme yönteminin kendini rapor etme ölçekleri büyük ihtimalle en zayıf yöntem olmasıdır. Kendini rapor etme-tanıtma ölçekleri, testi yapan kişiye yetenekleri, becerileri ve davranışları ile ilgili sorular sorar. Örneğin, duygusal zeka için bu tip ölçekler kişiye duygulan tanımakta, anlamakta vb. ne kadar verimli olduğunu sorar. Bu testler, kişilerin kendi becerileri ve yeteneklerini doğru şekilde tanıtmalarına bağlıdır. Yine de bu varsayımla ilgili bazı problemler vardır.

- İnsanlar genellikle başarılarını abartıp kusurlarını en aza indirme eğilimindedir; sonuç olarak kendini tanıtmada testlerinde, kişinin beceri ve yeteneklerinin betimlemesi yüksek düzeyde çıkar.
- İnsanlar kendilerini tanıtırken çok dürüst olsalar bile doğru bilgi veremeyebilirler. Yani, insanlar cevaplamadaki doğruları gölgelemekle kalmayıp birçok durumda hangi doğruyla başlayacaklarını da bilmeyebilirler (Davis,2008:10).

Bu nedenlerden dolayı, duygusal zekanın kendini rapor etme ölçeği değerli olsa bile, EQ ölçümü için tek yöntem olmamalıdır. Kendini tanıtmada ölçümündeki problemler için getirilebilecek çözümlerden biri, “çoklu-değerlendirmeli testler” kullanmaktır. Bu yaklaşımda, kişinin davranışları ile ilgili sorular kişinin kendisi tarafından değil de, onu tanıyanlar tarafından cevaplandırılır. Bireyin arkadaşları, iş arkadaşları veya aile bireyleri, kişinin genel davranışları ile ilgili fikirlerini belirtirler. Böyle çoklu-değerlendirmeli sorgulamanın avantajı diğerinin iki katıdır. Birincisi, başka insanlar, cevaplarını gölgelemeye kişinin kendisinden daha az eğilim göstereceklerdir. İkinci avantaj ise, başka insanlar kişinin sosyal olarak ne kadar yetenekli olduğunu gözlemleyip doğru değerlendirmeye daha uygun konumdadırlar.

1.9. Okul Yöneticilerinin Duygusal Zeka Düzeyleri

Eğitimde amaç bireyde kalıcı davranış değişikliği meydana getirmektir. Öğrenilen kavramların, kalıcı olması ise, bireylerin bu kavramları özümlemelerine ve içselleştirmelerine bağlıdır. Duygusal zekanın eğitimin her basamağında etkin olması, öğrenilen kavramların ve yetilerin, bireyin bir parçası haline getirilmesini sağlayacaktır. Çünkü bireyler, eğitimi bir zorunluluk değil, kişiliklerini güçlendirici ve kendilerini ifade etmelerini sağlayan bir araç olarak algılayacaklardır.Okullar gerçekleştirdikleri etkinlikler nedeniyle nitelikli üretimin, akılcı tüketimin, gelişmenin, uygarca ve birlik içinde yaşamının, huzur ve güvenin vazgeçilmez koşulu olan bilgili ve becerili insanı yetiştiren ender örgütlerden birisidir. Bununla birlikte okulların bir ülke için yaşamsal önem taşıyan bu rollerini yerine getirebilmeleri ancak etkili olarak yönetilmeleri ile olanaklıdır (Gümüşeli,1996:36).

Okul yönetimi eğitim yönetiminin bir dalı olarak görülmektedir. İlköğretim kurumlarının amaçlarının yerine getirilmesi yöneticilerden beklenmektedir. Okulların etkili olmaları, eğitim-öğretim ve programlarının yürütülmesinden sorumlu olan müdürlerin etkili olmasına bağlıdır. Okul müdürlerinin görevleri İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinde görev, yetki ve sorumluluk alanlarıyla belirlenmiştir. Buna göre; “Müdür, kanun, yönetmelik, program ve emirlere uygun olarak okulun bütün işlerini yürütmeye, düzene koymaya, denetlemeye yetkilidir. Müdür, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirilmesinden sorumludur (M.E.B.1993:27).

Okul yöneticisinin en önemli sorumlulukları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır;

1. İnsanlarla etkili bir biçimde çalışma,
2. Etkili bir işletme yönetimi,
3. Yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama,
4. Eğitim programlarının geliştirilmesi,
5. Mesleğe hizmettir (Aydın,1998:27).

1.10. Problem Tanımı

Problem kelimesi Latince kökenli olup, Arapça’ da, “mesele” kavramına karşılık gelirken, Türkçe’ de problem kavramına karşılık olarak “sor” kökünden türetilen “sorun” kavramına karşılık gelmektedir. Sorun kavramı, çözümlenmesi, öğrenilmesi, bir sonuca varılması anlamlarına gelen engelli ve sıkıntılı bir durumu ifade eder. Türk Dil Kurumu Türkçe sözlüğünde sorun, “düşünülp çözülmeye, konuşulup bir sonuca bağlanmaya değeri ya da gerekliliği olan durum” olarak açıklanmıştır (Kalaycı, 2001:8).

Problem, insan zihnini karıştıran, ona meydan okuyan ve inancı belirsizleştiren her şeydir. Bir kişinin istenilen hedefe ulaşmak amacıyla topladığı mevcut güçlerinin karşısına çıkan engel bir problemdir. Problem, bireyin bir hedefe ulaşmada engellenme ile karşılaştığı bir çatışma durumu olarak ifade edilmektedir (Güçlü, 2003:1).

Problem, “içinde bulunulan durumda bir tehlike ya da aşılması gereken bir güçlük karşılıklıdır”(Aslan, 2002:56).

Problem, “bireyin ulaşmak istediği hedefe ulaşmasına ket vuran engeller sonucunda ortaya çıkan durumdur” (Cüceloğlu, 2003:221).

Problem, “bireyi fiziksel ya da düşünsel yönden rahatsız eden kararsızlık ve birden çok çözüm yolu olasılığı görülen her durum” şeklinde ifade edilmektedir. (Karasar, 2005:55).

Yukarıdaki tanımlar problemin üç temel özelliğini ortaya koymaktadır. Bunlar

1. Problem karşılaşılan kişi için bir güçlük, bireyin karşısına çıkan bir engeldir.
2. Kişi problemi çözmeye ihtiyaç duyar ve bir amaç belirler.
3. Kişi bu problemle daha önce karşılaşmamış olduğundan çözümle ilgili bir hazırlığı bulunmamaktadır, bu da bireyde amacına ulaşmaya iten içsel bir gerginlik yaratır (Karasar, 2005:55).

Kişiler arası problemler, etkileşimde bulunan taraflardan en az birinin mevcut etkileşim biçimi ile ideal etkileşim arasındaki farkı algıladığı, bu fark yüzünden gerginlik hissettiği, gerginliği ortadan kaldırmak için girişimlerde bulunduğu, ancak girişimlerinin engellendiği bir durum olarak tanımlanabilir. Yalnız kişiler arası değil, tüm problemlerin oluşum nedenleri şu şekilde sıralanabilir. Kaynak kıtlığı, karşılanamayan psikolojik gereksinimler, değerlerin farklılığı, ekonomik, sosyal, bedensel gelişme ile ilgili ihtiyaçlar (Öğülmüş, 2001:9–15).

Sonuç olarak problem kavramının “varolan dengenin bozulması”, “birey/grup için çözülmesi gereken bir zorluğu” içerdiği, bazen “zihni potansiyelimizi, yaratıcılığımızı, azmimizi” ortaya çıkarmak için bir fırsat olduğu ve kişiden kişiye farklı algılanabildiği söylenebilir. Değişim ya da gelişmenin yeni ihtiyaçlar doğurduğu bunun da yaşamın bir parçası olduğu ve gelişim adına problemlerin çözülmesi gerektiği de bilinmelidir.

1.11. Problemin Temel Özellikleri

İnsanın yaşamı boyunca sürekli karşı karşı kaldığı problemlerin temel özelliklerini şöyle sıralayabiliriz;

- Problemin karşılaşılan kişi için bir güçlük olduğu,
- Kişinin onu çözmeye ihtiyaç duyduğu
- Kişinin bu problemle daha önce karşılaşmamış olduğu, çözümle ilgili bir hazırlığının bulunmadığıdır.

Problem, bir kez karşılaşıp çözüldükten sonra aynı durum bir daha problem olmaz. Bazı kişiler için problem olan bir başkaları için problem olmayabilir. Problemlerin çözümü aniden ortaya çıkmayıp bir çaba gerektirebilir. Uzun süreli, kısa süreli, basit veya karmaşık, duygusal, ekonomik ve bedensel problemler vardır. Bu tür farklı problemler birbirleri ile birleşip kendi içine karışarak büyük karmaşık problemler haline dönüşebilirler (Cüceloğlu, 1999:219).

Problem türünün karmaşıklığına bağlı olarak problemlerin çözüm yolları farklılık gösterebilir. Bazı problemler tamamıyla mantık yoluyla çözülür, bazı problemler duygusal olgunluğu gerektirir. Bazı problemler ise olaylara yeni bir algılama açısından bakmayı gerektirir. Problem çözümleri arasındaki ortak yan, amaca ulaşmaya ket vuran engeli ortadan kaldırmaktır (Cüceloğlu, 2003:219).

1.12. Problem Çözme

Bilimin, teknolojinin, sosyal, kültürel ve ekonomik yaşantının büyük bir hızla değiştiği toplum hayatına uyum sağlamak isteyen bireyler sürekli olarak problemlerle iç içe yaşarlar. Her örgütte olduğu gibi eğitim örgütleri de bir takım problemlerle karşı karşıya kalmaktadır. Problemlerin kaçınılmaz olması nedeniyle eğitim örgütlerinde her kademe bulunan yönetici ve çalışanlar zamanlarının önemli bir kısmını bu problemleri çözmek için harcamaktadırlar. Problemi belirleyebilmek, çözüm için uygun stratejiler geliştirebilmek, karar sürecini yönetmek okul müdürünün yeteneği ile yakından ilgilidir. Problem çözme becerisi, “kişiyi çözüme götürecekt bilgilerin kazanılması ve bu bilgilerin kullanıma hazır olacak şekilde birleştirilerek bir sorunun çözümüne uygulanabilme düzeyi olarak” tanımlanır (Büyükkaragöz, 1995:155).

Başka bir ifadeyle, “bireyin birey olma ve çevresiyle baş etme sürecinde en belirleyici rollerinden birisi” olarak tanımlanmaktadır (Güçlü, 2003:1).

Problem çözme, kişinin problemi hissedişinden, ona çözüm bulana kadar geçirdiği düşüncesidir. Problem çözümlerin “belli bir amaca ulaşmak için karşılaşılan güçlükleri ortadan kaldırmaya yönelik bir dizi çabayı içermekte olduğu belirtilmektedir.” Aynı zamanda, içinde bulunulan şartlara uymak, engelleri azaltmak ve sonunda organizmayı bir iç dengeye ulaştırmak gibi etkinliklerin hepsinin bu sürecin kapsamında olduğunu ileri sürülmektedir (Gelbal,1991:167).

Problem çözüme farklı bakış açılarıyla yaklaşıldığında, bir güçlüğü üstesinden gelme ya da tek bir açıdan duruma bakmaktan kaçınma, mantık, analiz, yapı, boşluğu kapatma, ihtiyacı karşılama, güçlüklerin üstesinden gelme olarak tanımlanabilir. Bilim adamlarına göre, problem çözüme, sorulara cevap verme, belirsizlikleri silme, önceden anlaşılmayan şeyleri açıklama ve olan ile olması istenen arasındaki boşluğu kapama olarak algılanır. Bu yaklaşımlardan yola çıkarak, problem çözüme bir soruya cevap vermenin planını yapma, zor bir duruma tatmin edici ve çözümleyici karşılık sunma, bir olanak önerme ya da ilgi göstermektir (Ülger, 2003).

Problem çözüme, “amaca ulaşmaya ket vuran engeli ortadan kaldırmaktır” (Cüceloğlu, 1999: 219).

Eğitim yöneticisi açısından problem çözüme ise, örgütün çevresini, imkânlarını iyi tanıyarak, karşılaşılan problemlere uygun çözümler üretmektir. Örgütün amacına başarıyla ulaşması ve kendini sürekli yenilemesi, problem çözüme tekniklerinin iyi kullanılmasıyla mümkündür (Semerci ve Çelik, 2002:208).

Bütün bu tanımlardan yola çıkarak problem çözüme, engel oluşturan durum karşısında engeli ortadan kaldırmak, yeni bir çıkış ve alternatif yollar üretmek, kısaca yaratıcı düşünmeyi esas alarak ulaşılmak istenen hedef karşısında yapılan eylemi ifade etme şeklinde özetlenebilir.

1.12.1. Problem Çözmede Etkili Faktörler

Bir problemin çözülmesi birçok değişikliğe bağlıdır. Problemin kişinin yaşına uygunluğu, çözüm için ön bilgi veya eğitime sahip olma derecesi, yeteneği, sağlığı, tutumu, çözümün kişiye getireceği yararı, kişilik özellikleri gibi faktörler problem çözmede etkili olabilir. Problem çözüme, bireyin psikolojik uyumu, kendine güveni, iletişim becerilerinin etkililiği ve karar verme stilleri ve akademik ve sosyal özsaygı ile de yakından ilişkilidir.

Yaş: Yaş ile problem çözüme arasındaki ilişki farklı şekillerde değerlendirilmektedir. Bazı araştırmacılara göre yaşın, problem çözüme becerisi üzerinde etkisi yoktur. Ancak Ulupınar'ın araştırmasına göre ise yaş ilerledikçe problem çözüme başarısı artmaktadır. Ancak bu durum 35 yaşından sonra olumsuz yönde değişmektedir. Yaşın problem çözüme becerisi üzerindeki etkisini deneyimler ve geçmiş yaşantılarla değerlendirmek belki de daha doğru bir yaklaşımdır (Ulupınar, 1997).

Bireysel Farklılıklar: Problem çözmeye bireysel farklılık oldukça etkili olabilir. Ulupınar'ın araştırmasına göre, evliler, yalnız yaşayanlar, kendini aktif ve araştırmacı olarak tanımlayanlar, ailesinin tutumunu demokratik ve ilgisiz olarak değerlendirenler kendilerini problem çözmeye daha başarılı bulmaktadırlar. Çalışan grup problem çözmeye daha başarılıdır. Çalışma statüsü yükseldikçe problem çözmeye başarısı artmaktadır. (Ulupınar, 1997)

Sorumluluk Duygusu: Kendini başka insanlara karşı sorumlu hissetmek, bireyin problem çözümüne ilgisini artırır. Sorumluluk duygusu bireyi, problemleri daha çabuk anlar ve bu problemleri çözmeye ihtiyacını daha şiddetli hisseder duruma getirir. Özellikle sosyal-kişiler arası problemlerin çözümü çok defa başkalarına karşı sorumlu olmayı kabul etmeye ve anlamaya bağlıdır.

Geçmiş Yaşantı ve Deneyimler: Genel bir kabiliyetten ya da üstün zekâdan daha çok, bilgi ve deneyim ustalar yaratır ve problemin çözümünü kolaylaştırır (Ulupınar, 1997).

1.13. Problem Çözmede Modeller

1.13.1. Yaratıcı Problem Çözme Modeli

Yaratıcı problem çözmeye altı değişik zihinsel melekeye ihtiyaç vardır. Bu altı melekeyi altı meslek grubu ile karakterize edilmektedir. Bu meslek grupları hem farklı düşünce tiplerini hem de probleme farklı açılardan yaklaşmayı tanımlamak üzere kullanılmaktadır:

Dedektif: Problemi tanımlamak için bulabildiği tüm bilgileri toplar.

Kaşif: Problemin tam olarak ne olduğunu ortaya koyar ve bulunduğu bağlam içinde problemi tüm yönleriyle ele alır.

Sanatçı: Alternatif bakış açıları ve özgün fikirler üretir.

Mühendis: Fikirleri geliştirir. Ham fikirleri pratik ve uygulanabilir hale getirir.

Yargıç: Fikirleri yargılar ve en doğrusunu seçer.

Prodüktör. Çözümün uygulanması için taktik planlama geliştirir ve denemeler yapar (Özden, 1997:117).

1.13.2. Problem Çözme Yaklaşımı

Okulda her olay, çocuğun kendi hareket ve etkinliklerine konu olarak aldığı bütüncül problemlerin karakterleri esas tutularak açıklanmalıdır. Yaşamda asıl ve önemli olan bu iş için bilgi değil, herhangi bir işi yapma alışkanlığı kazanmış olmak ve bu iş için gereken materyali toplayabilecek güçte olmaktır. Günümüz okullarının öğrencilere sadece bilgi vermemesini, yeni problemlerle baş etme alışkanlığı ve gücünü de kazandırmadı gerektiği üzerinde durmuştur. Problem çözme sistemini, bir başka deyişle, iş ilkesini okulun temel ilkesi haline getirmiştir (Hesapçioğlu, 1997:124).

Öğrencide problem çözme sürecini beş aşamada açıklamıştır. İlk aşamada problemin çıktığı nokta anlaşılmaya çalışılır. Kişisel problemler yerine sınıftaki öğrencileri ilgilendiren ortak problemler farkına varılır. İkinci aşamada problem herkesçe anlaşılır biçimde tanımlanır. Problemin ana hatları açıkça belirlenir. Öğrencinin kişisel problemi engellenmişse de, kendince problemi tanır ve tüm öğrenciler problemi geniş bir görüş alanı ve nesnel bir yaklaşımla tanımlarlar. Üçüncü aşamada problemin çözümü için varsayımlar ortaya konur. Dördüncü aşamada en uygun varsayım belirlenerek denenir ve son aşama uygulama aşamasıdır (Varış, 1994:123).

1.13.3. Sınama-Yanıлма Yoluyla Problem Çözme

Problem çözme durumundaki organizmanın yaptığı davranışlardan tatmin edici etki yaratanların kalıcı olduğunu ve hangi davranışların tatmin edeceğinin ise, sınama-yanılma yoluyla öğrenildiği sonucuna ulaşmıştır. Sınama-yanılma yoluyla problem çözme, çoğunlukla anlamlı ilişki örüntüleri olmayan problemlerin çözümünde ya da problem hakkında ön bilgilerin eksik olduğu durumlarda elverişli bir yöntem olarak kullanılabilir (Erden ve Akman, 1996:217).

1.13.4. Psikoloji Açısından Problem Çözme

Jahoda, kişiler arası etkin problem çözme ve sosyal/duygusal uyum ilişkisine kuramsal yaklaşımı ilk getiren araştırmacılardandır. Jahoda psikolojik sağlığın, problemi tanıma, kabul etme, olası çözümleri düşünme, karar verme ve harekete geçme gibi problem çözme aşamalarıyla ilişkisini vurgular (Akt. Özusta,1998:74).

Rehberlik hizmetlerinin kapsamını ortaya koyan birçok tanım problem çözme kavramı üzerinde durmaktadır. Bunlardan bazıları şöyledir: "Rehberlik, seçimler ve uyum yapmada, problem çözmede bir kişinin diğerine verdiği yardımdır.", "Rehberlik, problem çözebilmesi, bağımsız hale gelebilmesi ve içinde yaşadığı toplumun sorumlu bir üyesi olabilmesi için bireye yapılan yardım sürecidir" Rehberliğin amaçlarından biri etkili karar verme ve problem çözme becerilerini geliştirmektir (Kuzgun, 1999:2).

Problem çözme sürecini danışan-danışman ilişkisinde de görmekteyiz. Psikolojik yardım ilişkileri içinde danışan birey, öncelikle kendisine ciddi ve anlamlı görünen bir sorun karşısında olduğunu algılar. Sorunu kontrol edemeyeceğini, çatışmalı duygular içinde olduğunu ve başa çıkamayacağını fark eder. Kısacası bir sorunu vardır, bunu çözmekte zorlanmaktadır. Güvendiği birine sorununu anlatmakla, sorunla ilgili yeni bilgiler, görüşler, soruna yeni bakış açıları kazanır. Sorunun karanlıkta kalmış yönlerini daha iyi görmeye başlar. Bu süreç sonunda, problemini daha iyi anlayan ve ne yapacağını bilen bir birey olarak danışmayı sonlandırır (Sungur, 2001:179).

Akademik araştırmalarda ve tanımlarda zihinsel yönü ağırlıklı olarak vurgulansa da problem çözme, ruhsal bir durumdur. Ruhsal duraksamalar içinde mücadeleye hazır olma. içten gelen duygusal ve zihinsel davranışlarının arkasındaki "niçin"leri bilinçli bir şekilde ortaya çıkarmaya istekli olma, en iyi ve kesin çözüm yolunu araştırma, problemin önemine uygun dikkat ve çabayı göstermede ve problemin hayat çevresindeki gerçek yerini aramada yeteri kadar akıllıca hareket etme durumudur. Aynı zamanda bireyin ruh sağlığının olumlu gelişimi, gündelik yaşam içinde karşılaştığı sosyal kişiler arası problemleri çözme yoluyla yakından ilişkilidir. Her ne kadar çocuklukta kullanılan eksik veya çarpıtılmış problem çözme becerilerinin, yetişkinlikte görülen psikopatolojilerdeki rolüne ilişkin kaynaklara ulaşılamasa da bu boyutun önemli olduğu düşünülmektedir. Gerek çocuğun sağlıklı ruhsal gelişimi, gerekse yetişkinlikte karşılaşılabileceği çeşitli bozukluklar açısından, problem çözme becerilerinin öğretilmesi önleyici bir yaklaşım olabilir (Özusta,1998:79).

1.13.5. Eğitimsel Açıdan Problem Çözme

İnsanoğlunun öğrenmesi gereken şeyler sınırlı iken, okuldan okuma-yazma, aritmetik gibi temel bilgi ve becerilerin öğretilmesi beklenirdi. Zamanla okullaşma oranları yükseldi. Buna paralel olarak özellikle son yüzyıl içinde dünyadaki bilgi patlaması nedeni ile bireyin öğrenmesi gereken bilgi ve beceriler de arttı. Bunları okulun vermesi olanaksız hale geldi. Bu nedenle, okulda, öğrenciye bilgi edinme yolları, bilimsel yöntem ve bu yöntemlerle varılan bulgular ve sonuçları öğretilerek, problem çözme yollarını öğrenmeleri gerektiği savunulmaya başlandı (Varış, 1994:10).

Bu yeni eğilim öğrencilerin okulda problem çözme deneyimleri yaşamalarını Çünkü problem çözme, öğrencinin kendi yeteneklerini keşfederek gelişmesini ve ihtiyaçlarını karşılamasını kolaylaştırır. Problem çözme, düşünme, karar verme, çatışmayı çözme becerileri okuduğunu ya da dinlediğini yeniden dış dünyaya aktarmaktan daha karmaşık bir öğrenme biçimleridir. Öğrenciler, bu becerileri ancak, eğitimciler onları gerekli durumlarla yüzleştirirlerse öğrenebilirler. Karşılaştıkları güçlükler üzerinde başkalarının karar vermesini bekleyecekleri yerde, bu güçlükleri kendileri çözüm yolları arar, bilgilerini ve becerilerini kullanma fırsatı bulurlar. Demokratik ortamda yaşayan öğrenciler birlikte problem çözerken birbirlerinin bilgi ve deneyimlerinden yararlanır. Yeni sorunlara karşı yaratıcı olurlar. Bu nedenle eğitimin en önemli amaçlarından biri, öğrencilerin problem çözme becerilerini geliştirmektir (Erden ve Akman, 1996:215).

Eğitim ortamında bir problemin çözülmesinden daha çok problem çözme sürecinin kendisi önemlidir. Süreç tanınmadan ve bu süreç hakkında bilgi edinilmeden problem çözme konusunda düzenli bir gelişme sağlanması güçleşir. Problem çözmenin kendisi etkili bir öğrenme ve bireysel yetenekleri geliştirme yoludur. Çünkü dersane ve evresi, değişik problemlerin ifade edildiği, araştırıldığı ve çözüldüğü doğal laboratuvarlardır. Karşılaştığı güçlükleri çözüm yolları bulmak için teşvik edilen çocuk, mevcut problemin gerektirdiği şeyleri yapmaya çalışırken bilgisini, anlayışını, beceri ve ihtiyaçlarını da kullanacak bir fırsat bulmuş olur. Problem çözme, çocuğun iç ve dış kaynaklardan nasıl faydalanacağını öğrenmesine yarayan bir yoldur. Çocuklar bu süreci çözümlenmeye, uygulamaya, hissetmeye ve problemlerin çözümü için başvuracakları yöntemler üzerinde bilinçli olarak düşünmeye ihtiyaç duyarlar (Bingham, 1998:25–26).

Problem çözme yöntemi, bir problem çözümünde genelleme ve sentez yapmada, araştırma yoluyla öğretim yaklaşımında, bilişsel alanın uygulama düzeyindeki davranışlarının kazandırılmasında ve bu alanın analiz ve sentez özelliklerini geliştirmede kullanılır. Problem çözme yöntemi, öğrenci merkezlidir, öğrencide ilgi ve güdülenmeyi artırır, daha kalıcı izli öğrenmeleri oluşturur; bilimsel yöntemi kullanmayı öğretir ve bilimsel tutum kazandırır. Problem çözümede izlenen yollar tümevarım ve tümdengelimdir (Demirel, 2002:65),

1.13.6. Örgüt Yönetimi Açısından Problem Çözme

İnsanlar gerek bireysel etkinliklerinde gerekse organizasyonlardaki görevleri gereği sürekli olarak karar vermek ve karşılaştıkları problemleri çözmek zorundadırlar. Belirli bir problem çözme sürecinde yöneticinin birçok karar vermesi gerekir. Yönetimsel kararların verilmesinde karar verme sürecindeki aşamalar şu şekilde sıralanmaktadır (Bursalıoğlu, 2005:86–90);

- **Gözlem;** çeşitli kanallardan elde edilen bilgiler veya yöneticilerin örgüt ve çevresinde uygun olmayan hususları fark etmesi,
- **Problemi Fark Etme ve Tanımlama;** Yöneticinin problemi çözümüne yönelik bir karar verme ihtiyacını hissetmesi,
- **Amaçları Oluşturma;** Değişmeye yönelik verilecek kararların neyi başaracağını belirlenmesi,
- **Problemi Anlama;** Problem olan hususların gerçek doğasını doğru ve tam olarak anlama, teşhis etme,
- **Seçenekleri Belirleme;** Problemin niteliğine göre, çözüm olabilecek seçeneklerin tespit edilmesi,
- **Seçeneklerin Değerlendirilmesi;** Her bir seçeneğin amaçları karşılama derecesinin belirlenmesi ve sıralanması,
- **Seçme;** Etkili sonucu elde etmek açısından, en uygun seçeneğin belirlenmesi,
- **Uygulama;** Gerekli değişikliklerin yapılması,

Uygulama Aşamasının Gözlemlenmesi ve Değerlendirilmesi; problemin çözüm veya azaltılmasında uygulamaya konan seçeneğin, ne düzeyde etkili olduğunu izleme ve değerlendirme (Bursalıoğlu, 2005:86–90).

1.14. Eğitim Yönetiminde Problem Kavramı

Amaca ulaşmaya çalışırken karşılaşılabilecek problemlerin tespiti, ulaşılmak istenen noktaya hangi yöntemle, ne şekilde ulaşılabileceğinin karar verilmesi yöneticinin bu süreci iyi değerlendirmesine bağlıdır. İyi yapılmış bir plan örgütün amacına ulaşmasını kolaylaştıracağından okul yöneticisinin karşılaştığı sorunları doğru analiz edebilmesi, geleceğe yönelik sorunları önceden görüp önlem alması gereklidir. Bu da etkili bir problem çözme becerisine sahip olmayı gerektirir. Yöneticilerin, özellikle gelişmiş ülkelerde belli özelliklerinin olması istenmektedir. Bu kişilerin, etkili bir iletişim yeteneğine sahip, çalışkan, bilgili, kendine güvenen, çok yönlü bir kişiliğe sahip, sorumluluklarını bilen, insan ilişkilerinde başarılı ve etkili karar veren kişi olmalarından öte, problemleri doğru tespit edebilme ve çözme yeteneğine sahip kişiler olmaları istenmektedir (Çelikten,2001:298). Bu tüm yöneticiler için olduğu gibi eğitim yöneticileri içinde bir zorunluluktur.

1.15. Problem

Okullar kanunlara ve mevzuatlara göre yönetilmektedir. Tüm okulların aynı şartlar içerisinde amaçlarına uygun bir şekilde yönetilmesi okul müdürlerinin performanslarına göre değişiklik göstermektedir. Okul müdürlerinin okulun başarısını artırıcı kararlar almasını duygusal zekaları etkilemektedir. Duygusal zeka oranı yüksek olan idarecilerde iletişim becerisi gelişmiş, kararlarında ve yönetiminde esneklik, öğretmenlerin ve öğrencilerin motivasyonunu artırıcı davranışlar sergilemektedirler.

Başarılı bir okulun en önemli özelliği okul kültürüne sahip olmasıdır. Okul müdürlerinin duygusal zeka boyutları bu kültürün oluşmasında temel etmendir. Okul yöneticisi, öğretmen ve öğrencileri yazılı kurallara uyup uymadığını denetleyebilir, fakat okul sadece kurallara göre yönetilmemektedir. Öğretmen ve öğrencilerin davranışlarını okul kurallarına göre yönetmek, davranışlarını kurallara göre değerlendirmek 21.yy yönetim anlayışına uymamaktadır. İnsan davranışlarının nedenlerine yönelik çalışmaların ön plana çıktığı günümüzde davranışları sadece görünen kısmına göre değerlendirmek, varılacak sonuçlarda olumsuz etkileyecek ve sağlıklı bir yönetim ve işleyişi aksatacaktır.

Okullarda sadece bilişsel davranışlara göre hareket etmek istenilen başarıyı tek başına sağlamayacaktır. İstenilen başarıyı elde etmek insanların duygusal yönlerine hitap ile elde edilecektir. Okul müdürleri kendi idaresinde bulunan öğretmen ve öğrencileri elde etmek istiyorsa onların duygusal zekalarına hitap etmesi gerekmektedir.

Duygusal zeka geliştirilebilir olması nedeniyle, okul müdürlerinin, duygusal zeka eğitimine önem verilmesi gerekmektedir. Okullarda milli eğitimin temel amaçlarını gerçekleştirmek için duygusal zekanın faktörlerini bilen okul müdürlerinin yetiştirilmesi gerekmektedir. Okullarda öğretmen ve öğrencilerin örgütsel davranışlarında olumlu katkıda bulunacak olan duygusal zeka okul müdürlerinin bu konuda yeterlilikleri ile doğrudan ilgilidir.

İlk ve ortaöğretim okullarında görev yapan yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeyleri ile Problem Çözme Becerileri arasında ilişki var mıdır?

1.16.Amaçlar

Okul idarecilerinin duygusal zeka ve problem çözme becerileri arasındaki ilişkinin milli eğitimin temel amaçları doğrultusunda okullarda nasıl uygulandığını ortaya koymaktır. Bu amaçlar doğrultusunda aşağıda alt amaçlar belirlenmiştir.

1- Araştırmaya katılan yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeyleri nasıldır?

2- Araştırmaya katılan yöneticilerin Problem Çözme Becerisi nasıldır?

3- Araştırmaya katılan yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeyleri,

a. Yaşa,

b. Branşa,

c. Mesleki kıdeme göre farklılaşmakta mıdır?

4- Araştırmaya katılan yöneticilerin Problem Çözme Beceri Düzeyleri,

a. Yaşa,

b. Branşa,

c. Mesleki kıdeme göre farklılaşmakta mıdır?

5- Araştırmaya katılan yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeyleri ile Problem Çözme Beceri düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.17. Araştırmanın Önemi

Yaşanan bilimsel ve teknolojik gelişmeler ve değişimler, bireyin buna bağlı olarak toplumun sürekli olarak geliştirilmesini gerektirmektedir. Çok hızla gelişen teknoloji ile birlikte iş hayatı da hızla değişmeye ve gelişmeye başlamıştır. Bu hız da başarıyı yakalamak bireyin kendini her alanda geliştirmesine bağlıdır. Yani, bireyin, kendini tanıması, karşısındaki kişileri anlaması, karşılaştığı problemlere etkili çözümler bulabilmesi gibi birtakım becerilere sahip olması zorunlu hale gelmiştir. Bu becerilerin bireye erken yaşta kazandırılması gerekliliği eğitim sistemimizi ilgilendirmektedir. Bağımsız karar verebilen, eleştirel düşünebilen, sorunların üstesinden gelebilen bireyler yetiştirmenin yolu duygusal zekalarının gelişimleriyle ilgili olduğundan, eğitim sistemimiz içinde öğrencilerin bu yeteneklerini geliştirici çalışmalar yapılmalıdır. Bireylere bu becerileri kazanmalarında yardımcı olacak olan okul yöneticilerinin, güçlü ve zayıf yönlerini bilmesi, ne derece kendilerini tanıdıkları, karşılarındakileri anladıkları, problemler karşısında etkili çözümler bulabildikleri belirlenip eksik noktalar varsa bunların tamamlanması için bir takım öneriler geliştirilebilir.

1.18. Sayıtlar.

1. Seçilen örneklem evreni temsil etmektedir.
2. Ankete gönüllü yöneticiler seçilmiştir.
3. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin anket sorularına içtenlikle ve yansız cevap verdikleri varsayılmaktadır.
4. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin anket sorularını doğru algıladıkları varsayılmaktadır.

1.19. Sınırlılıklar

1. Araştırma, İstanbul ilinin Anadolu yakasındaki resmi ilk ve orta öğretim okulları ile sınırlıdır.
2. Resmi İlk ve ortaöğretim okullarında görev yapmakta olan yöneticiler ile sınırlıdır.

3. Araştırma için veri toplanırken teste katılmak istemeyen yöneticiler kapsam dışı bırakılmıştır.
4. Araştırma evreninden seçilen örneklemin okulları temsil edebilecek yeterlilikte olduğu varsayılmaktadır.
5. Araştırma 2008-2009 Eğitim-ğretim yılı ile sınırlıdır.
6. Araştırma zaman olanakları ile kısıtlıdır.
7. Araştırma maliyet giderleri ile kısıtlıdır.

1.20. Tanımlar

Bu araştırmada kullanılan ve açıklanması gereken tanımlar ve terimler şunlardır.

Bilişsel Zeka (IQ): Bireyin entelektüel, analitik, mantıksal ve rasyonel becerilerinin tümüdür(Stein ve Book,2003:23).

Duygusal Zeka(EQ): Kendinizi ve başkalarını duygularını tanıma,kendini motive etme kendi içinizdeki ve ilişkilerimizdeki duyguları iyi yöneltme yetisidir(Goleman,2000:9).

Problem özme: Sorunları belirleme ve etkili çözümler üretme becerisidir(Stein ve Book,2003:10).

1.21. İlgili Araştırmalar

1.21.1.Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Yüksel (2006) ‘‘Duygusal Zeka ve Performans İlişkisi’’adlı çalışmasında, duygusal zeka ile performans ilişkisini incelemek ve bu doğrultuda uygulamalı bir araştırma yapmıştır.çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde duygusal zeka konusu genel olarak ele alınmıştır.

Duygusal zekanın tanımı, tarihsel gelişimi, boyutları ayrıntılı olarak incelenmiştir. İkinci bölümde, performans ve duygusal zeka ilişkisi teorik olarak incelenmiştir. Performans yönetim sistemi ve performans değerlendirme sistemlerinin önemi, amacı ve performans değerlendirme yöntemleri ile performans değerlendirmede yapılan yaygın hatalar ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Üçüncü bölümde bu konuda yurtiçinde ve yurtdışında yapılan TEMA, İncekara Holding, Albayrak Turizm AŞ., Ereğli Tekstil AŞ., TEB ve araştırmalar ele alınmıştır. Daha sonra araştırmanın yapıldığı YKM, CCS SARAR, Toys'r'us firmalarında çalışan işgörenlerin duygusal zeka seviyeleri ile performans düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Bunun için mülakat, gözlem ve anket çalışmasıyla elde edilen veriler değerlendirilmiş ve araştırma hipotezleri test edilmiştir. Bu çalışmanın sonucunda, ülkemizde performans değerlendirmede büyük sorunlar yaşandığı, yöneticilerin bu konuda yeterli bilgiye sahip olmadıkları ve bundan dolayı duygusal zeka ile performans arasındaki ilişkiyi test etmenin ülkemiz için henüz erken olduğu tespit edilmiştir.

Çamsarı (2007) "*İlköğretim okulu müdürlerinin duygusal zeka ve öğretmenlerin iş doyum düzeyleri*" adlı çalışmasında ilköğretim okulu müdürlerinin duygusal zeka düzeyleri ile öğretmenlerin demografik özellikleri ve iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Böylece bir yandan okul müdürlerinin seçilip atanmasında ve yetiştirilmesinde yeni ölçütler önerilmek istenirken, bir yandan da ilköğretim okulu öğretmenlerinin motive edilmeleri için öneriler getirilmesini amaçlamaktadır.

Araştırmanın örneklemini; 2005–2006 yılında İzmir ili metropolünde bulunan Konak, Bornova, Gaziemir, Narlıdere, Balçova, Çiğli, Buca, Karşıyaka, Güzelbahçe olmak üzere toplam dokuz ilçenin ilköğretim okullarındaki 178 müdür ve 2050 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma resmi devlet okullarında yapılmış olup, okul müdürlerinin en az bir yıl okul müdürü olarak görev yapmış bulunduğu okullarda, Valilik ve Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından alınan izinlerle uygulanmıştır. Öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin ölçülmesinde Paula E. Lester'in, Maslow ve Herzberg (1968)'i temel alarak geliştirdiği Öğretmen İş Doyumu Envanteri (Teachers Job Satisfaction Questionnaire, TJSQ) kullanılmıştır. Müdürlerin duygusal zekasının ölçülmesinde ise Goleman (1995)'in Duygusal Yeterlik Envanteri (Emotional Competence Inventory, ECI-2) kullanılmıştır. Öğretmenlerin demografik özellikleri ise Demografik Özellikler Soru Formu ile belirlenmiştir.

Şahin (2007) 'İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerileri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki' adlı çalışmasında ilköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmada tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini, 2005-2006 Eğitim Öğretim yılında Antalya ili merkez ilçe sınırları içerisindeki devlet ilköğretim okullarında görev yapmakta olan 369 yönetici ve 3980 ilköğretim okulu öğretmeni oluşturmaktadır.

Çalışmada 90 ilköğretim okulu yöneticisi anketi ile 486 ilköğretim okulu öğretmeni anketi değerlendirmeye alınmıştır. Veri toplama aracı olarak ilköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri konusunda araştırmacı tarafından geliştirilen bir ölçme aracı kullanılmıştır. Üç bölümden oluşan ölçeğin birinci bölümde kişisel bilgilerini, ikinci bölümde ilköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerilerini, üçüncü bölümde ise ilköğretim okulu yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerini belirlemeye yönelik maddelere yer verilmiştir. Araştırma sonucunda, ilköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri hem öğretmenler hem de yöneticilerin kendileri tarafından yüksek bulunmuştur. Ancak ilköğretim okulu yöneticilerinin kendilerini kişiler arası iletişim becerilerini sergileme konusunda öğretmenlerin görüşlerine göre daha fazla yeterli buldukları belirlenmiştir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin ise birbirini destekler nitelikte olduğu görülmektedir. Buna göre yöneticiler çatışma yönetimi sürecinde en fazla problem çözme stratejisini sonra sırasıyla uzlaşma, hükmetme ve kaçınma stratejilerini kullanmaktadırlar. Çatışmaların aynı zamanda birer etkileşimsel ve iletişimsel süreçler olduğu göz önünde bulundurulursa hem yönetici hem de öğretmenlerden elde edilen çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre kişiler arası iletişim becerilerinin çatışma yönetiminde çok önemli bir yordayıcı olduğu sonucu ortaya çıkarmaktadır.

Canbulat (2007) "*Duygusal zekânın çalışanların iş doyumları üzerindeki etkisinin araştırılması*" adlı çalışmada, çalışma evreni olarak belirlenen Ankara ve İstanbul illerindeki kamu ve özel kesimin sanayi ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren kurum, kuruluş ve işletmelerde istihdam edilen çalışanların iş doyumları ile duygusal zekâları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu evrenden örneklem olarak 403 çalışan alınmıştır.

Çalışma örneklemini oluşturan çalışanlara, orijinali Bar-On (1997) tarafından geliştirilen ve daha sonra ülkemizde Acar (2001) tarafından kısaltılarak yeniden düzenlenen “Duygusal Zekâ Anketi” ile Şahin ve Batıgün (1997) tarafından geliştirilen “ iş Doymu Anketi” uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 10.0 programında çözümlenmiştir. Bu araştırmada elde edilen önemli bulgular ise şöyledir :Çalışanların duygusal zekâ ortalamaları “yüksek” düzeyde, iş doyum ortalamaları ise “orta” düzeyde tespit edilmiştir.Çalışanların iş doyum düzeyleri arasında, demografik değişkenler olarak belirlenen cinsiyet, yaş, çalışma süresi, öğrenim durumu ve çalışma alanına göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Çalışanların duygusal zekâ düzeyleri arasında, cinsiyet, yaş, çalışma süresi, öğrenim durumu ve çalışma alanı demografik değişkenlerinden, sadece yaş ve öğrenim durumuna göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Çalışanların iş doyum düzeyleri ile duygusal zekâ düzeyleri arasında “orta” düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, tüm demografik değişkenler ve bunların alt grupları için, iş doymu ile duygusal zekâ arasında “orta” düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişkinin mevcut olduğu tespit edilmiştir. Duygusal zekânın kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, uyumluluk ve genel ruh durumu boyutları ile toplam iş doymu arasında “orta” düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu; stresle başa çıkma boyutu ile toplam iş doymu arasında ise “düşük” düzeyde ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Arın (2006) ”*Lise yöneticilerinin öğretim liderliği davranışları ile kullandıkları karar verme stratejileri ve problem çözme becerileri arasındaki ilişki düzeyi*” adlı araştırmasında, okul örgütlerindeki yöneticilerin, öğretim liderliği davranışları ile karar verme stratejileri ve problem çözme becerilerini ne düzeyde yerine getirdikleri ve aralarındaki ilişki düzeyinin ne olduğu sorusuna cevap aramakta ve okul örgütlerinin değişim ve gelişimini sağlayacak kişi olarak okul yöneticilerinin liderlik, karar verme ve problem çözme ile ilgili davranışlarının gelişimine katkı sağlamayı hedeflemektedir. Araştırmada genel tarama modeli uygulanmıştır. Değişkenler arası ilişkiyi belirlemeye dönük bir çalışma olması nedeniyle ilişkisel bir araştırmadır. Araştırmanın evreni; 2005-2006 öğretim yılında Bilecik, Afyon ve Eskişehir Milli Eğitim Müdürlüklerine bağlı, bütün resmi Lise ve dengi okullarda görev yapan Müdür ve Müdür Yardımcılarıdır. Evrenin tamamına ulaşıldığından, örneklem tayinine gidilmemiştir. 542 kişiye anket gönderilmiş, 448 anket geçerli kabul edilmiştir. Dönen anketler evrenin %83’ünü oluşturmaktadır.

Araştırma sonunda elde edilen bulgulara göre, lise yöneticileri genel olarak öğretim liderliği davranış boyutlarını yerine getirmekte, ancak “Öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi” boyutunda diğer boyutlara oranla daha olumsuz tutum sergilemektedirler. Lise yöneticileri kararlarında çoğunlukla seçenekleri dikkatle inceleyerek mantıklı karar vermekte ve genelde problem çözme konusunda kendilerini yeterli görmektedir. Yöneticilerinin genel olarak problem çözme becerileri ile öğretim liderliği davranışları uyum göstermektedir. Lise yöneticilerinin öğretim liderliği, karar stratejileri ve problem çözme becerileri demografik açıdan da incelenmiş kıdem, branş ve cinsiyet değişkenlerinde anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Albayrak (2002), “ ilköğretim okulu yöneticilerinin bireysel problem çözme becerileri” ile ilgili araştırmasında, ilköğretim okulu yöneticilerinin problem çözme becerilerini; cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, yöneticilikteki mesleki kıdem ve yas gibi değişkenlere göre incelenmiş ve aralarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulmuştur. İlköğretim okulu yöneticilerinin problem çözme konusunda kendilerini yetersiz olarak algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

1.21.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.

Jerat,Hasija ve Mahotra(1993),240 Üniversite öğrencisi üzerinde zeka,cinsiyet,içedönüklük-dışadönüklük ve yaşanan stres düzeyinin problem çözme durumunda kaygı düzeyi üzerindeki etkisini araştırmıştır.Problem çözme durumunda orta düzeyde zekaya sahip olanların, yüksek zeka düzeyine sahip olanlara göre, dışa dönük olanların, içe dönüklere göre stres düzeyi yüksek olanların, düşük olanlara göre ve kızların erkeklere göre daha yüksek kaygıya sahip olduklarını bulmuşlardır(Güler,2006).

Heppner ve Anderson (1985),Problem çözme becerisi ile psikolojik uyum arasındaki ilişkiyi incelemiştir.Araştırmaya 671 öğrenci katılmıştır.Psikolojik uyum ölçeği ile problem çözme becerisi ölçülmüştür.Araştırmanın sonunda bireyin problem çözme becerisiyle psikolojik uyumu arasında ilişki bulunmuştur(Güler,2006)

Hepper ve Peterson(1982),problem çözme yönünden kendini değerlendirme amacıyla kullanılan bir ölçek geliştirilmiştir.Problem Çözme Ölçeği;problem çözme güveni,yaklaşma-kaçınma biçimi,kişisel kontrol gibi üç faktörden oluşmaktadır.

Kendini etkin problem çözücü olarak algılayanlar(güvenli,kişisel kontrole sahip,problemlereyaklaşan),kendini etkisiz olarak algılayanlardan(güvensiz,kişisel kontrolü yetersiz,problemlerden kaçan) bilişsel,duyuşsal ve davranışsal yönden anlamlı farklılık göstermektedir(Güler,2006)

Stein ve Book,EQ derecesinin yükseltilebildiğini,öğretmen,danışman,sağlık uzmanı gibi çeşitli dallardan kişiler üzerinde yaptıkları çalışmalar sonucunda denekleri bilişsel ve davranışsal terapinin tüm kanıtlanmış metotlarını kullanarak ve psiko-dinamik teoriden de destek alarak eğitmişlerdir.Sonuç olarak bireyleri doğru ve bilimsel tekniklerle eğittiklerinde duygusal zeka seviyesinin yükseldiğidir(Güler,2006)

1.21.3. Yapılan Araştırmaların Değerlendirilmesi

Yapılan araştırmalarda;

- Yüksek duygusal zekalı bireylerin daha sağlıklı ve hayatta başarılı olduğu,
- Yüksek duygusal zekaya sahip olan kişiler,kendi duygularıyla ilgili farkındalık,empati,insanlara karşı sevecenlik, şefkat ve özsaygıya sahip olduğu,
- IQ'nun tersine EQ önemli ölçüde yükseltilebilir olduğu,
- Duygusal zekası yüksek olan bireyler problemleri çözmede daha başarılı olduğu tespit edilmiştir.

Çocuklarımızın eğitimin ilk yıllarında duygusal yönden geliştirilmesi ve yetişkin oldukları zaman da mutluluk ve başarıları için hayati önem taşımaktadır.

Ülkemizin geleceğinin teminatı olan gençlerimizin emanet edildiği okul yöneticilerinin,yüksek duygusal zekaya sahip olan kişilerden seçilmesinin önem arz ettiği görülmektedir.

BÖLÜM II

2.YÖNTEM

2.1. Araştırma Modeli

Bu araştırmada genel tarama yöntemi kullanılmıştır. İstanbul ili Anadolu yakasındaki ilçelerdeki resmi ilk ve ortaöğretim okullarındaki yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeyleri ile Problem Çözme Becerileri arasındaki ilişkilerini ölçmek amacıyla anket formu kullanılmıştır. Çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile evrenin tümü yada ondan alınacak örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemelerine genel tarama modelleri denir(Karasar,1999:79)

2.2. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evrenini, İstanbul ili Anadolu yakası ilçelerindeki resmi İlk ve ortaöğretim okullarında çalışan yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise bu evrenlerden tesadüfi örneklem yöntemiyle seçilen yönetici (müdür,-müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı) araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.Çalışma evreninin çok büyük olması nedeniyle örneklem alma yoluna gidilmiştir.Araştırmanın geçerliliğinin ve güvenilirliğinin arttırılması için buldukları yer itibari ile alt,orta,üst sosyo-ekonomik düzeyden okullar alınmıştır.

2.3. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örneklemini İstanbul ili Anadolu yakasındaki 2008-2009 eğitim ve öğretim yılında 11 ilçede eğitim ve öğretime açık olan resmi ilköğretim okullarından her ilçeden yönetici (müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı) sayıları ile sosyo-ekonomik düzeyler göz önünde bulundurularak,310 yöneticiye anketler uygulanmıştır.

Araştırmada, seçilen yöneticilere veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Bu anketin birinci bölümünde kişisel bilgi formu, ikinci bölümünde duygusal zeka ölçeği,üçüncü bölümde problem çözmeye ilişkin tutum ölçeği bulunmaktadır. (Ek 1,2,3)

2.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada öğretmenlerin duygusal zeka puanlarının belirlenmesi amacıyla gecerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılan problem çözmeye ilişkin tutum ölçeği (Ek-2), duygusal zeka ölçeği (Ek-3) kullanılmıştır.

Ek-1,2,3 Güler (2006) “*İlköğretim Okullarında görev yapan Öğretmenlerin Duygusal Zeka ve Problem Çözme becerileri arasındaki ilişki*” adlı tezden alınmıştır.

Araştırma soruları üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, ölçeği cevaplandıran öğretmenlerin kişisel özelliklerini tespit etmeye yönelik hazırlanmış 3 bağımsız değişken yer almaktadır.

İkinci bölümde öğretmenlerin duygusal zeka ile ilgili yaklaşımları anlamaya yönelik 50 maddeden oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekte bulunan 50 ifadenin 30 tanesi olumlu iken 20 tanesi olumsuz ifadelerdir. Seçenekler “her zaman 5-sık sık 4-bazen 3-nadiren 2-hiçbir zaman 1” şeklinde belirlenmiştir. Olumsuz ifadeli tutum cümlelerinde puanlama ters yönde işleyecek (1-2-3-4-5) yapılmıştır. Ölçekten alınabilecek en yüksek puan 250, en düşük puan ise 50’dir. 50-150 puan aralığı düşük duygusal zeka göstergesi, 150 puan üstü yüksek duygusal zeka göstergesidir.

Üçüncü bölümde ise problem çözme beceri düzeylerini anlamaya yönelik 33 maddeden oluşan, problem çözmeye ilişkin tutum ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte değerlendirme; “kesinlikle katılıyorum-katılmıyorum-kararsızım-katılıyorum-kesinlikle katılıyorum” ifadelerinden oluşan likert tipi 5’li ölçek kullanılarak yapılmıştır.

Bu araştırmada ölçekten alınan toplam puanlar değerlendirilerek bireylerin problem çözme yaklaşımlarındaki tercih stili belirlemeye çalışılmıştır.

Problem çözmeye ilişkin tutum ölçeğinden alınan puanların dağılımında; 32-79 puan aralığını “ADAPTÖRLER”, 80-112 puan aralığını “ORTA DÜZEYDE YARATICILIK GRUBU”, 113-160 puan aralığı ise “YARATICILAR” oluşturmaktadırlar.

2.5. Verilerin Azı ve Yorumu

Araştırmada kullanılacak anketler için İl Milli Eğitim Müdürlüğü ve Valilikten olur izni alınarak bizzat okullara gidilerek anketler ulaştırılmıştır. Yaklaşık olarak 420 okul yöneticisine ulaştırılmış ancak 310 okul yöneticisinden dönüşü olmuştur.

Araştırma kapsamında kullanılan ankette yer alan soruların; frekans ve yüzdelik dağılımları bulunarak; bulgular bölümünde tablolaştırılarak yorumlanmıştır.

Araştırma kapsamında kullanılan Duygusal Zeka ve Problem Çözme Ölçekleri puanlarının tanımlayıcı istatistik değerleri (Aritmetik Ortalama, Medyan, Mod, Standart Sapma, Ranj, Q1, Q2, Q3) hesaplanarak tablolaştırılmıştır. Ayrıca elde edilen sonuçlar; ölçeklerin Türkiye normları ile karşılaştırılmış ve yorumlanmıştır.

Araştırmanın üçüncü aşamasında, yine araştırma kapsamında kullanılan anket sorularına göre (bağımsız değişken) Duygusal Zeka ve Problem Çözme Ölçeğinin puanları arasındaki farklılıkları belirlemek üzere hipotez testleri yapılmıştır. Bağımsız değişkenin iki kategorili olduğu durumlarda ölçek puanlarının farklılığını sınamak üzere istatistiksel olarak parametrik ilişkisiz grup "t" testi kullanılmıştır. Bağımsız değişkenlerin iki kategoriden daha fazla olduğu durumlarda (yaş, kıdem, branş), ölçek puanları arasındaki farklılıkları sınamak üzere yine parametrik Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) işlemi kullanılmıştır. ANOVA işlemi sadece gruplar arasında kümülatif bir farklılık olup olmadığını belirlemektedir. Hangi gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunduğunu belirleyememektedir. Bu nedenle ANOVA'da anlamlı bir farklılık elde edildiği durumlarda; gruplararası farklılıkların saptanabilmesi için ANOVA'yı tamamlayıcı hesapların yapılması gerekmektedir.

Bu durumlarda kümülatif farklılığın hangi ikili gruplar arasından kaynaklandığını belirlemek üzere ANOVA'yı tamamlayıcı hesaplardan scheffe testi işlemleri gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın iki sürekli değişkeni olan duygusal zeka ve problem çözme puanları arasında ilişki bulunup bulunmadığını sınamak üzere pearson çarpım momentler korelasyon katsayısı tekniği kullanılmıştır. Ayrıca adı geçen iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunduktan sonra; bağımsız değişken olarak alınan duygusal zekanın; yöneticilerin problem çözme becerileri üzerindeki etkisini belirlemek üzere istatistiksel açıdan basit doğrusal regresyon analizi işlemi gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamında elde edile tüm sonuçlar çift yönlü olarak sınıanmış ve anlamlılık düzeyi en az ,05 olarak kabul edilmiştir. Ayrıca ,01 ve ,001 düzeyinde anlamlı çıkan sonuçlar ayrıca tablolarda gösterilmiştir. Araştırmanın tüm istatistiksel analizleri SPSS for Windows paket program ile yapılmıştır.

BÖLÜM III

BULGULAR

Tablo 1. Yöneticilerin Yaş Değişkenine Göre Frekans ve Yüzelik Dağılımlar

Yaş	F	%
20-35	16	5,2
26-30	31	10,0
31-35	49	15,8
36-40	64	20,6
41 Yaş ve Üstü	150	48,4
Toplam	310	100,0

Araştırma grubunu oluşturan yöneticilerin yaş değişkenlerine göre frekans ve yüzelik dağılımlar Tablo 2’de verilmiştir. Araştırma grubunun % 48,4’ünü 41 yaş ve üstü öğretmenler oluşturmuştur ve yaş değişkeni açısından ilk sırayı almışlardır. Bunu % 20,6 ile 36-40 yaş , %15,8 ile 31-35 yaş ve %10,0 ile 26-30 yaş grubu öğretmenler izlemiştir. Son sırada 20-35 yaş grubunda bulunan öğretmenler bulunmaktadır(% 5,2).

Tablo 2. Yöneticilerin Branş Değişkenine Göre Frekans ve Yüzelik Dağılımlar

Branş	F	%
Sınıf Öğretmeni	70	22,6
Türkçe	29	9,4
Sosyal Bilimler	53	17,1
Matematik	46	14,8
Fen Bilgisi	35	11,3
Yabancı Diller	15	4,8
Diğer Branşlar	53	17,1
Rehberlik	9	2,9
Toplam	310	100,0

Tablo 3’de araştırma grubunu oluşturan yöneticilerin branş değişkenine göre frekans ve yüzelik dağılımlar yer almıştır. Branş değişkenine göre ilk sırayı sınıf öğretmenleri almıştır(% 22,6). Bunu ikinci sırada diğer branşlar(% 17,1) ve üçüncü sırada sosyal bilimler öğretmenleri(%17,1) izlemiştir. Matematik öğretmenleri % 14,8;

fen bilgisi öğretmenleri % 11,3; Türkçe öğretmenleri % 9,4; yabancı diller öğretmenleri % 4,8 ile araştırma kapsamında temsil edilmişlerdir. Son sırada rehber öğretmenler bulunmaktadır(% 2,9).

Tablo 3. Yöneticilerin Kıdem Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler Dağılımları

Kıdem	F	%
1-5 Yıl	52	16,8
6-10 Yıl	78	25,2
11-20 Yıl	83	26,9
21 Yıl ve Üstü	96	31,1
Toplam	309	100,0

Araştırma grubunu oluşturan yöneticilerin kıdem değişkenlerine göre frekans ve yüzdeler dağılımları Tablo 4’de verilmiştir. Araştırma grubunun % 31,1’ini 21 yıl ve üstü öğretmenler oluşturmuştur ve kıdem değişkeni açısından ilk sırayı almışlardır. Bunu % 26,9 ile 11-20 yıl , %25,2 ile 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler izlemiştir. Son sırada kıdemi 1-5 yıl arasında olan öğretmenler bulunmaktadır(% 16,8).

3.1. Araştırma Kapsamında Kullanılan Ölçekler İle Toplanan Verilere İlişkin Yapılan İstatistiksel Analizler

Bulgular bölümünün bu aşamasında araştırma kapsamında kullanılan Duygusal Zeka ve Problem Çözme Ölçeklerinden elde edilen verilerle gerçekleştirilen istatistiksel analiz sonuçları ele alınıp incelenmiştir.

Bu aşama ilk etapta kullanılan ölçeklerin her birine verilen cevapların frekans ve yüzdeler dağılımları ile ölçeklerin cevap anahtarına göre hesaplanan aritmetik ortalama değerleri tablolaştırılarak yorumlanmıştır.

Tablo 4. Yöneticilerin Duygusal Zeka Ölçeği Maddelerinin Frekans ve Yüzdeler Dağılımları

Madd e No	Maddeler	Her zama n %	Sık sık %	Baze n %	Nadire n %	Hiçbir zama n %	Art.Or t
1	Karşımdaki kişinin	23,9	56,	1,8	4,6	12,8	3,74

	duygularını anlayabilirim		9				
2	İnsanları kendileri hakkında konuşurabilirim	6,4	45,9	17,4	14,7	15,6	3,13
3	Gerektiğinde risk alırım	8,3	9,3	29,6	39,8	13,0	1,59
4	Aynı takımda çalışan kişilerin aynı fikri taşımaları önemlidir.	4,6	11,1	25,9	28,7	29,6	3,68
5	Sorumluluk almaktan korkarım	5,5	26,6	26,6	24,8	16,5	3,20
6	Bir topluluğun karşısında konuşmayı severim	28,4	42,2	12,8	6,4	10,1	3,72
7	İnsanların olumlu yönlerini fark ederim	10,1	47,7	9,2	4,6	28,4	2,97
8	Her işin maddi karşılığı olmalıdır	34,9	17,4	24,8	11,0	11,9	2,48
9	İnsanların beklentilerini anlayabilirim	40,4	35,8	11,9	5,5	6,4	3,98
10	İyilik yapmaktan mutluluk duyarım	35,8	42,2	9,2	8,3	4,6	3,96
11	Karşımdaki kişinin politik görüşlerini kolayca anlayabilirim	23,9	48,6	16,5	4,6	6,4	3,79
12	Bir ekip içinde hemen öne çıkarım	8,3	58,7	18,3	8,3	6,4	3,54
13	Bir ülke şartlarında hayallerimi gerçekleştirmem çok zordur	21,1	18,3	23,9	31,2	5,5	2,82
14	İşyerindeki arkadaşılığımı dışarıda da sürdürürüm	5,5	28,4	41,3	16,5	8,3	3,06
15	Konuşurken karşımdaki kişinin gözlerine bakmam	6,4	10,1	31,2	34,9	17,4	3,47
16	Bulduğum konumdan memnunum	17,6	13,9	17,6	25,9	25,0	2,71
17	Hangi duyguları yaşadığımı bilirim.	27,5	16,5	29,4	11,0	15,6	3,78
18	Pembe yalanlar güzeldir	7,4	35,2	10,2	8,3	38,9	3,36
19	Herkes tarafından eleştiriliyorum	27,5	15,6	12,8	20,2	23,9	2,97
20	Yaptığım hata sonraki işlerimi de	13,8	36	17,4	22,9	9,2	2,77

21	olumsuz etkiler. Daha önemli bir işim varsa eğlenmekten vazgeçebilirim.	29,4	26, 6	2,1	17,4	5,5	3,17
22	Kendimi gözlemleyebiliyorum . Böylece yeni özellikleri fark edebilirim	9,2	61, 5	16,5	7,3	5,5	3,99
23	İşleri kendi başıma yapmayı tercih ederim.	22,9	36, 7	11,9	20,2	8,3	3,87
24	Hedefime ulaştınca kendimi ödüllendiririm.	9,2	12, 8	15,6	51,4	11,0	2,41
25	Yeni fırsatlarla karşılaştınca heyecanlanırım	7,3	17, 4	38,5	24,8	11,9	2,54
26	Başkalarına özenirim	12,8	33, 9	11,9	15,6	25,7	3,07
27	Mesleğimde ilerlemek çok zordur	45,9	15, 6	12,8	19,3	6,4	2,25
28	İnsanların olumlu yönlerini kendilerine söylemekten kaçınmam	13,0	12, 0	25,9	37,0	12,0	3,04
29	Bir işte başarısız olmuşsam o işi tekrar denemem	6,4	19, 3	23,9	36,7	13,8	3,32
30	Bir işe başlarken başarısızlık korkusu yaşarım	10,2	33, 3	20,4	28,7	7,4	2,90
31	Üzerimde baskı varken hata yaparım	29,4	18, 3	18,3	24,8	9,2	2,66
32	Kalabalık ortamlarda fikirlerimi kolayca söyleyebilirim	9,2	39, 4	34,9	7,3	9,2	3,85
33	Arkadaş edinmem çok kolaydır	10,2	40, 7	25,9	4,6	18,5	3,98
34	Güçlü kişiliği olan insanlar beni tedirgin eder	12,8	33, 9	10,1	3,7	39,4	3,23
35	Sıkıntıların üstüne gitmekten korkmam	35,2	10, 2	7,4	9,3	38,8	3,45
36	Yükselmek için yalan söyleyebilirim	1,3	11, 0	2,8	1,8	65,1	3,83
37	Yeni arayışlara açığım	59,6	14, 7	8,3	4,6	12,8	3,99
38	Neden öfkeli olduğumu bilirim	30,3	39, 4	8,3	5,5	16,5	3,87
39	Olayların mizahi	16,7	42, 7	23,1	7,4	10,2	3,45

40	yönlerini bulabilirim Hangi yönlerimin güçlü olduğunu bilirim	33,0	6 47, 7	3,7	8,3	7,3	3,68
41	Farklı dünya görüşlerine sahip arkadaşlarım vardır.	36,7	24, 8	6,4	11,0	21,1	3,58
42	Politik konularla ilgilenmem	5,5	21, 1	11,0	8,3	54,1	3,84
43	Kararsızım	3,7	42, 2	18,3	6,4	29,4	3,16
44	Konuşmalarımda ilginç örnekler kullanırım	7,3	44, 0	25,7	13,8	9,2	3,56
45	Arkadaşlarım için iyi bir dert ortağıyım	11,0	41, 3	11,9	28,	7,3	3,54
46	Vücut diline dikkat ederim	11,9	43, 1	15,6	13,8	15,6	3,51
47	Tartışmalarda üstün taraf olmayı isterim	6,5	25, 0	20,4	20,4	27,8	3,38
48	Dertlerimi paylaştığım arkadaşlarımın sayısı fazladır	9,2	22, 0	32,1	28,4	8,3	3,19
49	Bir işteki heyecanımı ve şevkimi diğerlerine de bulaştırırım	28,4	51, 4	9,2	3,7	7,3	3,78
50	Yüksek bir moralle işime giderim	35,8	45, 0	6,4	6,4	6,4	3,54

Tablo 5’de Duygusal Zeka Ölçeğinin tüm maddelerine verilen cevapların frekans ve yüzdelik dağılımları verilmiştir. Ayrıca tablonun son sütununda; ölçeğin cevap anahtarı gereğince hesaplanan aritmetik ortalamalar yer almıştır. Ölçeğin çoğunluk maddeleri olumludur ve “Her zaman” katılıyorum maddesi 5 puan almaktadır. Ancak ölçekte yer alan 5,8,13,15,18,19,20,26,27,29,30,31,34,36,42,43,47. maddeleri olumsuz ifadelidir ve “Hiçbir zaman” 5 puan almaktadır. Yukarıdaki tabloda verilen aritmetik ortalamalar bu doğrultuda hazırlanmıştır.

Duygusal Zeka ölçeğinin maddeleri içinde aritmetik ortalamalara göre ilk sırayı

“Kendimi gözlemleyebiliyorum. Böylece yeni özellikleri fark edebilirim” maddesi almıştır(3,99). “Yeni arayışlara açığımdır” maddesi yine 3,99’luk ortalama ile birinci

sıradadır. 3,98’lik ortalama ile “İnsanların beklentilerini anlayabilirim” ve “ Arkadaş edinmem çok kolaydır” maddeleri ikinci sırada bulunmaktadır. “İyilik yapmaktan mutluluk duyarım” maddesi 3,96’lık ortalama ile üçüncü sıradadır. Bunu 3,87’lik ortalama ile “ İşleri kendi başıma yapmayı tercih ederim “ ve “ Neden öfkeli olduğümü bilirim “ maddeleri izlemiştir ve dördüncü sırayı almışlardır. “Kalabalık ortamlarda fikirlerimi kolayca söyleyebilirim “ maddesi 3,85 ortalama ile beşinci sıradadır. İlk beş sırada yer alan maddelerin çoğunluğu öğretmenlerin kendi duyguların farkındalığı ve dolayısıyla bireysel yeterlilik ile ilgilidir. Sonuç olarak duygusal zekanın bireysel yeterlilik özellikleri ilk sırada yer almıştır. Sosyal yeterliliğe ilişkin maddeler, ikinci sırada yer almıştır.

Duygusal zeka ölçeğinin “Gerektiğinde risk alım” maddesi 1,59’luk ortalama ile son sırada yer almaktadır. “Mesleğimde ilerlemek zordur”, “ Hedeflerime ulaştınca kendimi ödüllendiririm”, “Her işin maddi karşılığı olmalıdır”, “Yeni fırsatlarla karşılaşınca heyecanlanırım”, “Üzerimde baskı varken hata yaparım”, “Bulduğum konumdan memnunum”, “Yaptığım hata sonraki işlerimi olumsuz etkiler”,

“ Bu ülke şartlarında hayallerimi gerçekleştirmek çok zordur”, “Bir işe başlarken başarısızlık korkusu yaşarım”, “Herkes tarafından eleştiriliyorum ve “insanların olumlu yönlerini fark ederim” maddelerinin aritmetik ortalamaları 3,00’ın altında kalmıştır. Bu maddelerde öğretmenler olumluluktan kararsızlığa doğru yönelmişlerdir. Öğretmenlerin çoğunluk olarak risk almaktan kaçındıkları anlaşılmıştır. Yine öğretmenler genel olarak mesleklerindeki ilerleme açısından daha fazla olumsuz duygulara sahiptirler. Öğretmenler çoğunluk olarak başarıya odaklı oldukları için başarısızlık onlar için büyük bir korku kaynağı olmaktadır ve yapılan hataları gelecekte de tekrarlamaktan çekinmektedirler. Günümüzün ekonomik koşullarının zorluğu nedeniyle öğretmenler ekonomik açıdan daha fazla bireysel olmuşlardır. Bu nedenle “her işin maddi karşılığı olmalıdır” maddesi gereğinden fazla olumlu görüş alınmıştır.

Tablo 5. Yöneticilerin Problem Çözme Ölçeği Maddelerinin Frekans ve Yüzdeler Dağılımları

Ma dde No	Maddeler	Kesinlikle Katılmıyorum %	Az Katılıyorum	Karar sızım %	Çoğunlukla	Kesinlikle Katılı	Art.O rt
-----------	----------	---------------------------	----------------	---------------	------------	-------------------	----------

			%		Katılı yoru m %	yo rum %	
1	Eski sorunlara yeni çözümler bulmayı tercih ederim	3,7	31,2	6,4	22,9	35,8	3,56
2	Olaylara son anda müdahale etmekten hoşlanırım	30,3	21,1	3,7	32,1	12,8	2,76
3	Ani değişikliklerden hoşlanmam. Aşama aşama olmasını tercih ederim	5,5	17,4	3,7	52,3	21,1	3,66
4	Mükemmelimdir	8,3	27,8	10,2	35,2	18,5	3,28
5	Yaptığım iş zorda olsa kararlı bir şekilde sonuna kadar götürebilirim	5,5	8,3	4,6	21,1	60,6	4,23
6	Aynı anda birden fazla işle ve sorunla uğraşabilirim	2,8	8,3	4,6	44,4	39,8	4,10
7	Tutarlıyım	0,9	6,4	4,6	32,1	56,0	4,36
8	Fikir tartışmalarında çalışma arkadaşlarıma veya üstlerime karşı fikirlerimi savunabilirim	1,8	4,6	5,5	49,5	38,5	4,18
9	İnsanları kolayca motive edebilirim	0,0	11,0	3,7	56,0	29,4	4,04
10	Takım çalışmalarına kolayca uyum sağlayabilirim	3,7	12,8	2,8	33,0	47,7	4,08
11	Sabırlıyım	4,6	33,3	8,3	2,2	31,5	3,43
12	Uyumluyumdur	4,6	7,3	15,6	38,5	33,9	3,90
13	Bir problem ile karşılaştığımda çözüm yolları bulabilirim	3,7	7,3	25,7	45,0	18,3	3,67
14	Ayrıntılı işleri severim	2,8	10,1	20,2	47,7	19,3	3,71
15	Var olanı sürdürmektense yeni bir şey yaratmayı severim	2,8	11,1	9,3	63,0	13,9	3,74
16	Oturmuş toplumsal kurallara sahip olanlarla ve otorite gücü olan kişilerle ilgili konuşurken	1,8	17,4	10,1	40,4	30,3	3,80

17	temkinli olurum Orijinal çözüm yolları kullanırım ve gerekirse bunun için riski göze alırım	4,6	45,0	6,4	33,9	10,1	3,00
18	Belirlenen çalışma biçimine uyarım	5,5	34,9	6,4	22,9	30,3	3,38
19	Kontrolümdeki konularda kesin kurallar uygulanır	1,8	11,0	7,3	62,4	17,4	3,83
20	Belirlenmiş kurallara uyar ve onları korurum	1,8	8,3	9,2	44,0	36,7	4,06
21	Sisteme hemen adapte olurum	4,6	9,3	8,3	56,5	21,3	3,81
22	Değişimin getirdiği heyecanlara fazlaca ihtiyaç duyarım	2,8	15,6	11,0	42,2	28,4	3,78
23	Sisteme uyabilen, onu değiştirmeye çalışmayan iş arkadaşlarımı tercih ederim	36,7	28,4	11,0	11,0	12,8	2,35
24	Çevredekiler nasıl davranacağını bilirler	3,7	8,3	11,0	19,3	57,8	4,19
25	Gerekli yetkiye sahip olmadan asla bir işe başlamam	5,5	9,2	6,4	37,6	41,3	4,00
26	Asla kuralları bozmaya çalışmam	3,7	31,5	9,3	18,5	37,0	3,54
27	İş hayatımda ast-üst ilişkilerimin tutarlı olmasını isterim	4,6	10,1	4,6	40,4	40,4	4,02
28	Düşündüklerimi gerekmedikçe söylemem	3,7	15,6	5,5	50,5	24,8	3,77
29	Özgün biriyimdir	5,5	30,3	22,9	19,3	22,0	3,22
30	Bütün detayları öğrenerek bir konuda uzmanlaşabilirim	3,7	9,2	7,3	21,1	58,7	4,22
31	Yeni fikirler geliştirip yayabilirim	1,8	10,1	10,1	45,0	33,0	3,97
32	Her sorunu ayrı ayrı ele alırım	3,7	11,0	5,5	36,7	43,1	4,05
33	Düzenli ve sistemli biriyim	3,7	7,3	13,8	37,6	37,6	3,98

Tablo 6’da Problem Çözme Ölçeğinin tüm maddelerine verilen cevapların frekans ve yüzdelik dağılımları verilmiştir. Ayrıca tablonun son sütununda; ölçeğin cevap anahtarı gereğince hesaplanan aritmetik ortalamalar yer almıştır. Ölçeğin tüm maddeleri olumludur ve “Her zaman” katılıyorum maddesi 5 puan almaktadır. Yukarıdaki tabloda verilen aritmetik ortalamalar bu doğrultuda hazırlanmıştır.

Problem çözme ölçeği maddeleri içinde aritmetik ortalamalara göre ilk sırayı “Tutarlıyım” maddesi 4,36 ile almıştır. Bunu 4,23’lük ortalama ile “Yaptığım iş zorda olsa kararlı bir şekilde sonuna kadar götürebilirim” maddesi ikinci olarak izlemiştir. Üçüncü sırada “Bütün detayları öğrenerek bir konuda uzmanlaşabilirim”(4,22) maddesi bulunmaktadır. “Çevredekiler nasıl davranacağını bilirler”(4,19); ”Fikir tartışmalarında çalışma arkadaşlarıma veya üstlerime karşı fikirlerimi savunabilirim”(4,18); “Aynı anda birden fazla işle ve sorunla uğraşabilirim”(4,11) ; “Takım çalışmalarına kolayca uyum sağlayabilirim” (4,08) maddeleri de 4,00 ortalamasının üstünde görüş olan olumlu maddelerdir.

Problem çözme ölçeği maddeleri içinde aritmetik ortalamalara göre son sırayı “Sisteme uyabilen, onu değiştirmeye çalışmayan iş arkadaşlarımı tercih ederim” maddesi 2,35 ile almıştır. “Olaylara son anda müdahale etmekten hoşlanırım”(2,76);” Orijinal çözüm yolları kullanırım ve gerekirse bunun için riski göze alırım”(3,00) maddeleri de en düşük ortalamalı maddeler içinde yer almaktadır.

Tablo 6. Yöneticilerin Duygusal Zeka Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

İstatistik	Değer
Aritmetik Ortalama	185,5903
Aritmetik Ortalamanın Standart Hatası	,61910
Medyan	189,0000
Mod	191,00
Standart Sapma	10,90040
Varyans	118,819
Ranj	86,00
Minimum	131,00
Maksimum	217,00
25.Yüzdelik	185,0000
50.Yüzdelik	189,0000
75.Yüzdelik	191,0000

Araştırma grubunu oluşturan yöneticilerin duygusal Zeka Ölçeğinin Toplam puanlarının tanımlayıcı istatistik değerleri Tablo 7’de sunulmuştur. Araştırma grubunun Duygusal Zeka Ölçeği Toplam puanlarının aritmetik ortalaması 185, 59’dur. Ölçeğin el kitabına göre 150 puanın üstündeki puanlar, yüksek duygusal zeka özelliğine sahiptir. Bu nedenle araştırma grubunu oluşturan yöneticilerin genel olarak yüksek duygusal zeka özelliğine sahip oldukları anlaşılmaktadır. Bir uygulama sonucunda aritmetik ortalama ve medyanın birbirine yakın sonuçlar vermesi dağılımın normal olduğunu göstermektedir. Araştırma grubunun duygusal zeka puanlarının medyanı(189,00), aritmetik ortalamadan daha büyük olduğu için dağılımın hafifçe negatif tarafa çarpıldığı görülmektedir. Ölçekte alınabilecek en yüksek puan 250; en düşük puan 50’dir. Ancak araştırma kapsamındaki uygulamada bu değerler 131 ve 217 olmuştur. Elde edilen bütün bu sonuçlar birlikte yorumlandığında; yöneticilerin ortalama Türk halkından daha yüksek duygusal zekaya sahip olduklarını göstermektedir.

Tablo 7.Yöneticilerin Problem Çözme Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

İstatistik	Değer
Aritmetik Ortalama	135,6419
Aritmetik Ortalamanın Standart Hatası	,63615
Medyan	137,0000
Mod	142,00
Standart Sapma	11,20062
Varyans	125,454
Ranj	142,00
Minimum	44,00
Maksimum	186,00
25.Yüzdilik	130,0000
50.Yüzdilik	137,0000
75.Yüzdilik	135,6419

Araştırma grubunu oluşturan yöneticilerin Problem Çözme Ölçeğinin Toplam puanlarının tanımlayıcı istatistik değerleri Tablo 8’de sunulmuştur. Araştırma grubunun Problem Çözme Ölçeği Toplam puanlarının aritmetik ortalaması 135, 64’dür. Ölçeğin el kitabına göre 113-160 puan aralığındaki değerler, innavatör(Yaratıcı) problem çözme özelliğine sahiptir. Bu nedenle araştırma grubunu oluşturan yöneticilerin genel olarak yaratıcı problem çözme özelliğine sahip oldukları anlaşılmaktadır. Bir uygulama sonucunda aritmetik ortalama ve medyanın birbirine yakın sonuçlar vermesi dağılımın normal olduğunu göstermektedir. Araştırma

grubunun duygusal zeka puanlarının medyanı(137,00), aritmetik ortalamadan daha büyük olduğu için dağılımın hafifçe negatif tarafa çarpıldığı görülmektedir. Ölçekte alınabilecek en yüksek puan 165 en düşük puan 33' dür. Ancak araştırma kapsamındaki uygulamada bu değerler 186 ve 44 olmuştur. Elde edilen bütün bu sonuçlar birlikte yorumlandığında; yöneticilerin ortalama Türk halkından daha yüksek yaratıcı problem çözme becerisine sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Tablo 8. Yöneticilerin Yaş Değişkenine Göre Duygusal Zeka Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Yaş	N	Art.Ort	Std. Sapma	Std. Hata
20-35	16	188,7500	7,42518	1,85630
26-30	31	185,9355	9,09555	1,63361
31-35	49	184,7959	13,11167	1,87310
36-40	64	187,0625	10,02833	1,25354
41 Yaş ve Üstü	150	184,8133	11,11102	,90721
Toplam	310	185,5903	10,90040	,61910

3.2. Yöneticilerin Yaş Değişkenine Göre Duygusal Zeka Düzeyleri

Araştırma grubunu oluşturan yöneticilerin yaş değişkenine göre Duygusal Zeka Ölçeği puan ortalamalarının tanımlayıcı istatistik değerleri Tablo 11'de gösterilmiştir. Araştırma grubu içinde yer alan 20-35 yaş(188,75) grubu yöneticilerin duygusal zeka özellikleri birinci sırada yer almıştır. Bunu 187,06 ile 36-40 yaş, 185,94 ile 26-30 yaş grubu yöneticiler izlemiştir. Son sırada 31-35 yaş grubu yöneticiler bulunmaktadır(184,80). 20-35 yaş grubu yöneticiler, duygusal zeka puanları açısından en homojen dağılım gösteren grup olmuştur. Bu yaş grubunun puanları arasında çok büyük farklılıklar bulunmamaktadır.

Tablo 9. Yöneticilerin Yaş Değişkenine Göre Duygusal Zeka Ölçeği Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplararası	423,617	4	105,904	,890	,470
Gruplarıçi	36291,353	305	118,988		
Toplam	36714,971	309			

*p<,05 **p<,01 ***p<,001

Araştırma grubunu oluşturan yöneticilerin yaş değişkenine göre Duygusal Zeka Ölçeği puanları için yapılan tek yönlü varyans analizi(ANOVA) sonuçları Tablo 12’de gösterilmiştir. Yapılan analizler sonucunda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Çalışma grubunu oluşturan yöneticilerin yaş değişkenine göre duygusal zeka puanları birbirinden farklılaşmamıştır. Farklı yaşlardaki yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri birbirine eşit düzeydedir.

Tablo 10. Yöneticilerin Yaş Değişkenine Göre Problem Çözme Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Yaş	N	Art.Ort	Std. Sapma	Std. Hata
20-35	16	138,3125	7,11542	1,77885
26-30	31	132,7419	11,02714	1,98053
31-35	49	137,3469	11,85248	1,69321
36-40	64	135,5781	14,21134	1,77642
41 Yaş ve Üstü	150	135,4267	9,81941	,80175
Toplam	310	135,6419	11,20062	,63615

3.3. Yöneticilerin Yaş Değişkenine Göre Problem Çözme Düzeyleri

Araştırma grubunu oluşturan yöneticilerin yaş değişkenine göre Problem Çözme Ölçeği puan ortalamalarının tanımlayıcı istatistik değerleri Tablo 13’de gösterilmiştir.

Araştırma grubu içinde yer alan 20-35 yaş(138,31) grubu yöneticilerin Problem Çözme özellikleri birinci sırada yer almıştır. Bunu 137,35 ile 31-35 yaş, 135,58 ile 36-40 yaş grubu yöneticiler izlemiştir.

Son sırada 26-30 yaş grubu yöneticiler bulunmaktadır(132,74). 20-35 yaş grubu yöneticiler, Problem Çözme puanları açısından en homojen dağılım gösteren grup olmuştur. Bu yaş grubunun puanları arasında çok büyük farklılıklar bulunmamaktadır.

Tablo 11. Yöneticilerin Yaş Değişkenine Göre Problem Çözme Ölçeği Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	524,477	4	131,119		
Gruplariçi	38240,778	305	125,380	1,046	,384
Toplam	38765,255	309			

*p<,05 **p<,01 ***p<,001

Araştırma grubunu oluşturan yöneticilerin yaş değişkenine göre Duygusal Zeka Ölçeği puanları için yapılan tek yönlü varyans analizi(ANOVA) sonuçları Tablo 14’de gösterilmiştir. Yapılan analizler sonucunda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Çalışma grubunu oluşturan yöneticilerin yaş değişkenine göre problem çözme puanları birbirinden farklılaşmamıştır. Farklı yaşlardaki yöneticilerin problem çözme stilleri birbirine eşit düzeydedir.

Tablo 12. Yöneticilerin Branş Değişkenine Göre Duygusal Zeka Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Branş	N	Art.Ort	Std. Sapma	Std. Hata
Sınıf öğretmeni	67	181,4478	11,22805	1,37173
Türkçe	29	188,0690	9,91727	1,84159
Sosyal Bilgiler	53	185,9057	11,51465	1,58166
Matematik	46	186,0435	9,82051	1,44796
Fen Bilgisi	35	189,7714	8,16047	1,37937
Yabancı Diller	15	189,9333	2,93906	,75886
Diğer branşlar	53	183,0943	12,85161	1,76531
Toplam	298	185,2919	10,98263	,63621

Araştırma grubunu oluşturan yöneticilerin branş değişkenine göre Duygusal Zeka Ölçeği puan ortalamalarının tanımlayıcı istatistik değerleri Tablo 15’de gösterilmiştir.

Araştırma grubu içinde yer alan yabancı diller(189,93) grubu öğretmenlerin duygusal zeka özellikleri birinci sırada yer almıştır. Bunu 189,77 ile fen bilgisi, 188,07 ile Türkçe grubu öğretmenleri izlemiştir. Son sırada sınıf öğretmenleri grubu öğretmenler bulunmaktadır(181,44). Yabancı dil grubu öğretmenler, duygusal zeka puanları

açısından en homojen dağılım gösteren grup olmuştur. Bu grubunun puanları arasında çok büyük farklılıklar bulunmamaktadır.

Tablo 13. Yöneticilerin Branş Değişkenine Göre Duygusal Zeka Ölçeği Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplararası	2541,097	6	423,516		
Gruplarıçi	33282,504	291	114,373	3,703	,001***
Toplam	35823,601	297			

*p<,05 **p<,01 ***p<,001

3.4. Yöneticilerin Branş Değişkenine Göre Duygusal Zeka Düzeyi

Araştırma grubunu oluşturan yöneticilerin branş değişkenine göre Duygusal Zeka Ölçeği puanları için yapılan tek yönlü varyans analizi(ANOVA) sonuçları Tablo 16'da gösterilmiştir. Yapılan analizler sonucunda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Çalışma grubunu oluşturan yöneticilerin branş değişkenine göre duygusal zeka puanları birbirinden farklılaşmıştır. Farklı branşlardaki yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri birbirinden farklı düzeydedir.

ANOVA işlemi sadece gruplar arasında kümülatif bir farklılık olup olmadığını belirlemektedir. Hangi gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunduğunu belirleyememektedir. Bu nedenle ANOVA'da anlamlı bir farklılık elde edildiği durumlarda; gruplararası farklılıkların saptanabilmesi için ANOVA'yı tamamlayıcı hesapların yapılması gerekmektedir.

Branş değişkenine göre duygusal zeka puanları arasında kümülatif farklılığın hangi ikili gruplar arasından kaynaklandığını belirlemek üzere ANOVA'yı tamamlayıcı hesaplardan scheffe testi işlemleri gerçekleştirilmiştir. Yapılan analiz sonuçları Tablo 17'de gösterilmiştir.

Tablo 14. Yöneticilerin Branş Değişkenine Göre Duygusal Zeka Ölçeği Puanları İçin Yapılan Scheffe Testi Sonuçları

Brans	Brans	Ortalamalar arası Fark	Std. Hata	P	
Sınıf Öğretmeni	Türkçe	-6,62120(*)	2,37717	,006**	
	Sosyal Bilimler	-4,45790(*)	1,96597	,024*	
	Matematik	-4,59572(*)	2,04779	,026*	
	Fen Bilgisi	-8,32367(*)	2,23044	,000***	
	Yabancı Diller	-8,48557(*)	3,05482	,006**	
	Diğer Branşlar	-1,64658	1,96597	,403	
	Türkçe Sınıf Öğretmeni	Sosyal Bilimler	2,16331	2,47020	,382
		Matematik	2,02549	2,53580	,425
Fen Bilgisi		-1,70246	2,68546	,527	
Yabancı Diller		-1,86437	3,40129	,584	
Diğer Branşlar		4,97463(*)	2,47020	,045*	
Sosyal Bilimler Sınıf Öğretmeni		Türkçe	-2,16331	2,47020	,382
		Matematik	-,13782	2,15507	,949
		Fen Bilgisi	-3,86577	2,32933	,098
	Yabancı Diller	-4,02767	3,12775	,199	
	Diğer Branşlar	2,81132	2,07749	,177	
	Matematik Sınıf Öğretmeni	Türkçe	-2,02549	2,53580	,425
		Sosyal Bilimler	,13782	2,15507	,949
		Fen Bilgisi	-3,72795	2,39878	,121
Yabancı Diller		-3,88986	3,17982	,222	
Diğer Branşlar		2,94914	2,15507	,172	
Fen Bilgisi Sınıf Öğretmeni		Türkçe	1,70246	2,68546	,527
		Sosyal Bilimler	3,86577	2,32933	,098
		Matematik	3,72795	2,39878	,121

Yabancı Diller	Yabancı Diller	-,16190	3,30040	,961
	Diğer Branşlar	6,67709(*)	2,32933	,004**
	Sınıf Öğretmeni	8,48557(*)	3,05482	,006**
	Türkçe	1,86437	3,40129	,584
	Sosyal Bilimler	4,02767	3,12775	,199
	Matematik	3,88986	3,17982	,222
	Fen Bilgisi	,16190	3,30040	,961
	Diğer Branşlar	6,83899(*)	3,12775	,030*
	Sınıf Öğretmeni	1,64658	1,96597	,403
	Türkçe	-4,97463(*)	2,47020	,045*
Diğer Branşlar	Sosyal Bilimler	-2,81132	2,07749	,177
	Matematik	-2,94914	2,15507	,172
	Fen Bilgisi	-6,67709(*)	2,32933	,004**
	Yabancı Diller	-6,83899(*)	3,12775	,030*

*p<,05 **p<,01 ***p<,001

Sınıf öğretmenlerinin duygusal zeka özellikleri; diğer branşlar dışındaki tüm branşlardan istatistiksel açıdan en az ,05 düzeyinde anlamlı derecede daha düşük düzeydedir. Türkçe, Fen,yabancı diller ve matematik öğretmenlerinin duygusal zeka düzeyleri, diğer branşlar grubundan anlamlı derecede daha yüksektir.

Tablo 15. Yöneticilerin Branş Değişkenine Göre Problem Çözme Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Branş	N	Art.Ort	Std. Sapma	Std. Hata
Sınıf öğretmeni	67	133,8060	10,40431	1,27109
Türkçe	29	136,6207	8,88182	1,64931
Sosyal Bilgiler	53	137,3585	11,17018	1,53434
Matematik	46	130,5652	15,82495	2,33326
Fen Bilgisi	35	139,2571	7,36583	1,24505
Yabancı Diller	15	137,3333	7,44184	1,92147
Diğer branşlar	53	138,2264	9,95884	1,36795
Toplam	298	135,8154	11,21099	,64944

Araştırma grubunu oluşturan yöneticilerin branş değişkenine göre Problem Çözme Ölçeği puan ortalamalarının tanımlayıcı istatistik değerleri Tablo 18’de gösterilmiştir.

Araştırma grubu içinde yer alan fen bilgisi(139,26) grubu öğretmenlerin problem çözme özellikleri birinci sırada yer almıştır. Bunu 138,23 ile diğer branşlar, 137,36 ile sosyal bilimler grubu öğretmenleri izlemiştir. Son sırada sınıf öğretmenleri grubu öğretmenler bulunmaktadır(133,81). Fen bilgisi öğretmenleri, problem çözme puanları açısından en homojen dağılım gösteren grup olmuştur. Bu grubunun puanları arasında çok büyük farklılıklar bulunmamaktadır.

Tablo 16. Yöneticilerin Branş Değişkenine Göre Problem Çözme Ölçeği Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplararası	2440,749	6	406,791		
Gruplarıçi	34888,100	291	119,890	3,393	,003**
Toplam	37328,849	297			

*p<,05 **p<,01 ***p<,001

3.5. Yöneticilerin Branş Değişkenine Göre Problem Çözme Düzeyleri

Araştırma grubunu oluşturan yöneticilerin branş değişkenine göre Problem Çözme Ölçeği puanları için yapılan tek yönlü varyans analizi(ANOVA) sonuçları Tablo 19’da gösterilmiştir. Yapılan analizler sonucunda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Çalışma grubunu oluşturan yöneticilerin branş değişkenine göre problem çözme puanları birbirinden farklılaşmıştır. Farklı branşlardaki yöneticilerin problem çözme düzeyleri birbirinden farklı düzeydedir.

ANOVA işlemi sadece gruplar arasında kümülatif bir farklılık olup olmadığını belirlemektedir. Hangi gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunduğunu belirleyememektedir.

Bu nedenle ANOVA’da anlamlı bir farklılık elde edildiği durumlarda; gruplararası farklılıkların saptanabilmesi için ANOVA’yı tamamlayıcı hesapların yapılması gerekmektedir. Branş değişkenine göre problem çözme puanları arasında kümülatif farklılığın hangi ikili gruplar arasından kaynaklandığını belirlemek üzere ANOVA’yı tamamlayıcı hesaplardan scheffe testi işlemleri gerçekleştirilmiştir. Yapılan analiz sonuçları Tablo 20’de gösterilmiştir.

Tablo 17. Yöneticilerin Branş Değişkenine Göre Problem Çözme Ölçeği Puanları İçin Yapılan Scheffe Testi Sonuçları

Brans	Brans	Ortalamalar arası Fark	Std. Hata	P
Sınıf Öğretmeni	Türkçe	-2,81472	2,43384	,248
	Sosyal Bilimler	-3,55252	2,01283	,079
	Matematik	3,24075	2,09660	,123
	Fen Bilgisi	-5,45117(*)	2,28360	,018*
	Yabancı Diller	-3,52736	3,12763	,260
	Diğer Branşlar	-4,42044(*)	2,01283	,029*
	Türkçe Sınıf Öğretmeni	2,81472	2,43384	,248
Sosyal Bilimler	Sosyal Bilimler	-,73780	2,52908	,771
	Matematik	6,05547(*)	2,59624	,020*
	Fen Bilgisi	-2,63645	2,74947	,338
	Yabancı Diller	-,71264	3,48236	,838
	Diğer Branşlar	-1,60573	2,52908	,526
	Sınıf Öğretmeni	3,55252	2,01283	,079
	Türkçe	,73780	2,52908	,771
Matematik	Matematik	6,79327(*)	2,20644	,002**
	Fen Bilgisi	-1,89865	2,38485	,427
	Yabancı Diller	,02516	3,20231	,994
	Diğer Branşlar	-,86792	2,12701	,684
	Sınıf Öğretmeni	-3,24075	2,09660	,123
	Türkçe	-6,05547(*)	2,59624	,020*
	Sosyal	-6,79327(*)	2,20644	,002**

	Bilimler			
	Fen Bilgisi	-8,69193(*)	2,45596	,000***
	Yabancı			
	Diller	-6,76812(*)	3,25561	,039*
	Diğer			
	Branşlar	-7,66120(*)	2,20644	,001***
Fen Bilgisi	Sınıf			
	Öğretmeni	5,45117(*)	2,28360	,018*
	Türkçe	2,63645	2,74947	,338
	Sosyal			
	Bilimler	1,89865	2,38485	,427
	Matematik	8,69193(*)	2,45596	,000***
	Yabancı			
	Diller	1,92381	3,37907	,570
	Diğer			
	Branşlar	1,03073	2,38485	,666
Yabancı	Sınıf			
Diller	Öğretmeni	3,52736	3,12763	,260
	Türkçe	,71264	3,48236	,838
	Sosyal			
	Bilimler	-,02516	3,20231	,994
	Matematik	6,76812(*)	3,25561	,039*
	Fen Bilgisi	-1,92381	3,37907	,570
	Diğer			
	Branşlar	-,89308	3,20231	,781
Diğer	Sınıf			
Branşlar	Öğretmeni	4,42044(*)	2,01283	,029*
	Türkçe	1,60573	2,52908	,526
	Sosyal			
	Bilimler	,86792	2,12701	,684
	Matematik	7,66120(*)	2,20644	,001***
	Fen Bilgisi	-1,03073	2,38485	,666
	Yabancı			
	Diller	,89308	3,20231	,781

*p<,05 **p<,01 ***p<,001

Sınıf öğretmenlerinin problem çözme özellikleri; fen bilgisi ve diğer branş gruplarından istatistiksel açıdan en az ,05 düzeyinde anlamlı derecede daha düşük düzeydedir. Türkçe,sosyal bilimler, fen bilgisi ve yabancı diller öğretmenlerinin problem çözme düzeyleri, matematik grubundan anlamlı derecede daha yüksektir.

Tablo 18. Yöneticilerin Kıdem Değişkenine Göre Duygusal Zeka Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Kıdem	N	Art.Ort	Std. Sapma	Std. Hata
1-5 Yıl	52	188,8462	7,24199	1,00428
6-10 Yıl	78	185,9615	9,91449	1,12260
11-20 Yıl	83	184,8434	11,69999	1,28424
21 Yıl ve Üstü	96	184,3958	12,15469	1,24053
Toplam	309	185,6602	10,84832	,61714

Araştırma grubunu oluşturan yöneticilerin kıdem değişkenine göre Duygusal Zeka Ölçeği puan ortalamalarının tanımlayıcı istatistik değerleri Tablo 21’de gösterilmiştir.

Araştırma grubu içinde yer alan 1-5 yıl kıdemli yöneticilerin duygusal zeka özellikleri birinci sırada yer almıştır. Bunu 185,96 ile kıdemi 6-10 yıl arasında; 184,84 ile kıdemi 11-20 yıl arasında olan yöneticiler izlemiştir. Son sırada kıdemi 21 yıl ve üstü yöneticiler grubu bulunmaktadır(184,40). Kıdemi 6-10 yıl arasında yöneticiler, duygusal zeka puanları açısından en homojen dağılım gösteren grup olmuştur. Bu grubunun puanları arasında çok büyük farklılıklar bulunmamaktadır.

Tablo 19. Yöneticilerin Kıdem Değişkenine Göre Duygusal Zeka Ölçeği Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplararası	743,744	3	247,915		
Gruplarıçi	35503,576	305	116,405	2,930	,046*
Toplam	36247,320	308			

*p<,05 **p<,01 ***p<,001

3.6. Yöneticilerin Kıdem Değişkenine Göre Duygusal Zeka Düzeyleri

Araştırma grubunu oluşturan yöneticilerin kıdem değişkenine göre Duygusal Zeka Ölçeği puanları için yapılan tek yönlü varyans analizi(ANOVA) sonuçları Tablo 22’de gösterilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda istatistiksel açıdan ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Çalışma grubunu oluşturan yöneticilerin kıdem değişkenine göre duygusal zeka puanları birbirinden farklılaşmıştır. Farklı kıdemdeki yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri birbirinden farklı düzeydedir. yöneticilerin kıdemleri yükseldikçe duygusal zeka özellikleri düşüş göstermektedir.

ANOVA işlemi sadece gruplar arasında kümülatif bir farklılık olup olmadığını belirlemektedir. Hangi gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunduğunu belirleyememektedir. Bu nedenle ANOVA’da anlamlı bir farklılık elde edildiği durumlarda; gruplar arası farklılıkların saptanabilmesi için ANOVA’yı tamamlayıcı hesapların yapılması gerekmektedir. Kıdem değişkenine göre duygusal zeka puanları arasında kümülatif farklılığın hangi ikili gruplar arasından kaynaklandığını belirlemek üzere ANOVA’yı tamamlayıcı hesaplardan scheffe testi işlemleri gerçekleştirilmiştir. Yapılan analiz sonuçları Tablo 23’de gösterilmiştir.

Tablo 20. Yöneticilerin Kıdem Değişkenine Göre Duygusal Zeka Ölçeği Puanları İçin Yapılan Scheffe Testi Sonuçları

Kıdem	Kıdem	Ortalamalar arası Fark	Std. Hata	P
1-5 Yıl	6-10 Yıl	2,88462	1,93156	,136
	11-20 Yıl	4,00278(*)	1,90815	,037*
	21 Yıl ve üstü	4,45032(*)	1,85772	,017*
6-10 yıl	1-5 Yıl	-2,88462	1,93156	,136
	11-20 Yıl	1,11816	1,70142	,512
	21 Yıl ve üstü	1,56571	1,64467	,342
11-20 Yıl	1-5 Yıl	-4,00278(*)	1,90815	,037*
	6-10 Yıl	-1,11816	1,70142	,512
	21 Yıl ve üstü	,44754	1,61710	,782
21 Yıl ve üstü	1-5 Yıl	-4,45032(*)	1,85772	,017*
	6-10 Yıl	-1,56571	1,64467	,342
	11-20 Yıl	-,44754	1,61710	,782

*p<,05 **p<,01 ***p<,001

Kıdemi 1-5 yıl arasında olan yöneticilerin duygusal zekaları kıdemi 11-20 yıl($p<,05$) ve kıdemi 21 yıl ve üstü($p<,05$) olanlardan anlamlı derecede daha yüksektir. Bunun dışındaki kıdemler arasında duygusal zeka özelliği açısından anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

Tablo 21. Yöneticilerin Kıdem Değişkenine Göre Problem Çözme Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Kıdem	N	Art.Ort	Std. Sapma	Std. Hata
1-5 Yıl	52	137,4038	6,94590	,96322
6-10 Yıl	78	133,9744	9,75808	1,10488
11-20 Yıl	83	137,2048	14,38899	1,57940
21 Yıl ve Üstü	96	134,9688	10,59340	1,08118
Toplam	309	135,7282	11,11527	,63233

Araştırma grubunu oluşturan yöneticilerin kıdem değişkenine göre Problem Çözme Ölçeği puan ortalamalarının tanımlayıcı istatistik değerleri Tablo 24’de gösterilmiştir.

Araştırma grubu içinde yer alan 1-5 yıl kıdemli yöneticilerin problem çözme özellikleri birinci sırada yer almıştır(137,40). Bunu 137,20 ile kıdemi 11-20 yıl arasında; 134,97 ile kıdemi 21 yıl ve üstü olan yöneticiler izlemiştir. Son sırada kıdemi 6-10 yıl arasında olan yöneticiler grubu bulunmaktadır(133,97). Kıdemi 1-5 yıl arasında yöneticiler, duygusal zeka puanları açısından en homojen dağılım gösteren grup olmuştur. Bu grubunun puanları arasında çok büyük farklılıklar bulunmamaktadır.

Tablo 22. Yöneticilerin Kıdem Değişkenine Göre Problem Çözme Ölçeği Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplararası	622,273	3	207,424		
Gruplarıçi	37430,892	305	122,724	1,690	,169
Toplam	38053,165	308			

* $p<,05$ ** $p<,01$ *** $p<,001$

3.7. Yöneticilerin Kıdem Değişkenine Göre Problem Çözme Düzeyleri

Araştırma grubunu oluşturan yöneticilerin yaş değişkenine göre Problem Çözme Ölçeği puanları için yapılan tek yönlü varyans analizi(ANOVA) sonuçları Tablo 25’de gösterilmiştir. Yapılan analizler sonucunda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Çalışma grubunu oluşturan yöneticilerin kıdem değişkenine göre problem çözme puanları birbirinden farklılaşmamıştır. Farklı kıdemdeki yöneticilerin problem çözme stilleri birbirine eşit düzeydedir.

Çalışma grubunu oluşturan yöneticilerin duygusal zeka ve problem çözme özellikleri arasındaki ilişki pearson çarpım momentler korelasyon katsayısı ile belirlenmiştir. İki değişken arasında hesaplanan korelasyon katsayısı ,328’dir ve istatistiksel açıdan ,001 düzeyinde anlamlıdır. Elde edilen bu sonuca göre öğretmenlerin duygusal zeka ve problem çözme özellikleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı kabul edilen bir ilişki bulunmuştur.

Adı geçen iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunduktan sonra; bağımsız değişken olarak alınan duygusal zekanın; yöneticilerin problem çözme becerileri üzerindeki etkisini belirlemek üzere istatistiksel açıdan basit doğrusal regresyon analizi işlemi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 26 ve 27’de sunulmuştur.

Tablo 23. Yöneticilerin Duygusal Zeka ve Problem Çözme Ölçekleri Puanları İçin Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Regresyon	4166,704	1	4166,704	37,092	,000***
Sonuç	34598,550	308	112,333		
Toplam	38765,255	309			

R: ,328 R²: ,107 *p<,05 **p<,01 ***p<,001

3.8. Yöneticilerin Duygusal Zeka ve Problem Çözme ilişkilerinin Düzeyi

Duygusal zeka puanlarının problem çözme süreci üzerindeki etkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizinde “F” değeri(37,092) istatistiksel açıdan ,001 düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Yöneticilerin duygusal zeka özellikleri; onların problem çözme özelliklerini anlamlı derecede yordayabilmektedir. Yine elde edilen sonuçlara göre, duygusal zeka puanlarının; problem çözme değişkeninin varyansının % 10,7'sini açıkladığı anlaşılmaktadır. Daha özet bir deyişle; duygusal zeka özellikleri, problem çözme özelliğini % 10,7 oranında etkilemektedir. Bu etki payı; istatistiksel açıdan anlamlı bir etki yüzdesidir.

Tablo 24. Yöneticilerin Duygusal Zeka ve Problem Çözme Ölçekleri Puanları İçin Yapılan Regresyon Analizinin Sonuçlarına Göre Bulunan Regresyon Katsayıları

	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	P
	B	Std. Hata	Beta Katsayısı		
(İçerik) Duygusal Zeka	73,120 ,337	10,283 ,055	,328	7,111 6,090	,000*** ,000***

*p<,05 **p<,01 ***p<,001

Regresyon analizinde anlamlı bir sonuç elde edildikten sonra; duygusal zeka puanlarına dayalı olarak problem çözme puanlarının yordayabilmesi için regresyon katsayıları belirlenmiştir(Tablo 27). Elde edilen sonuçlara dayalı olarak yöneticilerin problem çözme ölçeği puanlarını anlamlı düzeyde yordayabilecek formül aşağıdaki gibidir:

$$\text{Problem Çözme Puanı} = 73,120 + (,328) * \text{Duygusal Zeka Puanı}.$$

İstatistiksel açıdan elde edilen bu formül gereğince bundan sonra öğretmenlerin duygusal zeka özelliklerini belirleyen araştırmacılar ve yöneticiler, öğretmenlere problem çözme ölçeğini kullanmadan onların problem çözme stillerini belirleyebileceklerdir.

BÖLÜM IV

4.SONUÇ,TARTIŞMA VE ÖNERİLER

4.1. Sonuçlar

Bu bölümde “İlk ve orta öğretim okullarında görev yapan idarecilerin duygusal zeka düzeyleri ile problem çözme becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesini” hedefleyen bu çalışmanın amaçlar bölümünde ortaya konan sorulara, elde edilen sonuçlar doğrultusunda cevaplar verilmeye çalışılacaktır.

Araştırmanın birinci amaç sorusu” Araştırmaya katılan yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri nedir ?” şeklinde ifade edilmişti.

Yapılan analizler sonucunda; araştırma grubunu oluşturan yöneticilerin yüksek duygusal zekaya sahip oldukları anlaşılmıştır. Yapılan son araştırmalar etkin ve başarılı bütün yöneticilerin yüksek duygusal zekaya sahip olduklarını göstermektedir. Bu doğrultuda elde edilen bu sonuç; genel olarak eğitim sektöründe çalışan eğitim yöneticilerinin yüksek duygusal zekaya dolaylı olarak da başarılı yöneticiler olduklarını göstermektedir.

Araştırmanın ikinci amaç sorusu” Araştırmaya katılan yöneticilerin problem çözme beceri düzeyleri nedir ?” şeklinde ifade edilmişti.

Yapılan analizler sonucunda araştırma grubunu oluşturan yöneticilerin yüksek yaratıcı problem çözme becerisine sahip oldukları anlaşılmaktadır. Yapılan son araştırmalar etkin ve başarılı bütün yöneticilerin adaptör problem çözme becerisi ile birlikte yaratıcı problem çözme stiline sahip olduklarını göstermektedir. Günümüzün hızla değişen dünyasında yöneticilerin karşısına her gün farklı sorunlar çıkmaktadır. Çoğu zaman alışagelmiş problem çözme stilleri bu noktada yetersiz kalmaktadır. Sorunların çözümü için yöneticilerin etkin yaratıcı problem çözme tekniklerine sahip olmaları ve kullanmaları gerekmektedir. Bu doğrultuda elde edilen bu sonuç; genel olarak eğitim sektöründe çalışan eğitim yöneticilerinin yüksek yaratıcı problem çözme stiline sahip olduklarını göstermektedir.

Araştırmanın üçüncü amaç sorusu” Araştırmaya katılan yöneticilerin duygusal zeka özellikleri; yöneticilerin yaş, branş ve kıdem değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir ?” şeklinde ifade edilmişti.Yapılan analizler sonucunda yöneticilerin çeşitli yaş dilimlerindeki yöneticilerin duygusal zekaları birbirine eşittir.

Ancak branş ve kıdem değişkenlerine göre yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri birbirlerinden farklılaşmıştır.

Sınıf öğretmeni olan yöneticilerin duygusal zeka özellikleri; diğer branşlar dışındaki tüm branşlardan istatistiksel açıdan en az ,05 düzeyinde anlamlı derecede daha düşük düzeydedir. Türkçe, Fen, yabancı diller ve matematik öğretmenlerinin duygusal zeka düzeyleri, diğer branşlar grubundan anlamlı derecede daha yüksektir. Bunun dışındaki branşlar arasında duygusal zeka özelliği açısından anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

Kıdemi 1-5 yıl arasında olan yöneticilerin duygusal zekaları, kıdemi 11-20 yıl($p<,05$) ve kıdemi 21 yıl ve üstü($p<,05$) olanlardan anlamlı derecede daha yüksektir. Bunun dışındaki kıdemler arasında duygusal zeka özelliği açısından anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

Araştırmanın dördüncü amaç sorusu” Araştırmaya katılan yöneticilerin problem çözme beceri düzeyleri; yöneticilerin yaş, branş ve kıdem değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir ?” şeklinde ifade edilmişti.

Eğitim yöneticilerinin yaş değişkenine göre problem çözme beceri düzeylerini algılamaları arasında istatistiksel açıda anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Farklı yaştaki yöneticilerin problem çözme becerisini algılamaları eşit düzeydedir.

Branş değişkenlerine göre yöneticilerin problem çözme becerisi düzeyleri birbirlerinden farklılaşmıştır. Sınıf öğretmenlerinin problem çözme özellikleri; fen bilgisi ve diğer branş gruplarından istatistiksel açıdan en az ,05 düzeyinde anlamlı derecede daha düşük düzeydedir.

Türkçe,sosyal bilimler,fen bilgisi ve yabancı diller öğretmenlerinin problem çözme düzeyleri, matematik grubundan anlamlı derecede daha yüksektir.

Kıdem değişkenine göre yöneticilerin problem çözme beceri düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Farklı kıdeme sahip yöneticiler birbirine eşit düzeyde yaratıcı problem çözme stiline sahiptirler.

Araştırmanın beşinci amaç sorusu” Araştırmaya katılan yöneticilerin duygusal zeka ve problem çözme beceri düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? şeklinde ifade edilmişti.

Adı geçen iki değişken arasında hesaplanan korelasyon katsayısı ,328’dir ve istatistiksel açıdan ,001 düzeyinde anlamlıdır. Elde edilen bu sonuca göre öğretmenlerin duygusal zeka ve problem çözme özellikleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı kabul edilen bir ilişki bulunmuştur. Duygusal zeka puanlarının problem çözme

süreci üzerindeki etkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizinde “F” değeri(37,092) istatistiksel açıdan ,001 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yöneticilerin duygusal zeka özellikleri; onların problem çözme özelliklerini anlamlı derecede yordayabilmektedir. Yine elde edilen sonuçlara göre, duygusal zeka puanlarının; problem çözme değişkeninin varyansının % 10,7’sini açıkladığı anlaşılmaktadır. Daha özet bir deyişle; duygusal zeka özellikleri, problem çözme özelliğini % 10,7 oranında etkilemektedir. Bu etki payı; istatistiksel açıdan anlamlı bir etki yüzdesidir.

4.2. Tartışma

Bu araştırmada, araştırmanın beşinci amaç sorusu, araştırmaya katılan yöneticilerin duygusal zeka ve problem çözme beceri düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? şeklinde ifade edilmişti.

Adı geçen iki değişken arasında hesaplanan korelasyon katsayısı ,328’dir ve istatistiksel açıdan ,001 düzeyinde anlamlıdır. Elde edilen bu sonuca göre öğretmenlerin duygusal zeka ve problem çözme özellikleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı kabul edilen bir ilişki bulunmuştur. Duygusal zeka puanlarının problem çözme süreci üzerindeki etkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizinde “F” değeri(37,092) istatistiksel açıdan ,001 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yöneticilerin duygusal zeka özellikleri; onların problem çözme özelliklerini anlamlı derecede yordayabilmektedir. Yine elde edilen sonuçlara göre, duygusal zeka puanlarının; problem çözme değişkeninin varyansının % 10,7’sini açıkladığı anlaşılmaktadır. Daha özet bir deyişle; duygusal zeka özellikleri, problem çözme özelliğini % 10,7 oranında etkilemektedir. Bu etki payı; istatistiksel açıdan anlamlı bir etki yüzdesidir.

Yüksel (2006) “Duygusal Zeka ve Performans İlişkisi”adlı çalışmasında, duygusal zeka ile performans ilişkisini incelemek ve bu doğrultuda uygulamalı bir araştırma yapmıştır.Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde duygusal zeka konusu genel olarak ele alınmıştır. duygusal zekanın tanımı, tarihsel gelişimi, boyutları ayrıntılı olarak incelenmiştir.İkinci bölümde, performans ve duygusal zeka ilişkisi teorik olarak incelenmiştir..Performans yönetim sistemi ve performans değerlendirme sistemlerinin önemi,amacı ve performans değerlendirme yöntemleri ile performans değerlendirmede yapılan yaygın hatalar ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir.

Üçüncü bölümde bu konuda yurtiçinde ve yurtdışında yapılan TEMA, İncekara Holding, Albayrak Turizm AŞ., Ereğli Tekstil AŞ., TEB ve araştırmalar ele alınmıştır. Daha sonra araştırmanın yapıldığı YKM, CCS SARAR, Toys'r'us firmalarında çalışan işğörenlerin duygusal zeka seviyeleri ile performans düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Bunun için mülakat, gözlem ve anket çalışmasıyla elde edilen veriler değerlendirilmiş ve araştırma hipotezleri test edilmiştir. Bu çalışmanın sonucunda, ülkemizde performans değerlendirmede büyük sorunlar yaşandığı, yöneticilerin bu konuda yeterli bilgiye sahip olmadıkları ve bundan dolayı duygusal zeka ile performans arasındaki ilişkiyi test etmenin ülkemiz için henüz erken olduğu tespit edilmiştir.

Şahin (2007) İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerileri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki adlı çalışmasında ilköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmada tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini, 2005-2006 Eğitim Öğretim yılında Antalya ili merkez ilçe sınırları içerisindeki devlet ilköğretim okullarında görev yapmakta olan 369 yönetici ve 3980 ilköğretim okulu öğretmeni oluşturmaktadır. Çalışmada 90 ilköğretim okulu yöneticisi anketi ile 486 ilköğretim okulu öğretmeni anketi değerlendirmeye alınmıştır. Veri toplama aracı olarak ilköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri konusunda araştırmacı tarafından geliştirilen bir ölçme aracı kullanılmıştır. Üç bölümden oluşan ölçme birinci bölümde kişisel bilgilerini, ikinci bölümde ilköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerilerini, üçüncü bölümde ise ilköğretim okulu yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerini belirlemeye yönelik maddelere yer verilmiştir. Araştırma sonucunda, ilköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri hem öğretmenler hem de yöneticilerin kendileri tarafından yüksek bulunmuştur.

Ancak ilköğretim okulu yöneticilerinin kendilerini kişiler arası iletişim becerilerini sergileme konusunda öğretmenlerin görüşlerine göre daha fazla yeterli buldukları belirlenmiştir. İlköğretim okulu yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin ise birbirini destekler nitelikte olduğu görölmektedir. Buna göre yöneticiler çatışma yönetimi sürecinde en fazla problem çözüme stratejisini sonra sırasıyla uzlaşma, hükmetme ve kaçınma stratejilerini kullanmaktadırlar. Çatışmaların aynı zamanda birer etkileşimsel ve iletişimsel süreçler olduğu göz önünde bulundurulursa hem yönetici hem de öğretmenlerden elde edilen çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre kişiler

arası iletişim becerilerinin çatışma yönetiminde çok önemli bir yordayıcı olduğu sonucu ortaya çıkarmaktadır.

Stein ve Book,Duygusal Zekanın derecesinin yükseltilebildiğini, öğretmen, danışman,sağlık uzmanı gibi çeşitli dallardan kişiler üzerinde yaptıkları çalışmalar sonucunda denekleri bilişsel ve davranışsal terapinin tüm kanıtlanmış metotlarını kullanarak ve psiko-dinamik teoriden de destek alarak eğitmişlerdir.Sonuç olarak bireyleri doğru ve bilimsel tekniklerle eğittiklerinde duygusal zeka seviyesinin yükseldiğidir(Akt.Güler,2006)

Şahin (2007) İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerileri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki adlı çalışmasında ilköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmada tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini, 2005-2006 Eğitim Öğretim yılında Antalya ili merkez ilçe sınırları içerisindeki devlet ilköğretim okullarında görev yapmakta olan 369 yönetici ve 3980 ilköğretim okulu öğretmeni oluşturmaktadır. Çalışmada 90 ilköğretim okulu yöneticisi anketi ile 486 ilköğretim okulu öğretmeni anketi değerlendirmeye alınmıştır. Veri toplama aracı olarak ilköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri konusunda araştırmacı tarafından geliştirilen bir ölçme aracı kullanılmıştır. Üç bölümden oluşan ölçeğin birinci bölümde kişisel bilgilerini, ikinci bölümde ilköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerilerini, üçüncü bölümde ise ilköğretim okulu yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerini belirlemeye yönelik maddelere yer verilmiştir.

Araştırma sonucunda, ilköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri hem öğretmenler hem de yöneticilerin kendileri tarafından yüksek bulunmuştur. Ancak ilköğretim okulu yöneticilerinin kendilerini kişiler arası iletişim becerilerini sergileme konusunda öğretmenlerin görüşlerine göre daha fazla yeterli buldukları belirlenmiştir. İlköğretim okulu yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin ise birbirini destekler nitelikte olduğu görülmektedir. Buna göre yöneticiler çatışma yönetimi sürecinde en fazla problem çözme stratejisini sonra sırasıyla uzlaşma, hükmetme ve kaçınma stratejilerini kullanmaktadırlar. Çatışmaların aynı zamanda birer etkileşimsel ve iletişimsel süreçler olduğu göz önünde bulundurulursa hem yönetici hem de

öğretmenlerden elde edilen çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre kişiler arası iletişim becerilerinin çatışma yönetiminde çok önemli bir yordayıcı olduğu sonucu ortaya çıkarmaktadır.

Bu araştırmanın sonuçlarından farklı olarak, Albayrak (2002), “ ilköğretim okulu yöneticilerinin bireysel problem çözme becerileri” ile ilgili araştırmasında, ilköğretim okulu yöneticilerinin problem çözme becerilerini; medeni durum, öğrenim durumu, yöneticilikteki mesleki kıdem ve yas gibi değişkenlere göre incelenmiş ve aralarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulmuştur. İlköğretim okulu yöneticilerinin problem çözme konusunda kendilerini yetersiz olarak algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Jerat,Hasija ve Mahotra(1993), 240 Üniversite öğrencisi üzerinde zeka,cinsiyet,içedönüklük-dışadönüklük ve yaşanan stres düzeyinin problem çözme durumunda kaygı düzeyi üzerindeki etkisini araştırmıştır.Problem çözme durumunda orta düzeyde zekaya sahip olanların, yüksek zeka düzeyine sahip olanlara göre, dışa dönük olanların, içe dönüklere göre stres düzeyi yüksek olanların, düşük olanlara göre ve kızların erkeklere göre daha yüksek kaygıya sahip olduklarını bulmuşlardır(Akt.Güler,2006).

Bu araştırmada elde edilen elde edilen sonuçlara göre, duygusal zeka puanlarının; problem çözme değişkeninin varyansının % 10,7'sini açıkladığı anlaşılmaktadır. Daha özet bir deyişle; duygusal zeka özellikleri, problem çözme özelliğini % 10,7 oranında etkilemektedir. Bu etki payı; istatistiksel açıdan anlamlı bir etki yüzdesidir.

Sonuç olarak, duygusal zeka seviyesi yüksek olanların problem çözmede daha başarılı olacağı söylenebilir.

4.3. Öneriler

- Tüm okulların amaçlarına uygun bir şekilde yönetilmesi okul müdürlerinin performanslarına göre değişiklik göstermektedir. Okul müdürlerinin yönetim şekli, becerisi ve yönetimde alacağı başarı ve çözüm odaklı kararlar yöneticilerin duygusal zekalarından bağımsız değildir. Bu nedenle okul idarecilerinin alımında duygusal zekaları ölçülmelidir.

- Duygusal zeka oranı yüksek olan idareciler; gelişmiş iletişim becerileri, karar ve yönetim şeklinde esneklik, öğretmenlerin ve öğrencilerin motivasyonunu artırıcı davranışlar sergilemektedirler. Bu nedenle idarecilerin duygusal zeka seviyelerinin tespit edilmesi ve geliştirilmesi yönünde çalışmalar yapılmalıdır.
- Odak noktası insan olan eğitim sisteminde kurallar güncel soru ve sorunların çözümünde çoğu zaman yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle okul yöneticilerinin yönetim sürecinde, aldıkları kararlarda yaratıcı fikirler ve yöntemler kullanmaları ve duygusal zeka odaklı bir yönetim anlayışı belirlemeleri desteklenmeli, teşvik edilmelidir.
- İnsan davranışlarının nedenlerine yönelik çalışmaların ön plana çıktığı günümüzde davranışları sadece görünen kısmına göre değerlendirmek, varılacak sonuçları olumsuz etkileyecek ve sağlıklı bir yönetim ve işleyişi aksatacaktır. Bu nedenle öğretmen ve öğrencilerin duygusal zekalarına da hitap edilmelidir.
- Yönetici alımlarında, aday yöneticilere duygusal zeka ölçeği uygulanarak puanlama sistemine dahil edilmelidir.

4.4. Araştırmacılara Öneriler

Bu araştırma 2008-2009 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Anadolu yakasındaki resmi ilk ve orta öğretim okullarında görev yapan 310 yönetici ile sınırlı tutulmuştur. Bu nedenle araştırmacıların bu konuyu Milli Eğitim Bakanlığı ile ortaklaşa yapacakları bir çalışma ile ülke genelinde incelemeleri Türk eğitim sistemine ciddi katkılar sağlayabilir.

KAYNAKÇA

- Acar, F. T.(2001) *Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi*. (Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Açıkalın, A. (2000). **Toplumsal Kuramsal ve Teknik Yönleri İle Okul Yöneticiliği**. Pegem Yayıncılık,Ankara
- Adler, A. (1994). **İnsan Tabiatını Tanıma**. Çeviren: Dr. Ayla Yörükkan, 4. Baskı, Türkiye İş Bankası Yayınları, İstanbul
- Arıcioğlu, A.(2002).Yönetmel Başarının Değerlemedinde Duygusal Zekanın Kullanımı, **Akdeniz İktisad ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Nisan , s.
- Albayrak, G.(2002) *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Bireysel Problem Çözme Becerileri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya
- Arın, A .(2006) *Lise yöneticilerinin öğretim liderliği davranışları ile kullandıkları karar verme stratejileri ve problem çözme becerileri arasındaki ilişki düzeyi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Osmangazi Üniversitesi Bursa
- Aslan, A.(2002),**Yaratıcı Problem Çözme- Örgütte Kişisel Gelişim**. Nobel Yayınları, İstanbul
- Aydın, M. (1998). **Geleceğe Yönelik Eğitim - Güncel Uygulamalar ve Geleceğe İlişkin Öneriler Sempozyumu**, Bilgisayar Yayınları, syf.72. İzmir
- Bacanlı, H. (2001). **Gelişim ve Öğrenme**. Nobel Yayınevi, Ankara
- Baymur, B.F.(2004). **Genel Psikoloji**. İnkılap Kitabevi ,İstanbul .
- Bayam, G., Şimşek, E. U., Dilbaz N.(1993). “Üç Farklı Meslek Grubunda Empatik Beceri Düzeylerinin Karşılaştırılması”, **Kriz Dergisi**. 3 (1- 2) , s. 182-184.)
- Baysal, A. C.(1993). **Çalışma Yaşamında İnsan**. Avcıol Yayınları, İstanbul
- Bingham, A. (1998), **Çocuklarda Problem Çözme Yeteneklerinin Geliştirilmesi**. Çev: A. Ferhan Oğuzhan, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul

- Breadberry, T., Greaves, J. (2006). **Duygusal Zekanızı Keşfedin**. Çev: Sevda Kubilay, Truva Yayınevi, İstanbul
- Bridge, B. (2003). **Duyguların Eğitimi**. Çev: Fatma Namak, Beyaz Yayınevi, İstanbul
- Budak, S. (2000). **Psikoloji Sözlüğü**. Bilim ve Sanat Yayınevi, Ankara
- Butler, G., Mcmanus, F. (1998). **Psikolojinin ABC'si**. Çev: Zeliha İyidoğan Babayiğit, Kabalcı Yayınevi, İstanbul
- Bursalıoğlu, Z. (2005). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Pegem A Yayıncılık, Ankara
- Canbulat S. (2007) *Duygusal zekânın çalışanların iş doyumları üzerindeki etkisinin Araştırılması*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Gazi Üniversitesi Ankara
- Cüceloğlu, D. (1993). **İçimizdeki Biz**. 7. Baskı, Sistem Yayınevi, İstanbul
- Cüceloğlu, Doğan. (2003), **İnsan Ve Davranışı**. Remzi Kitabevi, İstanbul
- Çakar, U., Arbak, Y. (2004). “Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zeka İlişkisi ve Duygusal Zeka”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. 6(3):23-48
- Çamsarı .(2007) *İlköğretim okulu müdürlerinin duygusal zeka ve öğretmenlerin iş doyum düzeyleri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Samsun
- Çelikten, M. (2001), **Okul Yöneticilerinin Değişim Yönetimi Becerileri**. Eğitim ve Bilim Dergisi, Cilt.26, Sayı,19, Ankara.
- Davis, M. (2008) **Duygusal Zekanızı Ölçün**. Çev :Solina Silahlı, Alfa yayınları, 2.Baskı, İstanbul
- Demirel, Ö., Ün, K.(1987). “Eğitim Terimleri”, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. s.82. Ankara:
- Demirel, Ö. (2002), **Plandan Değerlendirmeye Öğretme Sanatı**. Pegem Yayınları, Ankara
- Dökmen, Ü.(1996). **İletişim Çatışmaları ve Empati**. 3. Baskı , Sistem Yayınları, İstanbul

- Erçetin, Ş.(2000). **Lider Sarmalında Vizyon**. Ankara: Anı Yayıncılık,
- Erden, M. ve Akman, Y. (1997), **Eğitim Psikolojisi:Gelişim-Öğrenme-Öğretme**. Arkadaş Yayınları, Ankara
- Erdoğan, İ.(1996). **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**. Avcıol Basım Yayın, İstanbul
- Erdoğan, İ. (2000), **Sınıf Yönetimi - Ders Konferans Panel ve Seminer Etkinliklerinde Başarının Yolları**. Sistem Yayıncılık, İstanbul
- Erdoğan, İ.(2004), **Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği**, Sistem Yayıncılık, İstanbul
- Gelbal, Selahattin. (1991) “Problem Çözme” **Hacettepe Üniversitesi. Eğitim Fakültesi Dergisi**. sayı:6, ss.167- 173.Ankara
- Ginnot, H.G. (1980). **Siz ve Çocuğunuz**. Çev:Nilüfer İskit,Redhouse yayınevi,İstanbul
- Goleman, D.(2002) **Lideri Lider Yapan Nedir?** Çev: Nurettin Elhüseyini Mess Yayınevi, İstanbul
- Goleman, D.(2005). **Duygusal Zeka: Neden IQ’dan Daha Önemlidir?** Çev:Banu Seçkin Yüksel, Varlık Yayınları, 31. Basım, İstanbul
- Goleman, D.(2000). **İşbasında Duygusal Zeka**. Çev:Banu Seçkin Yüksel, Varlık Yayınları, İstanbul
- Güçlü, N. (2000), “Okula Dayalı Yönetim”, **Milli Eğitim Dergisi**.Sayı 148, Ekim-Kasım-Aralık
- Güçlü, N. (2003), “Lise Müdürlerinin Problem Çözme Becerileri”, **Milli Eğitim Dergisi**. Sayı 160: , Güz 2003.
- Güler,A.(2006) *İlköğretim Okullarında görev yapan Öğretmenlerin Duygusal Zeka ve Problem Çözme becerileri arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi).Yedi Tepe Üniversitesi, İstanbul
- Gümüşeli, A. İ.(1996) **İstanbul İlindeki İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları**. Yıldız Teknik Üniversitesi Fen- Edebiyat Fakültesi Yayınları, İstanbul
- Hesapçıoğlu, M. (1997). **Öğretim İlke ve Yöntemleri: Eğilim Programları ve Öğretim**. Beta Yayınları. İstanbul
- Kalaycı, N.(2001). **Sosyal Bilimlerde Problem Çözme Ve Uygulamalar**. Gazi Kitabevi, Ankara

- Karakaş, S. (1981).**Psikolojiye Giriş**.Ankara: Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayınları,Ankara
- Karasar, N.(1999).**Bilimsel araştırma teknikleri**. Nobel Yayınları(9.Basım),Ankara
- Karasar,N.(2005). **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Nobel Yayınları,15.Baskı Ankara
- Kepçeoğlu, M.(1997). **Psikolojik Danışma ve Rehberlik**.Başak Ofset, İstanbul
- Koçel T.(1998). **İşletme Yöneticiliği**.Beta Yayınları, İstanbul:
- Koçel, T.(2003): **İşletme Yöneticiliği**. Beta Yayıncılık, İstanbul
- Konrad, S ve Claudia, H, (2001). **Duygularla Güçlenmek**. Çev: Meral Taştan, Hayat yayınevi,İstanbul
- Kulaksızoğlu, A..(2005). **Ergen Psikolojisi**. Remzi Kitabevi, İstanbul
- Kuzgun, Y.(1999). **İlköğretimde Rehberlik**. Nobel Yayınevi, Ankara
- Levine, S. R., Crom, M. A. (1999). **İçinizdeki Lider**. Çev: Meltem Erkmen, Nazlı Uzunali, Epilson Yayınları, İstanbul
- M.E.B., İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, Tebliğler Dergisi, s.27. 1993 syf. 27.
- Mevlevede,P.E., Vandemme,R., Bridoux, D. (2003). **7 Adımda Duygusal Zeka**. Omega Yayınevi,İstanbul
- Morgan, C.T. ,(2004), **Psikolojiye Giriş Ders Kitabı**. Çev: Arıcı H. ve Ark. Meteksan Yayınları, Ankara
- Mountrose, P. (2006), **6 ile 18 Yaş Çocuklarıyla Sorunları Çözmede 5 Aşama**. Çev:Meral Kesim,Kariyer Yayıncılık,İstanbul
- Saban, A.(2003). **Çoklu Zeka Teorisi ve Eğitim**. Nobel Yayınları. Ankara:
- Semerci, N ve Çelik, V,(2002) İlköğretimde **Problemler ve Çözüm Yolları, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. yıl:8, sayı:30,.
- Stein,S.J,Book,H.E.(2003). **Duygusal Zeka ve Başarının Sırrı**. Çev:Müjde Işık,Özgür yayınevi,İstanbul
- Şahin,A.(2007) *İlköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi)*,Akdeniz üniversitesi,Antalya
- Tan,H.(1992). **Psikolojik Danışma ve Rehberlik**.Alkım Yayınevi, İstanbul

- Titrek, O.(2007): **IQ'dan EQ'ya Duyguları Zekice Yönetme**. Pegema Yayıncılık, Ankara
- Toker, F., Yıldız K., Necati C., Behran U.(1968). “**Zeka Kuramları**”. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Talim Ve Terbiye Dairesi Araştırma ve Değerlendirme Bürosu Yayınları,Ankara
- Toktamışoğlu, M.(2003). **Aklın Öteki Sesi, Duygusal Zekayla Başarı**. Kapital Medya, İstanbul
- Öğülmüş, S. (2001), **Kişilerarası Sorun Çözme Becerileri ve Eğitimi**. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- Özarılı, N., “Banka Sektöründe Örgütsel İletişim Etkinliği Üzerine Bir Araştırma”, IX. Ulusal Psikoloji Kongresi, 18-20 Eylül 1996. İstanbul
- Özden, Y. (1997), **Öğrenme ve Öğretme**. Pegem Yayınevi, Ankara
- Özgüven, İ.E.(1998). **Psikolojik Testler**. Ankara: Pdrem Yayınları,
- Özmen, F. & Yörük, S. (2005). “İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Okul Yöneticilerinin Karar Verme Sürecindeki Etkililiklerine İlişkin Ölçek Geliştirilmesi”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. 15 (2).
- Özusta, Ş.(1998). Türkiye Psikoloji Yazıları “Çocuklarda Problem Çözme Beceri Eğilimi”, **Türk Psikologlar Dergisi**. Cilt I, Sayı I, Haziran.
- Sungur, N. (2001). **Yaratıcı Okul Düşünen Sınıflar**. Evrim Yayınları, İstanbul
- Tan, H.(1992). **Psikolojik Danışma ve Rehberlik**. Alkım Yayınevi, İstanbul
- Toker, F., Yıldız K., Necati C., Behran U.(1968), “Zeka Kuramları”, Milli Eğitim Bakanlığı Talim Ve Terbiye Dairesi Araştırma ve Değerlendirme Bürosu Yayınları, s.31 Ankara
- Ulupınar, S.(1997) *Hemşirelik Eğitiminin Öğrencilerin Sorun Çözme Becerilerine Etkisi*. (Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Ülger, Ö. E. (2003) *Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerinin Liderlik Davranışlarıyla İlişkisi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Varış, F.(1994). **Eğitimi Bilimine Giriş**.Atlas Kitabevi, Konya

Vural, B.(2005). **Öğrenci Merkezli Eğitim ve Çoklu Zeka**. Hayat Yayıncılık,
İstanbul

Weisinger, H.(1998). **İş Yaşamında Duygusal Zeka**. Çev: Nurettin
Süleymangil, MNS Yayıncılık, İstanbul

Yılmaz, R.(2003) *Duygusal Zeka Ve Din Öğretimi*. (Basılmamış Doktora Tezi),
Ankara

Yüksel,M.(2006) *Duygusal Zeka ve Performans İlişkisi*.(Yayımlanmamış yüksek
lisans tezi),Atatürk Üniversitesi,Erzurum

EKLER :

EK 1 : Kişisel Bilgi Formu

EK 2 : Problem Çözmeye İlişkin Tutum Ölçeği

EK 3 : Duygusal Zeka Ölçeği

EK-1

Değerli İdareciler,

Bu araştırma Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı öğrencilerinden Selim YERLİ tarafından, yüksek lisans tezi olarak Prof.Dr. Münevver ÇETİN 'in danışmanlığında yapılmaktadır. Araştırmanın amacı ilk ve orta öğretim okullarındaki idarecilerin duygusal zeka ve problem çözme becerileri arasındaki ilişkiyi araştırmaktadır.Elde edilen kişisel bilgiler kesinlikle bilimsel amaçlar için kullanılacak ve gizlilik esas alınacaktır.Bu nedenle adınızı yazmanıza gerek yoktur.

Araştırmanın güvenilirliği sizlerin vereceği cevapların içtenliğine bağlı olacaktır.Bu yüzden lütfen soruları cevaplarken objektif olmaya ve sorular üzerinde fazla düşünmeden cevap vermeye özen gösteriniz.

Gösterdiğiniz ilgi ve işbirliği için teşekkür ederim.

Yüksek Lisans Öğrencisi

SelimYERLİ

Lütfen, aşağıda size uygun olan seçeneklerden sadece bir tanesine (X) işareti koyunuz.

1.YAŞINIZ () 20-25 () 26-30 () 31-35
() 36-40 () 41 ve üzeri

2.BRANŞINIZ

3.MESLEKİ KIDEMİNİZ () 0-11 ay () 1-5 yıl () 6-10 yıl
() 11-20 yıl () 21 yıl ve üstü

EK-2

Lütfen size uygun olan 1,2,3,4 ve 5 seçeneklerinden bir tanesinin üzerine (X) işaretini koyunuz.

		Kesinlikle katılmıyorum	Az katılıyorum	Kararsızım	Çoğuna katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Eski sorunlara yeni çözümler bulmayı tercih ederim.	1	2	3	4	5
2	Olaylara son anda müdahale etmekten hoşlanırım.	1	2	3	4	5
3	Ani değişikliklerden hoşlanmam aşama aşama olmasını tercih ederim.	1	2	3	4	5
4	Mükemmeldir.	1	2	3	4	5
5	Yaptığım iş zorda olsa kararlı bir şekilde sonuna kadar götürebilirim.	1	2	3	4	5
6	Aynı anda birden fazla işle ve sorunla uğraşabilirim.	1	2	3	4	5
7	Tutarlıyım.	1	2	3	4	5
8	Fikir tartışmalarında, çalışma arkadaşlarıma veya üstlerime karşı fikirlerimi savunabilirim.	1	2	3	4	5
9	İnsanları kolayca motive edebilirim.	1	2	3	4	5
10	Takım çalışmalarında kolayca uyum sağlayabilirim.	1	2	3	4	5
11	Sabırlıyım.	1	2	3	4	5
12	Uyumluymumdur.	1	2	3	4	5
13	Bir problemle karşılaştığımda kolayca çözüm yolu bulabilirim.	1	2	3	4	5
14	Ayrıntılı işleri severim.	1	2	3	4	5
15	Var olanı sürdürmektense yeni şeyler yaratmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
16	Oturmuş toplumsal kurallara sahip olanlarla ve otorite gücü olan kişilerle ilgilikonuşurken temkinli olurum.	1	2	3	4	5
17	Orijinal çözüm yolları kullanırım ve gerekirse bunun için riskleri göze alırım.	1	2	3	4	5
18	Belirlenen çalışma biçimine uyarım.	1	2	3	4	5
19	Kontrolümdeki konularda kesin kesin kurallar uygularım.	1	2	3	4	5
20	Belirlenmiş kurallara uyar ve onları korurum.	1	2	3	4	5
21	Sisteme hemen adapte olabilirim.	1	2	3	4	5
22	Değişimin getirdiği heyecanlara fazlaca ihtiyaç duyarım.	1	2	3	4	5
23	Sisteme uyabilen, onu değiştirmeye çalışmayan iş arkadaşlarını tercih ederim.	1	2	3	4	5
24	Çevremdekiler nasıl davranacağını bilir.	1	2	3	4	5
25	Gerekli yetkiye sahip olmadan asla bir işe başlamam.	1	2	3	4	5
26	Asla kuralları bozmaya çalışmam.	1	2	3	4	5
27	İş hayatımda ast-üst ilişkilerimin tutarlı olmasını isterim.	1	2	3	4	5
28	Düşündüklerimi gerekmedikçe söylemem.	1	2	3	4	5
29	Özgün biriyimdir.	1	2	3	4	5
30	Bütün detaylarını öğrenerek bir konuda uzmanlaşabilirim.	1	2	3	4	5
31	Yeni fikirler geliştirip yayabilirim.	1	2	3	4	5
32	Her sorunu ayrı ayrı ele alırım.	1	2	3	4	5
33	Düzenli ve sistemli biriyimdir.	1	2	3	4	5

EK-3

Aşağıdaki sorular yaşamınızda sergilediğiniz davranışların değerlendirilmesini amaçlamaktadır. Her ifade sizin davranış yada düşüncenizi ne derece karşılıyorsa bunu yanındaki sütuna işaretleyiniz

		Her zaman	Sık sık	Bazen	Nadiren	Hiçbir zaman
1	Karşımdaki kişinin duygularını anlayabilirim	5	4	3	2	1
2	İnsanları kendileri hakkında konuşurabilirim.	5	4	3	2	1
3	Gerektiğinde risk alırım.	5	4	3	2	1
4	Aynı takımda çalışan kişilerin aynı fikri taşımaları önemlidir.	1	2	3	4	5
5	Sorumluluk almaktan korkarım.	1	2	3	4	5
6	Bir topluluğun karşılığında konuşmayı severim.	5	4	3	2	1
7	İnsanların olumlu yönlerini fark ederim.	5	4	3	2	1
8	Her işin maddi karşılığı olmalıdır.	1	2	3	4	5
9	İnsanların beklentilerini anlayabilirim.	5	4	3	2	1
10	İyilik yapmaktan mutluluk duyarım.	5	4	3	2	1
11	Karşımdaki kişinin politik görüşlerini kolayca anlayabilirim.	5	4	3	2	1
12	Bir ekip içinde hemen öne çıkarım.	5	4	3	2	1
13	Bu ülke şartlarında hayallerimi gerçekleştirmem çok zordur	1	2	3	4	5
14	İşyerindeki arkadaşlığımı dışarıda da sürdürürüm	5	4	3	2	1
15	Konuşurken karşımdaki kişinin gözlerine bakmamam.	1	2	3	4	5
16	Bulduğum konumdan memnunum.	1	2	3	4	5
17	Hangi duyguları yaşadığımı bilirim.	5	4	3	2	1
18	Pembe yalanlar güzeldir.	1	2	3	4	5
19	Herkes tarafından eleştiriliyorum.	1	2	3	4	5
20	Yaptığım hata sonraki işlerimi de olumsuz etkiler.	1	2	3	4	5
21	Daha önemli bir işim varsa eğlenmekten vazgeçebilirim.	5	2	3	2	1
22	Kendimi gözlemleye biliyorum böylece yeni özellikleri fark edebilirim.	5	4	3	2	1
23	İşleri kendi başıma yapmayı tercih ederim.	1	2	3	4	5
24	Hedefime ulaştıncaya kendimi ödüllendiririm.	5	2	3	2	1
25	Yeni fırsatlarla karşılaşınca heyecanlanırım.	5	4	3	2	1
26	Başkalarına özenirim.	1	2	3	4	5
27	Mesleğimde ilerlemek çok zordur.	1	2	3	4	5
28	İnsanların olumlu yönlerini kendilerine söylemekten kaçınmam.	5	4	3	2	1
29	Bir işte başarısız olmuşsam o işi tekrar denemem.	1	2	3	4	5
30	Bir işe başlarken başarısızlık korkusu yaşarım.	1	2	3	4	5
31	Üzerimde baskı varken hata yaparım.	1	2	3	4	5
32	Kalabalık ortamda fikirlerimi kolayca söyleyebilirim.	5	4	3	2	1
33	Arkadaş edinmem çok kolaydır.	5	4	3	2	1
34	Güçlü kişiliği olan insanlar beni tedirgin eder.	1	2	3	4	5
35	Sıkıntıların üzerine gitmekten korkmam.	5	4	3	2	1
36	Yükselmek için yalan söyleyebilirim.	1	2	3	4	5
37	Yeni arayışlara açığымdır.	5	4	3	2	1
38	Neden öfkelendiğimi bilirim.	5	4	3	2	1
39	Olayların mizahi yanlarını bulabilirim.	5	4	3	2	1
40	Hangi yönlerimin güçlü olduğunu bilirim.	5	4	3	2	1
41	Farklı dünya görüşüne sahip arkadaşlarım vardır.	5	4	3	2	1
42	Politik konularla ilgilenmem.	1	2	3	4	5
43	Kararsızım.	1	2	3	4	5
44	Konuşmalarında ilginç örnekler kullanırım.	5	4	3	2	1
45	Arkadaşlarım için iyi bir dert ortağымdır.	5	4	3	2	1
46	Vücut diline dikkat ederim.	5	4	3	2	1
47	Tartışmalarda üstün taraf olmayı isterim.	1	2	3	4	5
48	Dertlerimi paylaştığım arkadaşlarımın sayısı fazladır.	5	4	3	2	1
49	Bir işteki heyecanımı ve şevkimi diğerlerine de buluşturırım.	5	4	3	2	1
50	Yüksek bir moralle işime giderim.	5	4	3	2	1