

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİCİLİĞİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

DUYGUSAL ZEKA VE LİDERLİK

Kevser İŞLİEL

İzmir

2013

T.C.

DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİCİLİĞİ PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DUYGUSAL ZEKA VE LİDERLİK

Kevser İŞLİEL

Danışman

Doç. Dr. Kadir BEYÇİOĞLU

İzmir

2013

YEMİN

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Duygusal Zeka ve Liderlik” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynak dizininde gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara ait atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

24/09/2013

Kevser İŞLİEL

Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼d¼rl¼ę¼' ne

İşbu alışma, j¼rimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Y¼netimi ve Deneticiliği Programında Y¼KSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Doç. Dr. Kadir BEYCİOğLU

¼ye: Yrd. Doç. Dr. Necla şAHİN FIRAT

¼ye: Yrd. Doç. Dr. Banu ÇULHA ¼ZBAř

Onay

Yukarıda imzaların, adı geçen ¼đretim ¼yelerine ait olduğunu onaylarım.

24/09/2013

Prof. Dr. h. c. İbrahim ATALAY

Enstit¼ M¼d¼r¼

TEŞEKKÜR

“Duygusal Zeka ve Liderlik” isimli bu yüksek lisans tez çalışmamın ortaya çıkış kaynağı, “Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması” isimli çalışması ile bana ilham veren, yaptığı çalışmanın başka sektörlerde yapılmasının sektör farklılıklarının belirlenmesine imkan vereceği görüşünün bana yol gösterdiği Yrd. Doç. Dr. Füsun Tekin ACAR’a teşekkürlerimi sunarım.

Bu çalışmamda bana yol gösteren ve her aşamada beni destekleyen değerli danışmanım Doç. Dr. Kadir BEYÇİOĞLU’na ve SPSS programını bana öğreterek çalışmama destek olan Yrd. Doç. Dr. Mehmet SİNCAR’a teşekkürlerimi sunarım.

Bu çalışmanın uygulanmasında ve yürütülmesinde katkısı bulunan İzmir Konak ve Karşıyaka Milli Eğitim Müdürlükleri çalışanları ile araştırmaya katılan okul yöneticilerine, anket uygulaması konusunda verdiği destek için Abdulkadir YILDIZ’a, yüksek lisansım süresince bana her konuda destek olan okul müdürüm ve müdür yardımcılara çok teşekkür ederim.

Yüksek lisansımın ders aşamasından itibaren birlikte olduğumuz, iyi ve kötü günümde her anımda bana destek olan, beni yüreklendiren dostum Emel PELEN’e, beni bugünlere kadar getiren, çalışmamın her aşamasında maddi ve manevi desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen, karşılaştığım her zorlukta bana her zaman elini uzatan yardım eden, bana güç veren, beni cesaretlendiren ve hep güven veren canım annem Fatma İŞLİEL, canım babam Vedat İŞLİEL ve canım kardeşim her şeyim Mustafa İŞLİEL’e teşekkürlerimi bir borç bilirim. Bu tezi aileme armağan ediyorum.

İÇİNDEKİLER

Yemin.....	i
Tutanak.....	ii
Yükseköğretim Kurulu Tez Dokümantasyon Merkezi Tez Veri Formu.....	iii
Teşekkür.....	iv
İçindekiler.....	v
Tablo Listesi.....	x
Ekler Listesi.....	xiv
Özet ve Anahtar Kelimeler.....	xv
Abstract and Key Words.....	xvii
BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ.....	1
1.1.Problem Durumu.....	1
1.2.Amaç ve Önem.....	4
1.2.1.Araştırmanın Amacı.....	4
1.2.2.Araştırmanın Önemi.....	4
1.3.Problem Cümlesi.....	6
1.4.Alt Problemler.....	6
1.5.Sayıtlılar.....	8
1.6.Sınırlılıklar.....	8

1.7.Tanımlar.....	8
1.8.Kısaltmalar.....	9
BÖLÜM II.....	10
İLGİLİ YAYIN VE ARAŞTIRMALAR.....	10
DUYGUSAL ZEKA VE DUYGUSAL ZEKA BOYUTLARI İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLARIN AÇIKLANMASI.....	10
2.1.Duygusal Zeka Kavramı.....	10
2.1.1.Duygunun Tanımı.....	10
2.1.2.Duygu Türleri.....	12
2.1.3.Yönetimde Duygu	14
2.1.4.Zekanın Tanımı.....	15
2.1.5.Zeka Kuramları.....	17
2.1.6.Duygusal Zekanın Gelişimi ve Tanımı.....	21
2.1.7.Duygusal Zeka Modelleri.....	24
2.2.Duygusal Zekanın Boyutları (Bar-On'a göre).....	38
2.2.1.Kişisel Beceriler Boyutu.....	39
2.2.2.Kişiler Arası Beceriler Boyutu.....	40
2.2.3.Uyumluluk Boyutu.....	41
2.2.4.Stresle Başa Çıkma Boyutu.....	41
2.2.5.Genel Ruh Durumu Boyutu.....	42

LİDERLİK KAVRAMI VE DUYGUSAL ZEKA YETERLİLİKLERİNİN LİDERLİK İLE İLİŞKİSİNİN AÇIKLANMASI.....43

2.3.Liderlik Kavramı.....	43
2.3.1.Liderde Bulunması Gereken Özellikler.....	45
2.3.2.Liderlik Kuramları.....	45
2.3.3.Liderlik ve Yöneticilik.....	51
2.3.4.Eğitim Yönetiminde Liderlik.....	52
2.3.5.Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları.....	54
2.4.Duygusal Zeka Yeterliliklerinin Liderlik ile İlişkisi.....	56

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....60

BÖLÜM III.....65

YÖNTEM.....65

3.1.Araştırma Modeli.....	65
3.2.Evren ve Örneklem.....	66
3.3.Veriler Toplama Araçları.....	67
3.3.1.Kişisel Bilgi Formu.....	68
3.3.2.Duygusal Zeka Anketi.....	68
3.3.3.Liderlik Anketi.....	72
3.4.Verilerin Toplanması.....	74
3.5. Veri Toplama Aracının Uygulanması.....	74
3.6. Verilerin Analizi.....	74

BÖLÜM IV.....	78
BULGULAR VE YORUMLAR.....	78
4.1.Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	74
4.1.1.Kişisel Özelliklere Ait Değişkenlere Ait Bulgular.....	74
4.1.2. Örgütsel Özelliklere Ait Değişkenlere Ait Bulgular.....	81
4.2.Duygusal Zeka Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	82
4.2.1.Kişisel Grup Değişkenleri Açısından Duygusal Zeka Düzeyleri.....	82
4.2.2.Örgütsel Grup Değişkenleri Açısından Duygusal Zeka Düzeyleri.....	91
4.3.Duygusal Zeka ve Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki ile İlgili Bulgular.....	95
4.3.1.İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile İlgili Bulgular.....	96
4.3.2.Göreve Yönelik Liderlik Davranışları ile İlgili Bulgular.....	101
BÖLÜM V.....	108
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	108
5.1.Sonuç ve Tartışma.....	108
5.1.1.Demografik Değişkenler ile Duygusal Zeka Düzeyine İlişkin Sonuçlar.....	108
5.1.2.Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeyleri ile Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkiye Ait Sonuçlar.....	115
5.1.2.1.Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeyleri ile İnsana Yönelik Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkiye Ait Sonuçlar.....	115

5.1.2.2.Yöneticilerin Duygusal Zekaları ile Göreve Yönelik Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkiye Ait Sonuçlar.....	120
5.2.Öneriler.....	125
5.2.1. Uygulamacılar İçin Öneriler.....	125
5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler.....	127
KAYNAKÇA.....	129
EKLER.....	142

TABLO LİSTESİ

Tablo 1	Temel Duygular ile Duygu Kümeleri Tablosu.....	13
Tablo 2	Sosyal Zeka Yeteneklerini Duygusal Zeka Modeline Nasıl Uyar.....	19
Tablo 3	Dört Boyutlu Duygusal Zeka Modeline Zekayla ve Kişilikle İlişkisine Odaklı Genel Bakış.....	25
Tablo 4	Duygusal Yeterlilik Çerçevesi (Goleman’a göre).....	28
Tablo 5	Duygusal zeka alanları ve ilintili yetenekler (Goleman’a göre).....	32
Tablo 6	Bar-On Duygusal Zeka Boyutları ve Bu Boyutların Değerlendirdiği Özellikler.....	34
Tablo 7	Cooper ve Sawaf Dört Köşe Taşlı Duygusal Zeka Modeli.....	37
Tablo 8	Liderlik Kuramları.....	46
Tablo 9	İşlem Liderliği ve Dönüşüm Liderliği Karşılaştırması.....	50
Tablo 10	Okul Sayısı Bazında Araştırmanın Örneklemi.....	66
Tablo 11	Yönetici Sayısı Bazında Araştırmanın Örneklemi.....	67
Tablo 12	Duygusal Zeka Anketine İlişkin Güvenirlik Çalışması Sonuçları.....	69
Tablo 13	Duygusal Zeka Anketinin Boyut ve Alt Boyutları.....	70
Tablo 14	Duygusal Zeka Anketinin Alt Boyutlarına Ait Tanımlar ve Örnek Maddeler.....	71
Tablo 15	Liderlik Anketinin Alt Boyutlarına Ait Tanımlar ve Örnek Maddeler.....	72

Tablo 16	Liderlik Anketine İlişkin Güvenirlilik Çalışması Sonuçları.....	73
Tablo 17	Demografik Özellikler.....	75
Tablo 18	Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kişisel Özelliklerine Ait Değişkenlerin (Cinsiyet-Yaş grubu-Eğitim düzeyi) Dağılımı.....	79
Tablo 19	Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kişisel Özelliklerine Ait Değişkenlerin (Eğitim alanı-Bulunulan Kurumda Çalışma süresi) Dağılımı.....	80
Tablo 20	Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Örgütsel Özelliklerine Ait Değişkenlerin Dağılımı.....	81
Tablo 21	Cinsiyet Değişkenine Göre Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeyleri Ortalamaları Arasında ki Farka İlişkin t Testi Sonuçları.....	83
Tablo 22	Yaş Değişkenine Göre Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeyleri Ortalama ve Standart Sapmaları.....	84
Tablo 23	Farklı Yaş Gruplarında Bulunan Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeyleri Ortalamaları Arasındaki Farka İlişkin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları.....	85
Tablo 24	Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeyleri Ortalama ve Standart Sapmaları.....	86
Tablo 25	Farklı Eğitim Düzeylerinde Bulunan Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeyleri Ortalamaları Arasındaki Farka İlişkin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları.....	87
Tablo 26	Eğitim Alanı Değişkenine Göre Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeyleri Ortalama ve Standart Sapmaları.....	88
Tablo 27	Farklı Eğitim Alanlarına Sahip Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeyleri Ortalamaları Arasındaki Farka İlişkin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları.....	89

Tablo 28	Bulunulan Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeyleri Ortalama ve Standart Sapmaları.....	90
Tablo 29	Bulunulan Kurumda Farklı Çalışma Sürelerine Sahip Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeyleri Ortalamaları Arasındaki Farka İlişkin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları.....	91
Tablo 30	Denetim Alanı Değişkenine Göre Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeyleri Ortalama ve Standart Sapmaları.....	92
Tablo 31	Farklı Denetim Alanlarına Sahip Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeyleri Ortalamaları Arasındaki Farka İlişkin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları.....	93
Tablo 32	Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerine Katılma Sıklığına Göre Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeyleri Ortalama ve Standart Sapmaları.....	94
Tablo 33	Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerine Katılma Sıklığı Farklı Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeyleri Ortalamaları Arasındaki Farka İlişkin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları.....	95
Tablo 34	Pearson Korelasyon Matrisi (Toplam Duygusal Zeka ile İnsana Yönelik Liderlik Davranışı).....	96
Tablo 35	Pearson Korelasyon Matrisi (Kişisel Duygusal Zeka Boyutu ile İnsana Yönelik Liderlik Davranışı).....	97
Tablo 36	Pearson Korelasyon Matrisi (Kişilerarası Duygusal Zeka Boyutu ile İnsana Yönelik Liderlik Davranışı).....	98
Tablo 37	Pearson Korelasyon Matrisi (Uyumluluk Boyutu ile İnsana Yönelik Liderlik Davranışı).....	99
Tablo 38	Pearson Korelasyon Matrisi (Stresle Başa Çıkma Boyutu ile İnsana Yönelik Liderlik Davranışı).....	100

Tablo 39 Pearson Korelasyon Matrisi (Genel Ruh Durumu Boyutu ile İnsana Yönelik Liderlik Davranışı).....	101
Tablo 40 Pearson Korelasyon Matrisi (Toplam Duygusal Zeka ile Göreve Yönelik Liderlik Davranışı).....	102
Tablo 41 Pearson Korelasyon Matrisi (Kişisel Duygusal Zeka Boyutu ile Göreve Yönelik Liderlik Davranışı).....	103
Tablo 42 Pearson Korelasyon Matrisi (Kişilerarası Duygusal Zeka Boyutu ile Göreve Yönelik Liderlik Davranışı).....	104
Tablo 43 Pearson Korelasyon Matrisi (Uyumluluk Boyutu ile Göreve Yönelik Liderlik Davranışı).....	105
Tablo 44 Pearson Korelasyon Matrisi (Stresle Başa Çıkma Boyutu ile Göreve Yönelik Liderlik Davranışı).....	106
Tablo 45 Pearson Korelasyon Matrisi (Genel Ruh Durumu Boyutu ile Göreve Yönelik Liderlik Davranışı).....	107

EKLER LİSTESİ

EK 1	Kişisel Bilgi Formu.....	142
EK 2	Bar-On Duygusal Zeka (EQ) Anketi.....	144
EK 3	Liderlik Anketi.....	151
EK 4	Bar-On Duygusal Zeka (EQ) Anketi İzni.....	152
EK 5	Liderlik Anketi İzni.....	154
EK 6	Uygulama Resmi İzin Yazısı.....	155

ÖZET

Duygusal Zeka ve Liderlik

KEVSER İŞLİEL

Bu araştırmanın amacı okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile duygusal zeka düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemektir.

Araştırmanın evrenini İzmir genelindeki devlet okulları yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise rastgele örneklem yöntemi ile Konak ve Karşıyaka ilçelerindeki devlet okullarının yöneticileri olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın modeli genel tarama modeli kabul edilmiştir. Bu çalışmada nicel araştırma yaklaşımı benimsenmiştir. Belirlenen amaca ulaşmak için gerekli olan veriler, Bar-On' un tarafından hazırlanan, Tekin-Acar'ın (2001) çalışmasında Türkçe'ye çevrilen Bar-On EQ Anketi ve Leifer'in hazırladığı Liderlik Anketiyle toplanmıştır.

Araştırma 2012-2013 öğretim yılı Şubat ve Mart aylarında Konak ve Karşıyaka ilçelerinde bulunan devlet okullarında görev yapmakta olan 250 okul yöneticisi ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada elde edilen veriler SPSS 19.0 programı ile analiz edilmiştir. Verilerin çözümlenmesinde sayı, frekans ve yüzdelerden, ikili küme karşılaştırmalarında, t testinden, ikiden çok küme karşılaştırmalarında ise tek yönlü varyans analizinden (ANOVA), iki farklı değişken arasındaki ilişkinin yönü ve şiddetinin bulunmasında ise Pearson Korelasyon analizinden yararlanılmıştır.

Araştırma sonunda yöneticilerin toplam duygusal zeka düzeyleri ile demografik özellikler olan cinsiyet, yaş, eğitim durumu, eğitim alanı, bulunulan kurumda çalışma süresi, denetim alanı ve hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılma sıklığı değişkenleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Yöneticilerin toplam

duygusal zeka boyutu ile insana yönelik liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunurken, göreve yönelik liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Duygusal zekanın kişisel beceriler, kişiler arası beceriler, uyumluluk ve genel ruh durumu boyutları ile insana yönelik liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunurken, stresle başa çıkma boyutu ile insana yönelik liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Yöneticilerin uyumluluk, stresle başa çıkma ve genel ruh durumu boyutları ile göreve yönelik liderlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunurken, toplam duygusal zeka, kişisel beceriler, kişiler arası beceriler boyutları ile göreve yönelik liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Anahtar Kelimeler: Duygu, Zeka, Duygusal Zeka, Liderlik

ABSTRACT

Emotional Intelligence and Leadership

Kevser İŞLİEL

The aim of this research is to investigate the relationship between school administrator's emotional intelligence levels and their leadership behaviors.

The population of the study are the school administrators in İzmir. The sample of the study was determined with random sample method among the school administrators in Konak and Karşıyaka.

The general screening model was accepted by the research. In the research quantitative approach was adopted. The data were collected by Bar-On EQ questionnaire which was arranged by Bar-On and translated in Tekin-Acar' s (2001) study and Leadership Questionnaire which was arranged by Leifer.

This research was conducted with 250 school administrators that charge of the public schools in Konak and Karşıyaka for February and March of 2012- 2013 academic years. Research data have been obtained using SPSS 19.0. The data were analyzed using , numbers, frequencies, and percentages, t t-test in the comparison of two sets; one-way variant analysis (Anova) in the comparison of the sets with a number of more than two, to find the direction and the violence of relationship between two different variable Pearson Correlation analysis.

At the end of the research, it is determined that there is no meaningful difference between administrator's total emotional intelligence level and the demographic characteristics of gender, age, education status, education type, working type, audit field and frequency of joining education. There is meaningful correlation between administrator's total emotional intelligence level and employee-centered leadership behavior, there is no meaningful relationship between total emotional intelligence and job-centered leadership behavior. There is meaningful correlation

between intrapersonal skills, interpersonal skills, adaptability scales, general mood scales and employee-centered leadership behavior. There is no meaningful relationship between stress management and employee-centered leadership behaviour. There is meaningful correlation between adaptability scales, stress management, general mood scales and job-centered leadership behavior. There is no meaningful relationship between total emotional intelligence, intrapersonal skills, interpersonal skills and job-centered leadership behavior.

Keywords: Emotion, Intelligence, Emotional Intelligence, Leadership

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmadaki problem durumu, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, alt problemler, sayıtlar, sınırlılıklar ve kısaltmalar yer almaktadır.

1.1. Problem Durumu

Duygusal zekâ çok yeni bir kavram olmasına rağmen son zamanlarda eğitim araştırmalarında sıklıkla konu edilmektedir. Duygusal zeka üzerine çalışmalar yapan araştırmacılar yaptıkları yayınlarla tüm dünyada insanların ilgisini bu konu üzerine çekmeye başlamıştır.

Örneğin, Mayer ve Salovey, geçmişte bilinenin aksine duygusal yeteneklerin de zihinsel bir yetenek olarak kabul edilebileceğini ifade etmiş, yaptıkları çalışmalarda da bu yeteneği duygusal zeka olarak belirtmiştir. Mayer ve Salovey'e göre duygusal zeka yeteneği "Kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını gözlemleme yeteneğini, onları ayırt edebilmeyi ve bu bilgiyi düşünce ve davranışlarına rehber olarak kullanabilmeyi" içermektedir (Çakar, 2002:1). Yine, duygusal zeka üzerine çalışmalar yapan Goleman yazdığı kitaplarla da 1990'lı yıllardan beri bu konu üzerine dikkatleri çekmeyi başarmıştır. Son yıllarda da insanlar artık duyguların önemini ve duygularının günlük hayatlarını nasıl etkilediğini fark etmiştir. Çakar'a (2002) göre bu yeni gelişmeyi başlatan kavram değişimdir. Son yıllarda, özellikle teknolojik alanda meydana gelen hızlı gelişmeler insanların üzerinde stres yaratmaktadır. Böyle bir ortamda duygusal zeka gibi kişinin çevresinden gelen talep ve baskılarla başa çıkabilme becerisini etkileyen bilişsel olmayan bir zihinsel becerinin irdelenmeye başlaması uygun olmuştur.

Bu çalışmada, yöneticilerin duygusal zeka davranışları ile liderlik davranışları ilişkilendirileceğinden duygusal zeka kavramının yanında liderlik ve yöneticilik kavramları üzerinde de durulmasında fayda görülmektedir.

Liderlik kavramı da, duygusal zeka kavramı gibi, yönetim bilimi ile ilgili yapılan araştırmalarda karşımıza çıkan ve yöneticiler için önemli olan bir kavramdır. Özellikle, eğitim yönetimi alanında oldukça üzerinde durulan bir konu olan liderlik özellikleri; yöneticileri birbirine üstün kılan, yönetimde fark yaratan bir unsur olmaktadır. Tıkrır'a (2005) göre bu özellikler; üstün zeka kavrayışı, çözümleme, analiz-sentez yapabilme yeteneği, düşüncelerini açık seçik anlatabilme yatkınlığı ile amaçlarını gerçekleştirmedeki sabır ve geleceği öngörme yetenekleridir.

Yönetici, her örgütte örgütün can damarıdır. Erdoğan'a (1991: 357) göre, "Yönetici üstlendiği rolün gereği bazı liderlik özelliklerini veya göstergelerini harekete geçirerek, organizasyon içerisindeki bireylerin işletmenin işleyişine etkilerini olumlu hale getirebilir". Örgütlerde, liderlik özelliğine sahip bir yönetici olmazsa girdiler çıktılarına yani ürünlere dönüşemez. Bu da demek oluyor ki, günümüzün rekabet koşullarında yöneticilerin nitelikleri kurumların geleceğini belirleyen en önemli unsurlardandır (Akt: Tekin-Acar, 2001: 6).

Değişen zaman koşullarıyla birlikte nasıl duyguların insan hayatında ki önemi farkedildiyse, yöneticilerin sahip olması gereken liderlik özellikleri de değişen zamanla birlikte değişmiş ve gelişmiştir. Goleman bu durumu şu şekilde açıklamıştır; "İş yaşamı değiştikçe, mükemmellik için gereken özellikler de değişir. Yeni zorluklar, yeni yetenekler gerektirir" (Goleman, 1998: 17). Örgütlerin başarılı olması için donanımlı ve lider vasıflı yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Günümüzde, başarılı bir lider olmak bilişsel özelliklere sahip olmanın yanında duygusal özelliklere sahip olmayı da gerektirmektedir. Liderler yönetimleri süresince yönetimle ve çalışanlarla ilgili birçok sorunla karşılaşır. Özellikle, bireyler arası ilişkilerde başarılı olmak için bir liderin duygusal zeka becerilerine sahip olması gereklidir. Uyumluluk, empati, stres kontrolü gibi duygusal zeka becerilerine sahip olan liderlerin yönetimde daha başarılı olması beklenmektedir. Goleman (2002: 32, 33) bu durumu şu şekilde belirtmiştir: "Grubun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak için liderlerin duyguları ne derece iyi yönetip yönlendirdikleri, duygusal zeka düzeyleriyle ilişkilidir". Duygusal zeka düzeyi yüksek olan ve bunu örgüt içerisinde etkin kullanabilen liderler hem kendilerini hem de örgütü başarıya götüreceklerdir. İşte, duygusal zeka ve liderlik kavramları da bu noktada kesişmektedir.

İşgücünün globalleşmesi duygusal zekanın önemini artırmıştır (Goleman, 1998). Dünyada değişen koşulların etkisi toplumsal, politik ve ekonomik alanda görüldüğü gibi eğitim alanında da görülmektedir. Eğitim kurumları bu hızlı değişime ayak uydurmak ve gelişen dünyada yerini almak için amaçlarını en iyi şekilde gerçekleştirmeyi hedeflemektedirler. Burada da en büyük görev okul yöneticilerine düşmektedir. Duncan'a göre, yöneticinin duygusal zekası okul yönetimini etkilemektedir. Bu bağlamda ele alındığında müdürlerin mesleki deneyimini, yönetim bilgisini, akademik bilgisini, sezgisini, kişisel niteliklerini, kavrayışını okulunu yönetmede kullanma şekli duygusal zekaya dayanmaktadır (Akt: Babaoğlu, 2010).

Eğitim kurumlarında yöneticilerin düşünme, planlama, uzun vadeli bir işi tasarlama ve sorunları çözümlemede daha başarılı olması beklenir. Bu da ancak yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin yüksek olmasıyla gerçekleşir. Duygusal zeka düzeyi yüksek olan yöneticiler ruh halini düzenleyebilen, dürtülerini kontrol edebilen, karşısına çıkan zorluklarda sorun odaklı olmak yerine çözüm odaklı olabilen, başkalarının duygularını paylaşabilen kişilerdir. Bu kişiler çalışma arkadaşlarıyla da daha sağlıklı ilişkiler kurabilmektedirler (Atay, 2002).

Goleman (1995) doğuştan getirilen bazı eğilimler, yetenekler ve kişisel özelliklerin haricinde, duygusal zeka yeterliklerinin sonradan kazanılabileceğini ifade etmektedir. Yani okul yöneticileri de, duygusal zeka yeterliklerini kullanarak, ortamdaki olumsuzluklara karşı kendi duygusal tepkilerini kontrol edebildikleri gibi, öğretmenlerin olumsuz duygular yaşamalarına yol açan duygusal kalıpları da değiştirebilir ve bu noktada öğretmenleri eğitebilirler (Karakuş, 2008).

Duygusal zeka, liderlik davranışları için gerekli olan temel becerileri içermektedir. Bu çalışmada duygusal zeka becerilerinin göreve yönelik liderlik davranışları ve insana yönelik liderlik davranışlarıyla ilişkisi incelenmektedir.

1.2. Amaç ve Önem

1.2.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın genel amacı okul müdür ve müdür yardımcılarının liderlik davranışları ile duygusal zeka düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını incelemektir.

1.2.2. Araştırmanın Önemi

Okul yönetimi, bir okulun misyonunu gerçekleştirmek üzere gerekli olan madde ve insan kaynaklarını örgütler, eşgüdümle ve yönlendirir (Balci, 2002). Okul yönetiminde rol oynayan en önemli iç öge ise okul yöneticileridir. Okul yöneticisi okulu yöneten kişidir. Bursalıoğlu'na (2011) göre okul yöneticisi; okulun amaçlarını gerçekleştirebilmek için gerekli planlama, organizasyon, kontrol ve denetimi sağlayan, okulun kaynaklarını kullanan, karşılaşılan sorunları çözen veya çözmesi beklenen kişidir.

Okul yöneticileri okullarda yapılan eğitim-öğretim faaliyetlerinin yönetiminden ve işlerliğinin sağlanmasından birinci dereceden sorumlu olan kişilerdir. Töremen ve Kolay'a (2003) göre, okul yöneticisinin bu görevleri yerine getirebilmesi için teknik, insancıl ve kavramsal bazı yeterliliklere sahip olması gerekir. Yöneticilerin, sahip oldukları bilgi beceriler, gösterdikleri davranışlar, yönetimde uyguladıkları teknik ve yöntemler, kullandıkları yönetim süreçleri öğrenci, öğretmen ve veliler üzerinde yani kısacası okul yönetiminde rol oynayan iç ve dış ögeler üzerinde etkili olmaktadır.

Tıkır'a (2005) göre, son yıllarda okullarda öğrenci merkezli eğitim anlayışı başladığından öğrenci, öğretmen, iş gören ve öğrenci velilerine etki edebilen ve amaçlar doğrultusunda yönlendirme yapabilen liderler olması kurumsal işlerliğin sağlanmasında büyük önem taşımaktadır. Bundan dolayı okul yönetiminde önemli rol oynayan müdür ve müdür yardımcılarının etkili liderlik özelliklerine sahip olmaları beklenmektedir.

Başarılı bir okul yönetimi için, kurumun misyon ve vizyonunun tüm çalışanlarca benimsenmesi, çıkabilecek problemlerin ortak kararlarla akılcı bir şekilde çözülebilmesi ve insan ilişkilerinin iyi olduğu bir ortam gerekmektedir. Bu durumu sağlayabilecek olan kişiler ise duygusal zeka yetenekleri gelişmiş, yeniliklere açık, insana yönelik davranan liderler yani okul yöneticileridir. Aydın-Pehlivan'a (1998) göre, "Duygusal zeka yeterliliğine sahip müdürlerin, yönetimde ahlaki ilkelere uyması beklenmektedir". Ahlaki ilkelere uyulduğu bir örgütün de başarılı olması kaçınılmazdır.

Çalışanlar, kurumlarındaki yöneticilerin davranış ve tutumlarından etkilenmektedir. Yani, yöneticiler her anlamda çalışanlara model olmaktadır. Ayrıca, çalışanlarla yöneticiler arasındaki ilişki çalışanların çalışma temposunu ve örgütün verimliliğini de etkilemektedir. Bunun için, yöneticilerin liderlik davranışları ve duygusal zeka düzeyleri daha da önem kazanmaktadır (Tekin-Acar, 2001).

Yönetim sürecinde liderlik davranışlarının sergilenmesinde duygusal zeka kullanımı; örgüt içerisinde kolay iletişim, iş gören memnuniyeti, öğrenci ve öğretmen başarısında artış, bireyleri amaçlar doğrultusunda yetiştirmek, iletişim, sosyal yeterlik düzeyi, bireysel yeterlik düzeyi, empati kurabilme, yetki devrini sağlayabilme ve tüm bunları kapsayan duygularını kontrol edebilme becerisini kullanabilmede ön şartlılık olarak karşımıza çıkmaktadır (Tıkrı, 2005: 13).

Okul yöneticilerinin etkili bir lider olarak görev yapmaları ancak bu alanda yetiştirilmeleri ile gerçekleşebilir. Gümüşeli'ye (1996: 24) göre, "Okulları etkili olarak işletebilmek büyük ölçüde nitelikli okul yöneticisi seçme, yetiştirme, atama politikalarının oluşturulmasına ve sürdürülmesine bağlıdır".

Bu araştırmadan elde edilen bulgularla; okul yöneticilerinin liderlik davranışlarında duygusal zeka becerilerini kullanmalarının önemi ve gerekliliğine dikkat çekilmesi düşünülmektedir. Ayrıca, okul yöneticilerini seçme ve atama sürecinde yapılan sözlü-yazılı sınavlarda bilişsel bilgi, teknik beceri ve deneyimlerin yanı sıra duygusal zeka kullanımını gerektiren yeterliliklerin ve liderlik becerilerini ölçen kriterlerin de olmasının gerekliliği ve önemi üzerine farkındalık yaratılmak istenmiştir. Bu çalışmanın okul yöneticilerine duygusal zeka becerilerini ve liderlik davranışlarını geliştirmeleri yönünde fikir vererek, onlara öncü olacağı düşünülmektedir.

1.3. Problem Cümlesi

Bu araştırmada cevaplanacak problem cümlesi; İzmir ilindeki okul yöneticilerinin (müdür-müdür yardımcısı) liderlik davranışları ile duygusal zeka düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.4. Alt Problemler

1. Okul yöneticilerinin demografik özelliklerine göre duygusal zeka düzeyleri arasında anlamlı fark var mıdır?
 - a. Okul yöneticilerinin cinsiyetlerine göre duygusal zeka düzeyleri arasında anlamlı fark var mıdır?
 - b. Okul yöneticilerinin yaşlarına göre duygusal zeka düzeyleri arasında anlamlı fark var mıdır?
 - c. Okul yöneticilerinin eğitim düzeylerine göre duygusal zeka düzeyleri arasında anlamlı fark var mıdır?
 - d. Okul yöneticilerinin eğitim alanlarına göre duygusal zeka düzeyleri arasında anlamlı fark var mıdır?
 - e. Okul yöneticilerinin bulunduğu kurumda çalışma sürelerine göre duygusal zeka düzeyleri arasında anlamlı fark var mıdır?
 - f. Okul yöneticilerinin denetim alanlarına göre duygusal zeka düzeyleri arasında anlamlı fark var mıdır?
 - g. Okul yöneticilerinin hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılma sıklığına göre duygusal zeka düzeyleri arasında anlamlı fark var mıdır?
2. Okul yöneticilerinin sahip oldukları insana yönelik liderlik davranışları ile duygusal zekanın toplam boyutu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
3. Okul yöneticilerinin sahip oldukları insana yönelik liderlik davranışları ile duygusal zekanın alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
 - a. Okul yöneticilerinin sahip oldukları insana yönelik liderlik davranışları ile duygusal zekanın kişisel beceriler boyutu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

- b. Okul yöneticilerinin sahip oldukları insana yönelik liderlik davranışları ile duygusal zekanın kişiler arası beceriler boyutu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
 - c. Okul yöneticilerinin sahip oldukları insana yönelik liderlik davranışları ile duygusal zekanın uyumluluk boyutu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
 - d. Okul yöneticilerinin sahip oldukları insana yönelik liderlik davranışları ile duygusal zekanın stresle başa çıkma boyutu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
 - e. Okul yöneticilerinin sahip oldukları insana yönelik liderlik davranışları ile duygusal zekanın genel ruh durumu boyutu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
4. Okul yöneticilerinin sahip oldukları göreve yönelik liderlik davranışları ile duygusal zekanın toplam boyutu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
5. Okul yöneticilerinin sahip oldukları göreve yönelik liderlik davranışları ile duygusal zekanın alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- a. Okul yöneticilerinin sahip oldukları göreve yönelik liderlik davranışları ile duygusal zekanın kişisel beceriler boyutu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
 - b. Okul yöneticilerinin sahip oldukları göreve yönelik liderlik davranışları ile duygusal zekanın kişiler arası beceriler boyutu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
 - c. Okul yöneticilerinin sahip oldukları göreve yönelik liderlik davranışları ile duygusal zekanın uyumluluk boyutu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
 - d. Okul yöneticilerinin sahip oldukları göreve yönelik liderlik davranışları ile duygusal zekanın stresle başa çıkma boyutu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
 - e. Okul yöneticilerinin sahip oldukları göreve yönelik liderlik davranışları ile duygusal zekanın genel ruh durumu boyutu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.5. Sayıtlar

1. Ölçme aracını yanıtlayan yöneticilerin soru formlarında yer alan ifadeleri doğru şekilde algılayıp yanıtlayabilecek, eğitim ve sosyo-kültürel düzeye sahip oldukları kabul edilmiştir.
2. Ölçme aracının başında cevaplayıcılara verecekleri cevabın kendilerini hiçbir şekilde bağlamayacağı teminatı verilmiştir. Ayrıca, isim veya kimlik bilgisi olabilecek hiçbir bilgi istenmemiştir. Bütün bunlar alınan cevapların güvenilirliğini artırmaya yöneliktir. Katılımcıların iyi niyetli oldukları ve soruları içtenlikle cevaplayacakları kabul edilmektedir.

1.6.Sınırlılıklar

1. Bu araştırmanın bulguları MEB’ e bağlı devlet okullarında 2012-2013 öğretim yılı İzmir ili Konak ve Karşıyaka ilçelerinde görev yapan okul yöneticileri (müdür-müdür yardımcısı) görüşleri ile,
2. Bar-On Duygusal Zeka Anketi ve Liderlik Anketi ile sınırlıdır.

1.7. Tanımlar

Duygusal Zeka: “Bir insanın kendisine veya başkalarına ait duyguları anlama, sezinleme, yönetme ve yönlendirme yetisi, kapasitesi ve becerisinin ölçümü” (<http://tr.wikipedia.org/>).

Lider: TDK’ya göre “Önder, şef” (<http://www.tdk.gov.tr>).

Liderlik: TDK’ya göre “Liderin görevi, önderlik” (<http://www.tdk.gov.tr>).

İnsana Yönelik Lider: İnsan ilişkilerine önem veren, demokrat lider (Tekin-Acar, 2001).

Göreve Yönelik Lider: Göreve, işe üretime önem veren, otoriter lider (Tekin-Acar, 2001).

Okul Müdürü: “Müdür, Milli Eğitim Temel Kanununda ifadesini bulan temel amaç ve ilkelerine bağlı kalarak milli eğitimin genel amaçları ile okul veya

kurumun amaçlarını gerçekleştirmek üzere tüm kaynakların etkili ve verimli kullanımından, ekip ruhu anlayışı ile yönetimden ve temsilinden birinci derecede sorumlu eğitim ve öğretim lideridir “ (http://mevzuat.meb.gov.tr/html/27305_0.html).

1.8. Kısaltmalar

EQ: Emotional Intelligence (Duygusal Zeka)

IQ : Intelligence Quotient (Zeka Bölümü)

BÖLÜM II

İLGİLİ YAYINLAR VE ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde duygusal zeka ve liderlik kavramları kuramsal boyutta açıklanarak; duygusal zeka ile liderlik ilişkisi incelenecektir.

DUYGUSAL ZEKA VE DUYGUSAL ZEKA BOYUTLARI İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLARIN AÇIKLANMASI

2.1. Duygusal Zeka Kavramı

Bu bölümün duygusal zeka alt başlığı altında öncelikle duygu kavramının tanımı, türleri ve yönetimde duygunun etkisi incelenecektir. Daha sonra ise, zeka kavramının tanımı ve zeka kuramları incelenecektir. Son olarak ise, duygusal zekanın gelişimi, tanımı, modelleri ve boyutları üzerinde durulacaktır.

2.1.1. Duygunun Tanımı

TDK'ye göre duygunun 5 farklı tanımı vardır. Bunlar:” (1) Duyularla algılama, his (2) Belirli nesne, olay veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim”, (3) Önsezi, (4) Nesneleri veya olayları ahlaki ve estetik yönden değerlendirme yeteneği ve (5) Kendine özgü bir ruhsal hareket veya hareketlilik” (<http://www.tdk.gov.tr>).

Eğitim Terimleri Sözlüğü'ne (1974) göre ise duygu; “Belli bir uyarın karşısında genellikle güdü ve değerlerle ilişkili olarak belirip çoğu kez süreklilik ve tutarlılık gösteren, heyecandan daha zayıf bir uyarım biçimidir”. Ruh Bilim Terimleri Sözlüğü (1974) ise duyguyu şu şekilde tanımlamıştır; “Belirli nesne, olay ya da kişilerin, bireyin iç dünyasında uyandırdığı izlenimler” (<http://www.tdk.gov.tr>).

Goleman’a göre duygu “Bir his ve bu hisse özgü belirli düşünceler, psikolojik ve biyolojik haller ve bir dizi hareket eğilimi” dir. O’na göre duygular canlıları harekete geçiren dürtülerdir. Duygu sözcüğünün kökü” *motere*”dir. Bu fiilin latince karşılığı “*hareket etmek*” olup fiile “*e*” ön eki getirildiğinde duyguların harekete yönelttiği anlamı ortaya çıkmaktadır (Goleman, 1995).

Feldman’a göre duygu; “Mutluluk, umutsuzluk ve hüzn gibi genelde hem fizyolojik hem de bilişsel tabanları olan ve davranışı etkileyen faktörlerdir”. Ashforth ve Humphrey ise duygunun öznel bir durum olduğunu ifade etmişlerdir (Akt: Çakar, 2002: 17).

Bütün bu tanımlar incelendiğinde duygu kavramının bireyin hem iç dünyasıyla ilgili olduğunu, hem de çevresindeki uyarıcılarla ilişkili olduğunu söylenebilir. Yani, duygu kavramının bireyin iç dünyasıyla dış dünyası arasında bir köprü niteliğinde olduğu düşünülebilir.

Duygular; deneyimlerin ve yaşantıların bir parçasıdır. Duygular ve duygusal yetenekler insanların karakter ve kimlikleri ile ilgili bir fikir verir (Cooper ve Sawaf, 1997). Günlük hayatta edinilen birçok deneyim hissedilen duyguların bir sonucu olarak yaşanmaktadır, ya da edinilen deneyimler sonucunda iyi ya da kötü duygular hissedilmektedir. Hissedilen bu duygular da insanların yaşamları üzerinde belirleyici bir etmen olmaktadır.

Geçmişte, insanların sadece akıllarıyla karar verdikleri, hayatlarını akla dayalı olarak yönlendirdikleri düşünülmekteydi. Yani, akıl insanın sahip olduğu en önemli kavramdı. Duygu, kavramı ise ikinci plandaydı. Fakat, günümüzde değişen yaşam koşullarının da etkisiyle aklın yanında duyguların da önemi fark edilmeye başlanmıştır. Atabek’e göre, geçmişte duygular insanın zayıf yanı sayılmıştır. Duygularını ifade etmek kadınlara, şairlere göre iken; erkekler, komutanlar, liderler daha çok akılları ile hareket etmekteydiler (Akt: Tekin-Acar, 2001). Günümüzde ise yapılan araştırmalar ve psikolojik çalışmalar şunu göstermektedir ki akıl ile duygu birbirini tamamlayan, birbirinden ayrılmayacak bir bütündür. İkisi de tek başına kullanıldıklarında bir şeyler eksik kalacaktır. Goleman’a (1995) göre; duygu ve akıl bir denge halindedir, duygu aklın işleyişine etki eder, akıl da duyguları şekillendirir.

Salovey ise bu durumu şöyle açıklamıştır: “Çağdaş psikoloji çalışmaları aklın duygudan arınmış sezgisiz ve isteksiz olarak tek başına hiçbir şey ifade edemeyeceği düşüncesini ortaya atıp savunmuştur”. Damasio’ya göre ise, “Duygular içsel rehberlerdir, hisler, fiziksel varlığı olmayan ya da belirsiz şeyler değildir. Geleneksel bilimin görüşünün tersine, duygular da en az diğer algılar kadar bilişseldir” (Akt: Tekin- Acar, 2001: 17). Cooper ve Sawaf’a (1997) göre duygular sezgisel bilgeliğin kaynağı olarak düşünceleri örgütlerler ve içsel pusula görevi görürler. İnsanlar nasıl akılları olmadan düşünülemezse, duyguları olmadan da düşünülemez. Akıl ve duygu kavramları insanı oluşturan temel parçalardır. Yine aynı kişilere göre duyguları zekadan ayırmak büyük bir bedel ödemeye neden olur. Bu durum hem günlük hayat için, hem de iş hayatı için geçerlidir. Çalışma ortamında, ne çalışanlar ne de yöneticiler duygularını görmezden gelebilirler. Fakat, sadece duygularla hareket ederek akılı yok saymak ta hata olacaktır.

2.1.2. Duygu Türleri

Bilim insanları duyguları sınıflandırmak için birçok çalışma yapmış fakat ortak noktada buluşamamışlardır. Bunlardan Goleman’a (2006) göre tüm duygu karışımlarını meydana getiren temel duygu kümeleri vardır. Bu kümelerin başlıca adayları ve üyeleri Tablo 1’de sunulmaktadır.

Tablo 1***Temel Duygular ile Duygu Kümeleri***

Temel Duygu	Duygu Kümeleri
Öfke	Hiddet, hakaret, içerleme, gazap, tükenme, kızma, sinirlenme, hınç, kin, rahatsızlık, alınganlık ve düşmanlık
Üzüntü	Acı, keder, neşesizlik, kasvet, melankoli, kendine acıma, yalnızlık, can sıkıntısı, umutsuzluk ve patolojik olduğunda şiddetli depresyon
Korku	Kaygı, kuruntu, sinirlilik, tasa, hayret, şüphe, uyanıklık, vicdan azabı, huzursuzluk, çekinme, ürkme, dehşet, patolojik olduğunda ise fobi ve panik.
Zevk	Mutluluk, coşku, rahatlama, tatmin, haz, sevinç, eğlenme, gurur, tensel zevk, heyecan, vecd hali, hoşnutluk, kendinden geçme, aşırı zindelik, kapris ve en uç noktada mani
Sevgi	Kabul görmek, dostluk, güven, iyilik, yakın ilgi, sadakat, hayranlık, aşırı tutkunluk, muhabbet
Şaşkınlık	Hor görme, aşağılama, küçümseme, tiksime, nefret etme, hoşlanmama, itici bulma
Utanç	Suçluluk, mahcubiyet, hayal kırıklığı, pişmanlık, küçük düşme, üzülme, çile ve nedamet

Kaynak: Acar (2007).

2.1.3. Yönetimde Duygu

Duygular insan davranışlarının bir parçasıdır. Bireyler günlük yaşamlarında da iş yaşamlarında da duygularından bağımsız değildirler. Bu anlamda, duygular bireylerin davranışlarında belirleyici bir role sahiptir (Erkuş ve Günlü, 2008). Çalışma ortamında da duyguların varlığı ve gerekliliği kaçınılmazdır. Özellikle, kişiler arası ilişkilerin ön plana çıktığı iş ortamlarında duyguların varlığı ve kullanılması daha çok beklenmektedir (Akçay ve Çoruk, 2012). Günümüze kadar iş yaşamında bilişsel süreçler duygulardan daha önemli olarak görülmüştür. Halbuki yapılan araştırmalar IQ'nun gerçek dünyadaki başarının %4'ü ile bağlantılı olduğunu göstermektedir (Cooper ve Sawaf, 1997).

Duygular insanları harekete geçiren dürtülerdir. Dürtü, duygunun ifade edildiği ortamdır. İnsanoğlunun dürtülerini kontrol edebilme yeteneği kişiliğinin temelini oluşturur (Gürsoy, 2005). İnsanlar duygularını yok sayarak yaşamlarını sürdüremezler. Fakat, sahip oldukları duyguları yöneterek yaşamlarını istedikleri şekilde yönlendirebilirler. Duygularını iyi yöneten insanların başarısının artması da muhtemel olmaktadır (Akın, 2004).

Örgütlerde duygu yönetimini sağlayarak olumlu bir duygu atmosferi yaratacak dolayısıyla örgütü başarıya götürecek en önemli kişiler liderlerdir. Liderlerin işe karşı tutumları, çalışanlara karşı davranışları, liderlik yaklaşımları ve yönetim biçimleri örgütlerde oluşacak duygusal atmosferin belirleyicileridir (Töremen ve Çankaya, 2008). Duygular kişilerin çalışma ortamında da var olduğu için iş yaşamında başarı ve performansın artması için örgütte en önemli kişi olan liderlerin duygularını iyi yönde kullanabilmeleri, kontrol edebilmeleri ve yönlendirebilmeleri gerekmektedir.

Çalışma ortamında kişilerin özellikle de liderlerin başarılı bir örgüt iklimi sağlayabilmeleri; değişen zaman koşullarına ve örgüt yapısına ayak uydurabilmeleriyle, işlerine karşı duygusal aidiyet hissedebilmeleri ve duygusal doyum sağlayabilmeleriyle gerçekleşir. Bütün bunların gerçekleşmesi için de liderin duygularını iyi tanıması, doğru ifade edebilmesi, etkili kullanabilmesi ve yönetebilmesi gerekmektedir. Bu noktada duyguların yönetimi önem kazanmaktadır.

Duyguların etkili bir şekilde yönetilebilmesi bazı kişisel özelliklere sahip olmayı gerektirmektedir. Bunlar; özdenetim, özbilinç, iletişim, sosyal beceriler ve empati yeteneğidir. Özdenetim, duyguları kontrol etmeyi ve özgüveni gerektirir. Özbilinç ise duygularının farkında olabilmeyi, özeleştiriyi yaparak kendi olumlu ve olumsuz yönlerini görebilmeyi gerektirir. İletişim yeteneğine sahip olan bireyler iyimser, açık, motive edici ve destekleyici iken sosyal becerileri gelişmiş bireylerin uzlaşmacı ve işbirlikçi olmaları beklenmektedir. Empati yeteneği ise bireylerin kendi duygularının ve başkalarının duygularının farkında olmasını ve bu farkındalıkla davranmasını gerektirir (Töremen ve Çankaya, 2008). Liderlerin duygularını yönetebilmesi için sahip olmaları gereken kişisel özellikler incelendiğinde; bu özelliklerin duygusal zeka boyutları ile örtüştüğü görülmektedir. Duygusal zeka düzeyi gelişmiş olan bireylerin sergilemiş oldukları davranışlar duygularını yönetebilen bireylerin davranışları ile benzetilmektedir.

Örgütteki kişilerin sahip oldukları duygusal yeterlilikler örgütün başarısı açısından önemlidir (Karakuş, 2008). Akın'a (2004) göre çalışma yaşamında duygularını yönetebilen liderler hem kendilerini hem de bulundukları örgütü başarıya götürebilmektedir. Kişiler kendi duygularını tanıyarak ve düzenleyerek örgütün ihtiyaçlarına da cevap verebilirler. Bu da demek oluyor ki; duygusal zeka düzeyi gelişmiş olan liderler sahip oldukları duygusal yeteneklerle empatik değerler çerçevesinde kendilerinin ve iş görenlerin duygularının farkında olarak, onların beklentilerini dikkate alarak, sağlıklı bir iletişim kurarak ve işbirliği sağlayarak çalışanların motivasyonunu, örgütün verimini ve başarısını artırabilmektedir.

2.1.4. Zekanın Tanımı

Geçmişten günümüze insanların davranışları üzerine yapılan çalışmalarda en çok üzerinde durulan konulardan biri duygu iken diğeri de zekadır. İnsanoğlunun davranışlarına etki eden faktörler arasında önemli bir yere sahip olan bu yetenek birçok bilimsel çalışmaya da konu olmuştur.

Zeka kavramının literatüre girmesi yaklaşık yüzyıl öncesine dayanmaktadır. Örneğin, Baldwin'ın 1902 yılında yazdığı felsefe ve psikoloji sözlüğünde zeka kavramına rastlanmamaktadır (Tekin-Acar, 2001).

TDK'ye göre zekanın tanımı “İnsanın düşünme, akıl yürütme, objektif gerçekleri algılama, yargılama ve sonuç çıkarma yeteneklerinin tamamı, anlak, dirayet, zeyreklik, feraset” şeklinde iken; Eğitim Terimleri Sözlüğü'nde zekanın iki farklı tanımı bulunmaktadır. Bunlar; “(1) Olayları bağımsız olarak düşünebilme, yeni durumlara başarıyla uyabilme, eylem ve tutumları belli bir düşünce ya da erek çevresinde toplayabilme yeteneği. (2) Algılama, belleme, çağrışım yapma, imgeleme, yargıda bulunma, usavurma, soyutlama, genelleme gibi ruhsal işlevlerin tümüne verilen ad” şeklindedir (<http://www.tdk.gov.tr>). Psikoloji Sözlüğü'nde ise zeka şu şekilde tanımlanmıştır: “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” (Budak, 2000).

Bu tanımlar incelendiğinde; zekanın hem bilişsel hem de bilişsel olmayan boyutlardan oluştuğu görülmektedir. Zeka kavramı ilk araştırılmaya başlandığı dönemlerde araştırmacılar bu kavramın sadece bilişsel boyutunu inceliyorlardı. Yani, zekanın bilgiyi işleme ve problem çözme gibi beceri boyutlarına sahip olduğunu düşünüyorlardı. Az bir araştırmacı ise zihinsel becerilerin duygulardan bağımsız olmadığı görüşündeydi (Karakuş, 2008). Bu görüşü savunanlardan birisi olan Goleman bireylerin iki farklı zihine sahip olduğunu; bunlardan birsinin düşünen akılcı zihin, diğerinin ise hissedilen duygusal zihin olduğunu ve bu iki zihnin bireylerin yaşantılarını oluşturmak için etkileşim halinde olduklarını dile getirmektedir.(Goleman, 1995).

Merlevede'ye göre, “Klasik zeka IQ testleriyle ölçülen şey“ olarak tanımlanabilir. Stein'a göre;

Bilişsel zeka, konsantrasyon, madde organizasyonu, planlama, kelimeleri kullanma, anlama ve onları gerçeklere göre düzenleme ile ilgilidir. Kısacası IQ, kişinin bireysel bankasıdır. IQ veya bilişsel zeka; bireyin entelektüel, analitik, mantıksal ve rasyonel becerilerinin tümüdür. Sözel, uzaysal ve matematiksel becerileri kapsar. Yeni bilgileri ne hızla öğrendiğimizi, ödev ve egzersizlere ne derece odaklanabildiğimizi, objektif bilgiyi hafızamızda ne kadar tutabildiğimizi, sayıları beceriyle kullanıp kullanmadığımızı, soyut düşünme ve analitik problem çözme yeteneğini ölçer (Akt: Acar, 2007: 17).

Birçok araştırmacı bilişsel zekaları eşit olan kişilerin iş yaşamlarında başarı düzeylerinin eşit olmadığı noktasında hem fikir olarak bu konu üzerinde

çalışmışlardır hem de başarının sırrını araştırmışlardır. Bu araştırmalar yapılırken, insanların psikolojik ve sosyolojik özellikleri ve bu özelliklerinden kaynaklanan yetenekleri göz önünde bulundurulmuştur. Yapılan araştırmalar sonucunda başarının tek belirleyicisinin bilişsel zeka olmadığı ortaya çıkmıştır (Tekin- Acar, 2001). Goleman’a göre başarı için önemli olan tek şey entellektüel zeka değildir, iş performansının belirlenmesinde IQ duygusal zekadan sonra gelmektedir (Goleman, 1998).

Damasio, zihni “Pek çok farklı parçaların etkinliklerinden ve bunların birleşerek oluşturduğu bir çok sistemin birlikte işleyişinden doğan bir kavram” olarak tanımlamakta ve bu süreçte duyguların önemini nörolojik verilerle ortaya koymaktadır (Akt: Çakar, 2002: 15).

Wechsler’e göre zeka “Bireyin bilinçli hareket etmesi, rasyonel düşünmesi ve çevresiyle etkin bir şekilde ilişki kurabilmesi için sahip olduğu toplam kapasitedir”. Bu tanıma bakıldığında sadece zekanın bilişsel özellikler içermediği kişisel, duygusal ve sosyal yönler de içerdiği görülmektedir (Akt: Tekin-Acar, 2001: 15).

Günlük yaşamda ve iş ilişkilerinde bilişsel olmayan yani duygusal zeka en az bilişsel zeka kadar öneme sahiptir. Goleman’a (1998) göre ise duygusal zeka ile bilişsel zeka becerileri bir sinerji halindedir. Başarılı insanlar her ikisine de sahip olan kişilerdir

2.1.5. Zeka Kuramları

Uzun yıllardır sadece bilişsel yeteneklerden oluştuğu varsayılan zeka kavramı, günümüzde çok daha fazla boyutta incelenmekte ve ölçülmektedir. (Acar, 2007). Dolayısıyla geliştirilen birçok zeka modeli bulunmaktadır.

a) Sosyal Zeka Kuramı

Bu kuram Thorndike tarafından 1920’de ortaya atılan ve zekayı bilişsel boyutlarından farklı olarak inceleyen kuramıdır. Thorndike’a göre sosyal zeka “İnsanları anlama ve idare etme yeteneği” dir. Thorndike’ın sosyal yeterlilikleri tanımlarken öner sürdüğü ikinci ilke ise “İnsan ilişkilerinde akıllıca davranmak” tır

(Goleman, 2006). Thorndike’ın öne sürdüğü bu iki tanım incelendiğinde sosyal zekanın bireyler arası ilişkiye dayandığı görülmektedir. İnsanların kendini karşısındaki kişinin yerine koyarak, onun duygularını anlayarak davranması ve insan ilişkilerini idare etmesi bu kuramın temelini oluşturmaktadır.

Thorndike bu kuramı oluşturma aşamasında mekanik, soyut ve sosyal zeka üçlüsünü düşünmüştür. Mayer’e göre sosyal zekanın yetersiz kaldığı durumlarda yedek üye olarak duygusal zeka yetiştirilebilirdi (Goleman, 2006).

Wechsler 1950’lerin sonunda sosyal zekayı reddederek sosyal zeka “Sosyal durumlara uygulanan genel zeka” olarak tanımlamıştır. Wechsler’in ortaya koyduğu bu yargıyla birlikte sosyal zeka insan zekasının belli haritalarından silinmiştir. Guilford ise 1960 yılında karmaşık zeka modelini ileri sürmüştür. Bu modelde yer alan 120 düşünsel yeteneğin 30 tanesi sosyal zeka ile ilgilidir. Fakat, Guilford inşaların sosyal dünyadaki başarılarına ilişkin anlamlı kestirimlerde bulunamamıştır. Sosyal zeka ile ilgili çalışmalar yapan bir diğer kişi ise Goleman’dır. Goleman, standart zeka tanımlarına bilişsel olmayan yeteneklerin eklenmesi fikri ile çalışmalarına başlamıştır. Sosyal beyni, kişilerle ve ilişkilerle ilgili duygu ve düşünceleri düzenleyen sinirsel mekanizmaların toplamı olarak tanımlayan Goleman’a göre son yıllarda zeka alanında araştırmalar yapan kişiler için sosyal zeka gözardı edilen bilimsel bir arka sokak olmuştur. Sosyal Zeka ve duygusal zeka yeteneklerini karşılaştıran Goleman kendi duygusal zeka modelinin sosyal zekayı da içine aldığı görüşü ile bir tablo oluşturmıştır (Goleman, 2006).

Tablo 2***Sosyal Zeka Yeteneklerini Duygusal Zeka Modeline Nasıl Uyar***

DUYGUSAL ZEKA	SOSYAL ZEKA
Öz-bilinç	Sosyal bilinç
	Temel empati
	Empatik İsabet
	Sosyal biliş
Öz-yönetim	Sosyal beceri (ya da ilişki yönetimi)
	Eşzamanlılık
	Benlik sunumu
	Nüfuz
	İlgi

Kaynak: Goleman (2007).

b) Çoklu Zeka Kuramı

Çoklu zeka kuramının en büyük savunucusu Gardner'dir. Gardner ölçülebilen tek bir zeka olduğunu savunan geleneksel kuramlara bir eleştiri olarak çoklu zeka kuramı üzerine araştırmalar yapmıştır. Yaptığı bu araştırmalarında, bireylerin birbirinden farklı bir değil bir çok zeka türüne sahip olduğu, bu zekaların kendine has özellikleri ve çalışma stilleri olduğu sonucuna varmıştır (Acar, 2007).

Gardner'in oluşturduğu çoklu zeka modelinde başlı başına sekiz zeka tipi ve aday iki ilave zeka tipi vardır. Bunlar (Sternberg, 1999);

1) Dilbilimsel zeka: Kitap okurken ve şiir yazarken kullanılan zeka türü.

2) Mantıksal-Matematiksel zeka: Mantıksal ispat türetirken veya matematiksel problem çözerken kullanılan zeka türü.

- 3) Uzamsal zeka: Bavulları bagaja yerleştirirken kullanılan zeka türü.
- 4) Müzikal zeka: Şarkı söylerken veya senfoni oluştururken kullanılan zeka türü.
- 5) Vücutsal-Devinimsel zeka : Dans ederken veya futbol oynarken kullanılan zeka türü.
- 6) Kişiler Arası zeka: Diğer insanlarla etkileşim içinde olmak ve onları anlamak için kullanılan zeka türü.
- 7) Kişisel zeka: Kendini anlamak için kullanılan zeka türü.
- 8) Doğabilimci zeka: Doğadaki desenleri fark ederken kullanılan zeka türü.
- 9) Ruhsal zeka: Hayatın maneviyatını ve evrenin vaziyetini anlamada kullanılan zeka türü.
- 10) Varoluş zekası: Yaradılışı ve varoluşun anlamını kavrarken kullanılan zeka türü.

c) Triarşik Zeka Kuramı

Triarşik zeka kuramında Sternberg zekanın farklı bileşenlerden oluştuğunu, bireyin iç ve dış dünyası ile yaşadığı deneyimlerin zeka ile ilgili olduğunu belirtmiştir (Acar, 2007).

Sternberg'in triarşik zeka kuramına üç bölümü kapsamaktadır: (1)analitik zeka, (2) yaratıcı zeka, (3) pratik zeka. Bunlardan ilki olan analitik zeka; analiz etme, ölçme, kritik yapma ve karşılaştırma yeteneklerini kapsamakta olup bu yetenekler de geleneksel akademik yetenek testleri ile ölçülebilen yeteneklerdir. İkinci bölüm olan yaratıcı zeka; hayal etme, varsayma, yaratma, keşfetme ve icat etme yeteneklerinden oluşmaktadır. Bu yetenekleri belirlemenin birçok yolu vardır. Örneğin, kişilerden olağandışı başlıklar altında hikayeler yazması, değişik konularda resim çizmeleri, cansız ürünler için reklam yaratmaları yada sözde bilimsel problemleri çözmeleri istenebilir. Üçüncü bölüm olan pratik zeka pratikte uygulamak, kullanmak ve hayata

geçirmek yeteneklerini kapsamaktadır. Bu yetenekler analitik yeteneklerle ilgili olmayıp, onlarla karşıt bir ilişki içindedir (Sternberg, 1999).

2.1.6. Duygusal Zekanın Gelişimi ve Tanımı

Duygusal zeka kavramı henüz çok yeni bir kavram olduğu için, hala üzerinde tartışılan bir konudur. Eğitimden iş yaşamına bir çok alanda araştırma konusu olan duygusal zeka kavramının bireylerin davranışlarına dolayısıyla da yaşamlarına yön vermesinde rolü oldukça büyüktür.

Duygusal zeka; duyguları doğru bir şekilde anlama ve ifade etme, düşünceleri oluşturmak için hisleri kullanma, duyguları ve duygusal bilgileri anlama, duygusal ve entelektüel gelişimi sağlamak için duyguları düzenleme yeteneğidir (Sternberg, 1999).

Duygusal zekanın gelişimi Thorndike'in ortaya attığı sosyal zeka kuramı ile başlamış günümüze kadar daha da artan bir önemle devam etmiştir. Thorndike'in oluşturduğu sosyal zeka kuramı duygusal zekanın teorik olarak temelini oluşturmuştur. Bu kuram bireyler arası ilişkiye dayanmaktadır. Kişilerin kendini karşısındaki kişinin yerine koyarak, onun duygularını anlayarak yani empati kurma yeteneği bilişsel zekasından farklı bir özelliğidir (Gülbüz ve Yüksel, 2008). Thorndike kişilerarası etkililiğin bireylerin yaşamında birçok alanda oldukça önemli olduğunu belirtmiştir (Goleman, 2006). Gardner ise entelektüel zeka ile duygusal beceriler arasında ki ayırma dikkat çekerek 1983 yılında çoklu zeka kuramını ortaya atmıştır. Gardner'in sosyal zeka kuramını daha da geliştirerek oluşturduğu çoklu zeka modeli kişisel ve kişilerarası zekayı da içeren farklı zeka türlerinden oluşmaktadır (Goleman, 1998).

Mayer ve Salovey duygusal zekayı literatüre sokarak bunula ilgili yapılacak bilimsel çalışmalara yön veren uzmanlardır (Delice ve Günbeyi, 2013). Mayer ve Salovey 1990 yılında geniş kapsamlı bir duygusal zeka kuramı ortaya atmışlardır. Mayer ve Salovey'e göre duygusal zeka; bireyin kendi duygularını ve başkalarının duygularını gözlemleyerek, bu duyguları düşüncelerinde ve eylemlerinde düzenleyerek kullanabilme yeteneğidir (Goleman, 1998). Yaptıkları tanımdan

hareketle duygusal zekanın “duyguları algılamak, duyguları kullanarak düşünceleri kolaylaştırmak, duyguları yönetmek ve duyguları anlamak” olmak üzere dört boyuttan oluştuğu görüşünü savunmuşlardır (Mayer vd, 2001).

Goleman ise 1995 yılında yayınlanan “Duygusal Zeka” isimli kitabıyla duygusal zekaya yeni bir tanım getirerek duygusal zekayı dünyaya tanıtmıştır. Bu kitabında Goleman bireylerin hem akılcı hem de duygusal olmak üzere iki farklı zeka türü olduğunu; bu iki zeka türünün de hayatı yaşayış biçimini etkilediğini belirtmiştir. Goleman’a göre, insan yaşantısında sadece IQ değil duygusal zeka da önemlidir ayrıca akıl duygusal zeka ile birlikte verimli olarak çalışır (Goleman, 1995). Goleman’a (1998) göre duygusal zeka, “Kişinin kendisinin ve başkalarının hislerini tanıma, kendisini motive etme, içindeki ve ilişkilerindeki duyguları iyi yönetme yetisidir”.

Duygusal zekanın bir diğer modeli de İsrailli psikolog Reuven Bar-On tarafından 1997 yılında ortaya atılmıştır. Bu model karma bir model olup, bu modele göre duygusal zeka; etkileşim içinde bulunan duygusal ve sosyal yeterlilik ve beceriler bütünü şeklinde tanımlanmıştır (Karakuş, 2008). Bar-On’un duygusal zeka alanında önemli bir yer edinmesinin nedeni de ilk bilimsel duygusal zeka testini oluşturan ve akademik çalışmalarda kullanan kişi olmasıdır (Delice ve Günbeyi, 2013).

Cooper ve Sawaf ise geliştirdikleri modelde duygusal zekayı; duyguların gücünü duyumsama, anlama ve etkin bir şekilde kullanma yeteneği olarak tanımlamışlardır. Yine aynı modelde duygusal zeka, kişinin kendisinin ve başkalarının duygusunu tanıma ve değerlendirme, onlara uygun tepkiler verme yeteneği olarak görülmektedir (Cooper ve Sawaf, 1997).

Duygusal zekaya ilişkin yapılan çalışmalar incelendiğinde karşımıza daha birçok tanım çıkmaktadır. Burada dikkat çeken bir nokta yapılan bütün tanımlamaların “duyguları anlama” temeline dayanmasıdır. Duygusal zeka bireyin önce kendi duygularının farkında olmasını gerektirmektedir, daha sonra bu farkındalıkla birey karşısındaki kişileri daha net analiz edip, onların da duygularını anlayabilmekte, yani empati kurabilmektedir. Duygusal zeka becerisi bireyin kendi

duygularını fark etme ve kontrol etme gibi bireysel becerilerle karşısındaki kişilerin duygularını fark edip, empati kurabilme ve onlarla iyi ilişkiler içinde bulunabilme gibi sosyal becerilerinin bir bütünüdür (Tekin-Acar, 2001).

Duygular insan yaşamında olmazsa olmazdır. Günlük hayatta yapılan her davranış aslında duyguların bir yansımasıdır. Ya da yaşanan her deneyimin ardından iyi veya kötü duygular hissedilmektedir. Her insan nasıl belli seviyede bilişsel zekaya sahipse, aynı şekilde duygusal zekaya da sahiptir. Duygusal zeka bireyin duygularının farkında olarak onu yönetebilmesi, karşısındaki kişinin duygularını anlayarak empati kurabilmesini gerektirir.

Duygusal zekaya sahip bireyler duygularını doğru zamanda ve doğru yerde kullanabilmektedir. Bununla ilgili Aristo “Herkes kızabilir, bu kolaydır. Ancak doğru insana, doğru ölçüde, doğru zamanda, doğru nedenle ve doğru şekilde kızmak, işte bu kolay değildir.” demiştir (Tekin-Acar, 2001: 33). İşte bunu başarabilen insan duygusal zekasını kullanabilen insandır.

Duygusal zekanın en önemli özelliklerinden birisi de sonradan kişinin çabasıyla geliştirilebilir özellikte olduğudur. Bilim insanlarına göre EQ her zaman ve her yaşta geliştirilip öğrenilebilen bir zekadır (Cooper ve Sawaf, 1997). Duygusal zekayı kullanabilme becerisi yaşam süresince öğrenilebilir, kişinin isteğiyle ve eğitimle de geliştirilebilir. Goleman’a (1998) göre; duygusal zekanın öğrenilme olasılığı IQ’dan çok daha fazladır. Kişiler zamanla ve yaşadıkları deneyimlerle kendi duygusal yeteneklerini bilmekte ustalaşırlar böylece de bu yetenekler gitgide pekişir ve gelişir. Duygusal zekanın gerektirdiği özellikler sonradan öğrenilebilen becerilerdir. Bu becerilere sahip olan bireyler hayattan duyacağı zevki ve başarılarını yükseltebilirler (Tekin-Acar, 2001: 28). Bireyin sahip olduğu duygusal zekasını geliştirebilmesi için önce bunun farkında olması gerekir. Duygularının farkında olan ve duygusal zekasını geliştirme yolunda gerçekten istekli olarak kararlılıkla ilerleyen bir birey için başarı kaçınılmazdır. Duygusal zekanın bireyin gerek sosyal yaşamında gerekse iş yaşamında başarıyı artırıcı bir etkiye sahip olması ve sonradan kişisel çabalarla da geliştirilebilir olması bu kavramı daha da ilgi çekici ve önemli hale getirmektedir.

2.1.7. Duygusal Zeka Modelleri

Bu bölümde duygusal zekanın temelini oluşturan ve geliştiren bilim insanlarının duygusal zekayı açıkladıkları modeller ayrıntılandırılacaktır. Bu modeller; Mayer ve Salovey modeli, Bar-On modeli, Goleman modeli ve Cooper&Sawaf modelidir.

Bu modellerden Mayer ve Salovey modeli duygusal zekayı yeteneklerin bütünü olarak gören *yetenek modeli*, Bar-On modeli, Goleman modeli ve Cooper&Sawaf modeli duygusal zekayı sosyal beceriler ve davranışların karışımı olarak gören *karma modeldir* (Arbak ve Çakar, 2004).

a) Mayer ve Salovey Modeli

Mayer ve Salovey duygusal zeka kavramını ortaya atarak ve üzerinde çalışmalar yaparak diğer modellerin temelini oluşturmuşlardır (Arbak ve Çakar, 2004). Mayer ve Salovey'in oluşturduğu duygusal zeka modeli; duyguların ilişkilerle ilgili bilgileri içerdiği fikri temeline dayanmaktadır (Mayer vd, 2001).

Mayer ve Salovey'e göre duygusal zeka; bireyin kendi duygularını ve başkalarının duygularını gözlemleyerek, bu duyguları düşüncelerinde ve eylemlerinde düzenleyerek kullanabilme yeteneğidir (Goleman, 1998). Bu model dört bölümden oluşmaktadır. Bunlar; (1) duyguları algılamak, (2) duyguları kullanarak düşünceleri kolaylaştırmak, (3) duyguları anlamak, (4) duyguları yönetmek (Mayer vd, 2001: 234). Mayer ve Salovey'e göre duygusal zekayı oluşturan boyutlar ve bu boyutlara karşılık gelen yetenekler Tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 3***Dört Boyutlu Duygusal Zeka Modeline Zekayla ve Kişilikle İlişkisine Odaklı Genel Bakış***

Boyut	Ölçünün Tanımı	Zeka ve Kişilikle İlişkisi
Duyguları Algılamak	Duyguları resimlerde ve yüzlerde belirleme yeteneği	Zekaya bilginin girişini sağlar
Duyguları Kullanarak Düşünceleri Kolaylaştırmak	Duygusal bilgiyi kontrol edebilme ve bu doğrultuda düşünmeyi geliştirebilme yeteneği	Bilişsel görevlerde duygusal bilginin kullanılabilmesi için düşünmeyi ayarlar
Duyguları Anlamak	İlişkiler, bir duygudan diğerine geçiş ve duygulara ilişkin dilsel bilgi ile ilgili duygusal bilgiyi anlayabilme yeteneği	Duygular ve duygusal bilgi hakkında soyut işleme ve akıl yürütme merkezidir
Duyguları Yönetmek	Kişisel ve kişilerarası duyguları geliştirmek için duyguları ve duygusal ilişkileri kontrol edebilme yeteneği	Kişilik ve kişisel hedeflerle etkileşim içindedir

Kaynak: Mayer, Caruso, Salovey ve Sitarenios (2001).

Tablo 3 incelendiğinde Mayer ve Salovey modelinin duygusal zekayı yeteneklerin bütünü olarak ele alan bir yetenek modeli olduğu görülmektedir. Mayer ve Salovey'e göre duyguların algılanması kişinin önce kendi duygu ve düşüncelerini tanıması sonra diğer kişilerin duygularını tanıması ve bunları ifade edebilmesi ile

gerçekleşir. Kişi kendi duygularını tanıdığında, karmaşık ve değişken de olsa adlandırdığında ve tanımladığında, onları kullanarak düşünmeyi kolaylaştırır ve geliştirir; bu sayede değerlendirmeler yaparak, karar verir (Arbak ve Çakar, 2004). Bireyin etkili karar verebilmesi duygularını yönetebilme yeteneğine bağlıdır. Eğer birey kendi duygularını yeteri kadar tanıyorsa, olumlu ve olumsuz yönlerini, nerede nasıl tepki vereceğini biliyorsa duygularını yönetebiliyor demektir.

b) Goleman Modeli

Goleman duygusal zekayı “Kendimizin ve başkalarının hislerini tanıma, kendimizi motive etme, içimizdeki ve ilişkilerimizdeki duyguları iyi yönetme yetisi” olarak tanımlamıştır (Goleman, 1998:393). 1995 yılında yayınlanan “Duygusal Zeka” isimli kitabıyla duygusal zeka üzerine dikkatleri çekmeye başaran Goleman sırasıyla yazdığı “İş Başında Duygusal Zeka” ve “Sosyal Zeka” kitaplarıyla da duygusal zeka konusunda bir ekol olmayı başarmıştır.

Goleman bireylerin hem akılcı hem de duygusal olmak üzere iki farklı zeka türü olduğunu; bu iki zeka türünün de hayatı yaşayış biçimini etkilediğini belirtmiştir. Yani, insan yaşantısında sadece IQ’nun değil duygusal zekanın da önemli olduğunu belirten Goleman aklın duygusal zeka ile birlikte verimli olarak çalışacağı görüşündedir (Goleman, 1995).

Goleman’ın üzerinde çalışmış olduğu duygusal zeka kuramı beş temel duygusal ve sosyal yeterlilik içermektedir. Bunlar (Goleman, 1998);

a) Özbilinç: Bireylerin hislerinin farkında olması ve bu hisleri kararlarında kullanması, kendi öz değerlendirmesini yaparak özgüven duygusuna sahip olması

b) Kendine çekidüzen verme: Bireylerin duygularını hayatlarını kolaylaştırıcı yönde kullanması, sıkıntı anında duygularını kontrol ederek toparlanması, vicdanlı olması

c) Motivasyon: Bireylerin hedeflerine ulaşmak için inisiyatif kullanarak çaba harcaması, zorluklar ve yenilgiler karşısında sabırlı olması

d) Empati: Bireylerin diğerk insanların duygularının farkında olması, kendilerini onların yerine koyarak onların açısından bakması

e) Sosyal beceriler: Bireylerin çevresi ile iyi ve pürüzsüz bir ilişki içinde olması, herhangi bir anlaşmazlıkta uzlaşma sağlaması, işbirliği içerisinde ekip çalışması yapması

Goleman (1998) duygusal zeka modelinde duygusal yeterlilikleri kişisel yeterlilikler ve sosyal yeterlilikler olmak üzere ikiye ayırmıştır. Bu yeterlilikler, tanımları ve alt yeterlilikleri Goleman'dan (1998) yararlanarak tablolastırılmış ve Tablo 4'de verilmiştir.

Tablo 4

Duygusal Yeterlilik Çerçevesi (Goleman'a göre)

Yeterlilikler	Tanım	Alt yeterlilikler
Kişisel Yeterlilikler		
Özbilinç	Bireyin kendi içini, tercihlerini ve sezgilerini bilmesi	Duygusal bilinç Doğru öz değerlendirme Özgüven
Kendine çekidüzen verme	Bireyin kendi içini, dürtülerini ve kaynaklarını yönetmesi	Özdenetim Güvenilirlik Vicdanlılık Uyumluluk Yenilikçilik
Motivasyon	Bireyin hedefine ulaşmasını kolaylaştıran duygusal eğilimler	Başarma dürtüsü Bağlılık İnisiyatif İyimserlik
Sosyal Yeterlilikler		
Empati	Bireyin diğer bireylerin duygularını ve ihtiyaçlarını anlaması	Başkalarını anlamak Başkalarını geliştirmek Hizmete yönelik olmak Çeşitlilikten yararlanmak Politik bilinç

Tablo 4'ün devamı

Duygusal Yeterlilik Çerçevesi (Goleman'a göre)

Sosyal beceriler	Bireyin başkalarında	Etki
	istenen tepkiyi	İletişim
	uyandırmada usta olması	Çatışma yönetimi
		Liderlik
		Değişim katalizörlüğü
		Bağ kurmak
		İmece ve işbirliği
		Ekip yetileri

Kaynak: Goleman'dan (2011) yararlanılarak tablolaştırılmıştır.

Goleman oluşturduğu duygusal yeterlilik çerçevesinde bulunan özbilincin alt yeterliliklerinden olan duygusal bilinci; bireyin kendi duygularını tanımlaması olarak açıklamıştır. Diğer bir alt yeterlilik olan doğru özdeğerlendirme, bireyin kendi güçlü ve güçsüz yönlerini bilerek sınırlarını çizmesidir. Özgüven ise bireyin sahip olduğu değer ve yetenekleri güçlü bir şekilde hissetmesidir. Kendine çekidüzen verme yeterliliğinin beş alt yeterliliği bulunmaktadır. Bunlardan özdenetim; bireyin yıkıcı duygularını kontrol etmesi, güvenilirlik; bireyin dürüstlük standardını koruması, vicdanlılık; bireyin edimlerinin sorumluluğunu üstlenmesi, uyumluluk; bireyin değişim karşısında esnek olması, yenilikçilik; bireyin yeni fikirlere açık olmasıdır. Diğer bir duygusal yeterlilik olan motivasyon dört alt yeterlilik içermektedir. Bunlardan başarıya dürtüsü; bireyin mükemmellik standartını yükseltmek istemesi, bağlılık; bireyin bağlı bulunduğu grubun hedeflerini benimsemesi, inisiyatif; bireyin fırsat verildiğinde harekete geçmeye hazır olması ve iyimserlik; bireyin engeller karşısında bile hedefe gitmekte ısrarcı olmasıdır. Duygusal yeterliliklerden empati yeterliliğinin de beş alt yeterliliği bulunmaktadır. Bunlardan başkalarını anlamak; bireyin başkalarının hislerini anlaması ve onların sorunlarıyla ilgilenmesi, başkalarını geliştirmek; başkalarının gelişim ihtiyacını anlamak, hizmet yönelimli olmak; bireyin müşterilerin ihtiyaçlarını görerek karşılaması, çeşitlilikten yararlanmak; bireyin farklı insanlar aracılığı ile fırsatları kullanması, politik bilinç ise bireyin bir grubun

duygusal akımlarını okumasıdır. Son yeterlilik olan sosyal beceriler sekiz alt yeterlilik içermektedir. Bunlardan etki; bireyin etkili ikna taktikleri kullanması, iletişim; bireyin açık olarak dinlemesi ve inandırıcı mesajlar yollaması, çatışma yönetimi; bireyin anlaşmazlıklar karşısında uzlaşma ve çözüm sağlaması, liderlik; bireyin diğer grup üyelerine ilham vermesi ve yol göstermesi, değişim katalizörlüğü; bireyin değişimi başlatması yada yönetmesi, bağ kurmak; bireyin amaca hizmet edebilecek ilişkiler geliştirmesi, imece ve işbirliği; bireyin ortak amaç doğrultusunda başkalarıyla çalışması ve ekip yetileri; bireyin kolektif hedefleri izlerken grup sinerjisi yaratmasıdır (Goleman, 1998). Goleman'ın duygusal zeka modeline göre kişinin sahip olduğu duygusal yeterlilikler sadece kendisini değil sosyal çevresini ve ilişkilerini de ilgilendiren ve etkileyen yeterliliklerdir. Duygusal zekaya sahip olan bir birey hem kendini tanır ve idare eder, hem de diğer kişileri tanıyarak iyi ilişkiler kurar.

Goleman duygusal zeka modelini Mayer ve Salovey'in modelini baz alarak geliştirse de Mayer ve Salovey'in modelinden bazı farkları vardır. Mayer ve Salovey modeli bir yetenek modeli iken, Goleman modeli karma bir modeldir. Mayer ve Salovey sadece duygusal zeka ile ilgili yetenekleri incelediklerinden, duygusal zekanın örgütsel faaliyetler ve liderlik üzerindeki etkisini incelememişlerdir. Goleman ise bu eksikliği kapatarak duygusal zeka ile örgütsel faaliyetler ve örgütlerde liderlik ilişkisini incelemiştir (Arbak ve Çakar, 2004). Goleman, duygusal zekanın öncelikle bireyin kendi hislerini tanıyarak başkalarının hislerini anlayabilme ve bu hisleri iyi yönetebilme yeteneklerinden oluştuğu görüşündedir (Tufan, 2011: 21). Goleman'a göre "Duygusal zekamız özdenetim ve benzeri yetilerin temellerini öğrenme potansiyelimizi belirlerken, duygusal yeterliliğimiz bu potansiyelin ne kadarını iş başında gösterdiğimiz becerilere aktaracak şekilde kullandığımızı gösterir" (Goleman, 1995: 15).

Goleman, 1995 yılında oluşturduğu duygusal zeka modelini 2001'de yeniden düzenlemiştir. İlk modelde beş olan alan sayısı yapılan düzenleme ile dört; yirmi beş olan temel yeterlilik sayısı ise on sekizle sınırlandırılmıştır. Bu son duygusal zeka modelini; "Belirli yeterlik gruplarını, onları yönlendiren arka plandaki beyin dinamiklerine bağlayan bir model" olarak tanımlayan Goleman bu modeldeki

duygusal zeka yeterliliklerini doğuştan gelen değil öğrenilen yetenekler olarak görmektedir. O'na göre bu yetenekler liderlerin daha etkili olmalarını sağlayan yeteneklerdir (Goleman, 2002). Bu modelin duygusal zeka alanları ve ilintili yetenekleri Goleman (2002)'den tablolaştırılarak Tablo 5'de verilmiştir.

Tablo 5*Duygusal zeka alanları ve ilintili yetenekler (Goleman'a göre)*

DUYGUSAL ZEKA ALANLARI	YETERLİLİKLER
<i>Kişisel yeterlilikler</i>	
Özbilinç	Duygusal özbilinç İsabetli öz değerlendirme Özgüven
Öz yönetim	Duygusal özdenetim Saydamlık Uyumluluk Başarma dürtüsü İnisiyatif İyimserlik
<i>Sosyal yeterlilikler</i>	
Sosyal bilinç	Empati Örgütsel bilinç Hizmet
İlişki yönetimi	Esinleme Etkileme Başkalarını geliştirmek Değişim katalizörlüğü Çatışma yönetimi Ekip çalışması

Kaynak: Goleman'dan (2011) yararlanılarak tablolaştırılmıştır.

Bahsedilen duygusal zeka alanlarını etkili liderliğin temel öğeleri olarak da gören Goleman’a (2002) göre, bu boyutların açıklamalar ve liderliğe etkileri ilerleyen bölümlerde verilmiştir.

c) Reuven Bar-On Modeli

Reuven Bar-On Modeli “*Neden bazı insanlar hayatta diğerlerinden daha başarılı?*” sorusuna cevap aramak amacıyla oluşturulan karma bir modeldir (Mayer vd, 2000).

Bar-On duygusal zekayı; söz konusu talepleri anlamada başarılı olmak için, kendini ve diğer insanları anlama, onlarla iyi ilişkiler içinde olma, uyum sağlama ve acil durumlarla başa çıkma yetenekleri olarak tanımlamaktadırlar. Bu modele göre duygusal ve sosyal zekaya sahip olmak için kişi öncelikle kendine anlamalı ve tanımlamalı, sonra diğer kişileri anlayarak onlarla iyi ilişkiler içinde olmalı, ve gündelik zorlukla, baskılarla baş edebilmelidir. Bar-On duygusal ve sosyal zeka davranışlarını ölçmek amacı “*Emotional Quotient Inventory*” yani Duygusal Katsayı Envanteri geliştirmiştir. Bu envanter duygusal zeka modelini geliştirmede büyük rol oynamıştır. 133 maddelik bu envanter 17 yaş ve üstü kişiler için uygun olup 40 dakikada tamamlanabilmektedir (Bar-On, 2006).

Bar-On modeline göre duygusal zeka beş boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; Kişisel Beceriler, Kişilerarası Beceriler, Uyumluluk, Stresle Başa Çıkma ve Genel Ruh Durumu boyutlarıdır (Mayer vd, 2000). Bar-On modelindeki duygusal zeka boyutları ve onları oluşturan alt boyutlar ve özellikleri Tablo 6’da verilmektedir.

Tablo 6***Bar-On Duygusal Zeka Boyutları ve Bu Boyutların Değerlendirdiği Özellikler***

Boyutlar	Boyutların Değerlendirdiği Özellikler
Kişisel Beceriler	Öz farkındalık ve öz ifade
Kendine Saygı	Kendini doğru bir şekilde algılama, anlama ve kabul etme
Duygusal Benlik Bilinci	Duygularının farkında olmak ve onları anlamak
Kendine Güven	Etkin, hızlı ve yapıcı olarak kendini ve duygularını ifade etme
Bağımsızlık	Duygularında başkalarına bağımlı olmadan davranmak
Kendini Gerçekleştirme	Kişisel hedefleri elde etme ve kendi potansiyelini gerçekleştirme gayretinde olmak
Kişilerarası Beceriler	Sosyal farkındalık ve Kişilerarası ilişki
Empati	Başkalarının nasıl hissettiğinin farkında olmak ve anlamak
Sosyal Sorumluluk	Sosyal grubunu belirlemek ve onlarla işbirliği içinde bulunmak
Bireylerarası İlişkiler	Karşılıklı uyumlu ilişkiler kurmak ve iyi bağlantılarda bulunmak
Stresle Başa Çıkma	Duygusal yönetim ve düzenleme
Stres Toleransı	Etkin ve yapıcı olarak duygularını yönetmek
Dürtü Kontrolü	Etkin ve yapıcı olarak duygularını kontrol etmek

Tablo 6'nın devamı***Bar-On Duygusal Zeka Boyutları ve Bu Boyutların Değerlendirdiği Özellikler***

Uyumluluk	Yönetim değişikliği
Gerçekçilik	Duygularının ve düşüncelerinin geçerliliğini objektif ve gerçekçi olarak denetlemek
Esneklik	Duygularını ve düşüncelerini yeni durumları adapte etmek ve uyum sağlamak
Problem Çözme	Kişisel ve kişilerarası problemleri etkili biçimde çözmek
Genel Ruh Durumu	Öz motivasyon
İyimserlik	Pozitif olmak ve hayata parlak yönünden bakmak
Mutluluk	Kendiyle, başkalarıyla ve genel hayatla ilgili mutlu hissetmek

Kaynak: Bar-On (2006).

Tablo 6'da görüldüğü gibi Bar-On'un (1997) oluşturduğu duygusal zeka modeline göre duygusal zekanın beş boyut ve on beş alt boyutu bulunmaktadır. Duygusal zekanın boyutları ve özellikleri bu çalışmada ayrıntılı olarak ilerleyen bölümlerde anlatılmıştır.

d) Robert K. Cooper- Ayman Sawaf Modeli

Cooper ve Sawaf'ın oluşturduğu dört köşe taşlı duygusal zeka modeli iş yaşamında duygusal zekanın önemini vurgulayan, duygusal zeka ve liderlik ilişkisi üzerinde duran bir modeldir (Çakar, 2002). Cooper ve Sawaf 1997 yılında yazmış oldukları "Liderlikte Duygusal Zeka" kitabı ile de duygusal zekayı derinlemesine incelemiş olup iş yaşamında liderlerin sahip olması gereken en önemli özelliklerden biri olduğuna vurgu yapmışlardır. Bu modele göre çevreyle sürekli etkileşim içinde

olan bireyler değişim, büyüme, yaratma ve dönüştürme ile ilgili doğal yeteneklere sahiptirler. Cooper ve Sawaf'a göre bireylerin yaşamında önemli sorunları çözümlemede veya önemli kararlar vermede EQ, IQ'ya yardımcı olarak süreci hızlandırır (Cooper ve Sawaf, 1997).

Cooper ve Sawaf dört köşe taşlı bir duygusal zeka modeli oluşturmuşlardır. Bu taşlar; duyguları öğrenmek, duygusal zindelik, duygusal derinlik ve duygusal simya'dır (Tekin-Acar, 2001). Dört boyuttan oluşan bu modele göre insanlar değişime ve gelişime açık; yaratma, esin verme gibi yeteneklere sahip; canlı ve üretici varlıklardır (Cooper ve Sawaf, 1997).

Bu modelin boyutları ve alt boyutları Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7***Cooper ve Sawaf Dört Köşe Taşlı Duygusal Zeka Modeli***

BOYUTLAR	ALT BOYUTLAR
Duyguları Öğrenmek	Duygusal Dürüstlük Duygusal enerji Duygusal geribildirim Pratik sezgi
Duygusal Zindelik	Öz varlık Güven çemberi Yapıcı hoşnutsuzluk Esneklik ve yenilenme
Duygusal Derinlik	Özgün potansiyel ve amaç Adanmışlık Dürüstlüğü yaşamak Yetki olmadan etki
Duygusal Simya	Sezgisel akış Düşünsel zaman değişimi Fırsatı sezinlemek Geleceği yaratmak

Kaynak: Cooper ve Sawaf'dan (1997) yararlanılarak tablolaştırılmıştır.

Tablo 7 incelendiğinde Cooper ve Sawaf'ın dört köşe taşlı duygusal zeka modeli on altı tane alt boyut içermektedir. Bu boyutların açıklaması ve içerdiği davranış türleri aşağıdaki gibidir (Cooper ve Sawaf, 1997);

Bu modelin ilk köşe taşı olan *duyguları öğrenmek* boyutu; duygusal dürüstlük, duygusal enerji, duygusal geribildirim ve pratik sezgi alt boyutlarından oluşmaktadır. Bu boyut; duygularını tanıma, onları dürüstçe dinleme ve saygı duyma, sahip olduğu enerjinin farkında olma, bu enerjiyi verimli bir şekilde kullanma, duygularının verdiği işaretleri anlama, duygularının sorumluluğunu alma ve sezgisel güçlerini kullanma becerilerini içermektedir.

İkinci köşe taşı olan *duygusal zindelik* boyutu; öz varlık, güven çemberi, yapıcı hoşnutsuzluk, esneklik ve yenilenme alt boyutlarından oluşmaktadır. Bu boyutta bulunan davranış türleri; açık olmak, başkaları ile iyi geçinmek, içten olarak güvenilir ilişkiler kurmak, kendiyle ve başkalarıyla ilgili iyi düşüncelere sahip olmak, değişen durumlara uyum sağlamak. Duygusal zekanın bu boyutu sayesinde, kişi kendi değerlerini, karakterini ve duygularını anlamaya başlar.

Bu modelin üçüncü köşe taşı *duygusal derinlik* boyutu; özgün potansiyel ve amaç, adanmışlık, dürüstlüğü yaşamak ve yetki olmadan etki alt boyutlarını içermektedir. Duygusal derinlik boyutu kişinin temel karakterini oluşturarak, potansiyelini ve amaçlarını geliştirir, kişiye kim olduğu ve ne olacağı konusunda yolculuk yaptırır. Bu boyutta bulunan davranış türleri ise; amaçlarını net olarak belirlemek ve onu elde etmek için var olan potansiyelinin farkına vararak kullanmak, kendini amaçları doğrultusunda motive etme, doğru ve yanlış ayırt ederek hem kendine hem de başkalarına karşı dürüst olmak, adil, güvenilir ve sevecen olarak diğer kişileri etkileme.

Bu modelin son köşe taşı olan *duygusal simya* boyutu; sezgisel akış, düşünsel zaman değişimi, fırsatı sezinlemek ve geleceği yaratmak alt boyutlarından oluşmaktadır. Bu boyut; güçlü bir farkındalık duygusu ve sezgisel güçlerle geleceği oluşturma ve hayatı daha değerli hale getirme yeteneklerini içerir.

2.2.Duygusal Zekanın Boyutları (Bar-On'a göre)

Duygusal zeka ile ilgili yapılan yurtiçi ve yurtdışı araştırmalarının birçoğunda Bar-On Duygusal Katsayı Envanteri kullanılmıştır. Duygusal zekanın 5 boyutunu ve

onlara bağı 15 alt boyutunu ölçmek amacı taşıyan envanterin bu çalışmada da kullanılması uygun görülmüştür. Duygusal zeka boyutlarına ilişkin yorumlar Tekin-Acar (2001) tarafından, Amerika’da MHS Şirketinden almış olduğu Reuven Bar-On’un User’s Manual kitapçığından alınmıştır. Bar-On’a göre duygusal zekanın boyutları ve yorumları aşağıdaki gibidir (Tekin-Acar, 2001).

2.2.1. Kişisel Beceriler Boyutu

Bireyin kendi iç dünyasıyla ve değerleri ile ilgilidir. Kişinin kendi potansiyelini bilerek, duygularının farkında olmasını, duygu ve düşüncelerini ifade edebilmesini, kendine olan güven ve özsaygısının yüksek olmasını gerektirir. Bu boyutun alt boyutları, duygusal benlik bilinci, kendine güven, kendine saygı, kendini gerçekleştirme ve bağımsızlıktır (Tekin-Acar, 2001:).

- **Duygusal Benlik Bilinci**

Duygusal benlik bilinci gelişmiş kişiler kendi duygularının farkında olan ve ifade edebilen kişilerdir.

- **Kendine Güven**

Kendine güveni gelişmiş kişiler düşüncelerinin arkasında duran, kendi haklarını üslubuyla savunabilen, utangaç olmayan kişilerdir ve her ne olursa olsun doğru bildiklerinin açıkça söylerler.

- **Kendine Saygı**

Kendine saygısı gelişmiş kişiler olumlu ve olumsuz yönlerini gören, yetenek ve eksikliklerinin farkında olan yani kendilerini olduğu gibi kabul eden kişilerdir. Bu kişilerin öz saygısı gelişmiş olduğundan kendi özelliklerinden de memnundurlar.

- **Kendini Gerçekleme**

Kendini gerçekleştirme boyutu gelişmiş olan kişiler kendi potansiyel ve yeteneklerinin farkında olan, hayatta amaçlarını belirleyen nereye ve niçin gittiklerini

bilen, amaçlarını gerçekleştirmek uğruna becerilerini geliştirmek için uğraşan yani kendini geliştirme çabası içinde olan kişilerdir.

- **Bağımsızlık**

Bağımsız kişiler kendi duygu, düşünce ve davranışlarında özgür, kararlarını başkalarına bağlı kalmadan kendileri verebilen kişilerdir. Bu kişiler beklenti ve gerekliliklerin baskısı altında değil, kendi başlarına karar verirler.

2.2.2. Kişiler Arası Beceriler Boyutu

Kişiler arası boyut, bireyin çevresindekilerle ilişkisini içerir. Diğer kişilerle iyi ilişkiler içinde olabilme, empati kurarak karşısındaki kişiyi anlayabilme becerilerini gerektirir (Çakar, 2002).

Bu boyutun alt boyutları; empati, kişiler arası ilişkiler ve sosyal sorumluluk boyutlarıdır (Tekin-Acar, 2001).

- **Empati**

Empati yeteneği güçlü olan kişiler başkalarının duygularını anlayabileni kendilerini onların yerine koyabilen ve çevresindekilere duyarlı olan kişilerdir.

- **Kişilerarası İlişkiler**

Bu boyut bireylerin çevresindekilerle karşılıklı sevgi ve saygıya dayanan iyi ilişkiler içinde bulunmasını gerektirir. Duygusal zekanın bu boyutuna sahip olan kişiler, diğer bireylere karşı duyarlıdırlar.

- **Sosyal Sorumluluk**

Sosyal sorumluluk sahibi bireyler aynı zamanda sosyal bilince sahip olan bireylerdir, her zaman duyarlı, iş birlikçi ve deneyimlerini grubun amaçlarına yönelik paylaşmaktan sakınmayan bir tavır sergilerler.

2.2.3. Uyumluluk Boyutu

Uyumluluk boyutu, kişinin esnek olabilmesini, bir problem karşısında serinkanlı olarak akılcı ve gerçekçi çözümler üretebilmesini gerektirir. Bu kişilerin başarılı olabileceği meslek dalları; araştırma geliştirme ve teknik destek departmanlarıdır. Bu boyutun alt boyutları ise; problem çözme, gerçekçilik ve esnekliktir (Tekin-Acar, 2001).

- **Problem Çözme**

Problem çözme becerisi gelişmiş bireyler, öncelikle çevresindeki problemi fark ederek, açık bir şekilde tanımlarlar. Daha sonra, bu problemlere etkin ve akılcı çözümler üretirler ve çözümlerin uygulanmasına karar verirler. Bu aşamalarda bireyin kendine güvenli, motivasyonlu ve disiplinli olmasıdır.

- **Gerçekçilik Boyutu**

Gerçekçi kişiler ayakları yere basan, gerçek hayatla hayallerini ayırabilen, her şeyi olduğu gibi görerek değerlendiren ve bir problem durumuyla karşılaştığında bile doğru harekete geçebilen kişilerdir.

- **Esneklik**

Duygusal zekanın esneklik boyutuna sahip bireyler, değişen yaşam koşullarına kolayca adapte olan, eğer düşünceleri yanlışsa bunu olgunlukla kabul ederek değişime ve yeni görüşlere açık kişilerdir.

2.2.4. Stresle Başa Çıkma Boyutu

Duygusal zekanın bu boyutu kişinin stresli durumlara kontrollü tepki vermesini, soğukkanlı davranarak umutsuzluğa düşmemesini gerektirir. Stresle başa çıkma boyutu gelişmiş kişilerin yapabileceği bazı meslek grupları; polislik, itfaiyecilik, acil servis çalışanı ve yöneticilik. Bu boyutun alt boyutları ise; stres yönetimi ve dürtü kontrolüdür (Tekin-Acar, 2001).

- **Stres Yönetimi**

Stres yönetimi özelliği, olumsuz koşullarda soğukkanlı davranabilmeyi, en az endişeyle bir problemi çözebilmeyi, kötü duygularını kontrol ederek stresle başa çıkabilmeyi ve çaresizlik hissetmeden iyimser olabilmeyi gerektirir.

- **Dürtü Kontrolü**

Dürtülerini kontrol edebilen bireyler, sabırlı ve kontrollü davranarak sakin kalabilirler, Gerektiğinde içsel güdülerine hakim olarak ihtiyaçlarını erteleyebilirler.

2.2.5. Genel Ruh Durumu Boyutu

Duygusal zekanın genel ruh durumu boyutu yaşama karşı genel bir hoşnutluk duygusu ve iyimserlik, yaşamdan zevk alabilme, mutlu olabilme becerilerini içerir. Bu boyutun alt boyutları; mutluluk ve iyimserliktir (Tekin-Acar, 2001).

- **Mutluluk**

Mutluluk boyutu gelişmiş kişiler; olumlu, yaşamayı seven, huzurlu ve rahat kişilerdir. Bu kişilerin mizaçlarından dolayı onlarla birlikte olmak ta diğer bireylere mutluluk verir.

- **İyimserlik**

İyimser bireyler, hayata olumlu yönden bakabilen, sıkıntılara rağmen bardağın boş değil de dolu tarafını görebilen, umutlu bireylerdir.

Bar-On'a göre duygusal zekanın beş alt boyutu vardır. Bu boyutlar ve özellikleri incelendiğinde duygusal zeka düzeyi gelişmiş olan bireylerin öncelikle kendini tanıyan, kendi duygularının farkında olan ve onları karşılaştıkları farklı durumlara göre yönetebilen, değişen durumlar karşısında duygularını kontrol ederek uyum sağlayabilen, duygularını doğru zaman ve doğru yerde kullanabilen, kendi kendini motive edebilen, karşısındaki kişinin yerine kendini koyarak onun duygularını anlayabilen yani empati kurabilen, karşılaştıkları problemleri soğukkanlı

davranarak umutsuzluğa kapılmadan çözebilen, genel olarak iyimser ve mutlu oldukları görülmektedir.

LİDERLİK KAVRAMI VE DUYGUSAL ZEKA YETERLİLİKLERİNİN LİDERLİK İLE İLİŞKİSİ

Bu kısımda liderlik kavramı, liderde bulunması gereken özellikler, liderlik kuramları, liderlik ve yöneticilik, eğitim yönetiminde liderlik ve duygusal zeka yeterliliklerinin liderlik ile ilişkisi üzerinde durulacaktır.

2.3. Liderlik Kavramı

Liderlik, günlük yaşamda karşımıza çıkan ve önemi git gide artan bir kavramdır. Araştırmacılar bu konunun önemini kavrayarak üzerinde pek çok çalışmalar yapmıştır. Günümüzde liderlik ile ilgili kuramsal çalışmaların yanında uygulamalı çalışmalar da yapılmaktadır. Bu çalışmada da okul yöneticilerin liderlik davranışları inceleneceğinden liderlik kavramı ve özellikleri hakkında ön bilgi verilmesi uygun görülmüştür.

İnsanlar gruplar halinde yaşarlar ve mensubu oldukları grubun yönetilmesi ve hedeflerine götürülmesi için bir lidere ihtiyaç duyarlar. Çünkü, insanların kişilik yapıları gereği yönetilmeye gereksinimleri vardır. Grubun başında bulunan bu birey gruptaki bireyleri bir amaç etrafında birleştirerek cesaret ve enerjilerini artırır. Liderlik geçmişten günümüze hep var olan bir kavramdır. Çünkü insanlar hiyerarşik bir düzen içinde yaşamaktadırlar (Erdal, 2007). Gerek günlük yaşam gerekse iş yaşamı hiyerarşik bir şekilde yürütülür. Bu hiyerarşide insanları toparlayacak ve örgütleyecek bir liderin bulunması kaçınılmazdır. Toplumun yapısı incelendiğinde küçük ya da büyük fark etmeksizin her örgütün başında mutlaka bir lider olduğu görülmektedir.

İnsan yaşamında önemli bir yeri olan liderlik kavramı incelemek için öncelikle sözlük tanımına bakılacak olursa; TDK'ye göre lider *“Bir partinin veya bir*

kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse”, “önder, şef”, liderlik “liderin görevi, lider olma durumu”(<http://www.tdk.gov.tr>).

Cain liderliğin; karşına çıkabilecek engelleri görerek ortadan kaldırmak ve sahip olduğun özelliklerle insanları etkilemek ve onlara esin kaynağı olmak olduğunu belirtmiştir (Akt: Çakar, 2002). Goleman’a (1998) göre ile liderlik bireylere ve gruplara ilham vererek onlara yol göstermektir.

Liderlik özelliği, terfi ile elde edilen veya sonradan öğrenilen bir özellik değildir. Lider olabilecek kişi öncelikle tecrübeli olmalıdır, herhangi bir problem durumunu önceden fark ederek, hızlı bir şekilde çözüm üretip etkin kararlar alabilmelidir (Geçikli, 2012). Tabii bu süreçte liderin en önemli görevi başında bulunduğu gruptaki kişilerde iyi ve olumlu duygular uyandırmaktır (Goleman, 2002).

Liderlikle ilgili alan yazın incelendiğinde liderlik kelimesine karşılık “amaç” “etkileme” ve “yönlendirme” kavramlarının ortak bir nokta olduğu görülmektedir (Erdal, 2007). O zaman lider; insanları belli bir amaç doğrultusunda etkileyen ve yönlendiren kişidir denilebilir.

Örgütlerin en önemli değişken unsuru insanlardır. İnsanın var olduğu bir ortamda değişim ve gelişim kaçınılmazdır. Bu nedenle yapılan plan ve programlar her zaman tam anlamıyla uygulanamayabilir. Yani, öngörülmeleyen gelişmeler karşısında liderin oynadığı rol örgütler için önemli hale gelmiştir (Arıkan, 2001).

Lider sadece bir örgütün tepesinde bulunan kişi değildir. Liderlik dolaşımlıdır yani öyle veya böyle bir gruba önderlik eden, onlarda tutku uyandıran ve ellerinden geleni yapmaları için esin kaynağı olan kişi liderdir. Bu kişi bir CEO da olabilir ekip şefi de olabilir (Goleman, 2002). Önemli olan, kişinin hitap ettiği grup üyelerini etkileyerek onları amaçları doğrultusunda harekete geçirip, motive ederek yönlendirebilmesidir.

2.3.1. Liderde Bulunması Gereken Özellikler

Erdal’a (2007:8) göre lider vasıflı kişilerde bulunması gereken özellikleri; “*(1)Bir bakışta durumu kavrama yeteneği,(2) Manevi cesaret, (3) Risk yükleme*

kapasitesi, (4)Yaratıcılık (yaratma ve temsil etme), (5)Maceracı eğilim, (6)Beklenmeyen olaylara göğüs germe kapasitesi, (7)Yenilikleri uygulama yeteneği, (8)Soğukkanlılık , (9)Sezgi gücü (geleceği görme), (10)Taktik, operatif, stratejik düzeyde bilgi ve uygulama becerisi, (11)Bilimsel yöneticilik bilgi ve becerisi.

Cooper ve Sawaf'a (1997) göre ise liderliğin olması gereken özellikleri; dürüstlük, enerji, güvenilirlik, bütünsellik, sezgi, hayal gücü, esneklik, amaca bağlılık, kararlılık, nüfuz, motivasyon, duyarlılık, anlayış, neşe, cesaret, vicdan ve alçakgönüllülüktür. Yukl'a (2001) göre ise başarılı bir lider kendine güvenli, yüksek stres toleranslı, yüksek enerjili, duygusal olgunluğa sahip ve iç denetimli olması gerekir. Goleman (1998) bir liderin davranış şekillerini şu şekilde açıklamıştır;

- 1) Ortak bir vizyon ve misyon arzusunu dile getirir.
- 2) Ne konumda olursa olsun liderlik için öne çıkar.
- 3) Başkalarını yaptıklarından sorumlu tutar ve onlara yol gösterir.
- 4) Çevresine örnek olur.

2.3.2. Liderlik Kuramları

Liderlikle ilgili kuramlar yedi ana başlıkta toplanabilir. Bunlar; büyük adam kuramları, özellik kuramları, davranışsal kuramlar, durumsallık kuramları, acil durum kuramları, işlem kuramları ve dönüşüm kuramlarıdır. Bu kuramlar ve açıklamaları Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8***Liderlik Kuramları***

Büyük Adam Kuramları	Bu kuram liderlerin doğuştan gelen özelliklere sahip olan olağanüstü insanlar olduğu fikrine dayanmaktadır.
Özellik Kuramları	Bu kuramda ki özellikler ile bereket içinde ve üretimde bulunan liderlerin özellikleri ortaktır. Bu özellikler sözlükte tanımlanan olumlu ve erdemli kişilik özelliklerine karşılık gelmektedir.
Davranışsal Kuramlar	Bu kuram liderlerin özellikleri yerine yaptıkları üzerine yoğunlaşmaktadır.
Durumsallık Kuramları	Bu kuram yaşanan duruma göre liderliğin belirlendiğini savunmaktadır. Bu kurama göre aynı organizasyonu farklı kademelerinde bile farklı tarz liderlik yaklaşımları gerekebilir.
Acil Durum Kuramları	Bu kuram durumsal bakış açısını geliştirerek oluşturulmuştur. Değişen durumlara göre hangi liderlik tarzının uygun olacağının üzerine odaklanan Acil durum kuramına göre liderler önüne çıkan belirli şartlara uyum sağlamalıdır.
İşlem Kuramları	Liderlerle takipçileri arasındaki ilişkileri önemini vurgulayan bu kuram karşılıklı yarar elde etme üzerine odaklanmıştır.
Dönüşüm Kuramları	Bu kuram değişim ve örgütsel işlerde öngörülen ve uygulanan dönüşümlerde liderlerin rolü üzerine odaklanmıştır.

Kaynak: Bolden, Gosling, Marturano ve Dennison (2003).

Liderlikle ilgili ilk kuramlar liderlerin karakteristik ve davranışsal özellikleri üzerine odaklanırken; sonraki kuramlar izleyicilerin rolü ve liderliğin bağlamsal doğası hakkında düşündürmektedir. Ortaya çıkan ilk kuram olan “Büyük Adam

Kuramı”nda geçen “Adam” kelimesinin kullanımı kasıtlıdır. Çünkü, 20. yüzyılın ikinci yarısına kadar liderliğin esasen erkeklere, askerlere ve batıya özgü olduğu düşünülmektedir. Bu kurama göre, liderlerin amaçları yol göstermektir (Bolden, Gosling, Maturano ve Dennison, 2003).

Özellik kuramları; başarılı liderlerin karakteristik özelliklerini belirlemek amacıyla Büyük Adam Kuramı’ndan sonra geliştirilmiştir. Özellik kuramlarına göre kritik liderlik özelliklerine sahip bireyler bu özellikler sayesinde diğer bireylerden ayrılır ve liderlik pozisyonlarına getirilir. Bu özellikler; sıcakkanlılık, iş motivasyonu, işbirliği, sosyal özellikler, yöneticilik özellikleri, duygusal kontrol, karizma ve zekadır (Bolden, Gosling, Maturano ve Dennison, 2003). Bu özellikler doğuştan da gelebilir sonradan da geliştirilebilir (Çakar, 2002).

Özellik kuramlarının sonuçsuz kalmasıyla geliştirilen Davranışsal kuramlar, çalışma ve üretim sırasında ki insan ilişkilerine odaklanmıştır. Bu kuramda davranışların değişik örnekleri incelenmiş ve liderlik stilleri oluşturulmuştur (Bolden, Gosling, Maturano ve Dennison, 2003). Bu kurama göre kişilere bazı davranışlar öğretildiğinde liderlik özellikleri kazanabilmektedirler. Bu modelin ilgi görmesinin ve önem kazanmasının nedeni hem üretime hem de kişilere önem verilmesidir (Çakar, 2002).

1960’lardan itibaren örgüt yaşamında meydana gelen değişimler ve gelişimler liderlik kuramlarında kişinin özellikleri ve davranışlarının yanında çevrenin de önemli olduğu ve araştırılması gerektiği ortaya çıkmıştır. Bu kurama göre, liderleri etkileyen faktörler ve durumlar değiştikçe liderlerin tavır ve davranışları da değişecektir (Erdal, 2007). Durumsallık kuramları yöneticilere bazı liderlik davranışlarını geliştirmede rehberlik ederken değişik durumlarda hangi liderlik davranışının uygun olacağı hakkında fikir verir. Örneğin, bazı durumlar otokratik tarz gerektirirken bazı durumlar katılımcı yaklaşım gerektirir (Bolden, Gosling, Maturano ve Dennison, 2003). Hangi durumlarda liderlerin etkili olduğunu göstermek için yapılan bazı çalışmalar “Fiedler’in Durumsallık Modeli, Hersey ve Blanchard’ın Durumsal Liderlik Kuramı, Lider-Üye Etkileşim Kuramı, House ve

Evans'ın Yol-Amaç Kuramı ve Vroom ve Yetton'un Lider-Katılım Modeli" (Çakar, 2002).

Bu çalışmalardan ilki olan ve acil durum modeli olarak da bilinen Fiedler'in Durumsallık modeli'ne göre en iyi liderlik tarzı yoktur, farklı durumlar farklı tür liderlik stilleri gerektirmektedir. Fiedler'e göre yönetsel görev koşullarını tanımlayan üç farklı durum vardır; (1) lider-izleyici ilişkisi, (2) görev yapısı, (3) konum gücü. Lider-izleyici ilişkisi; izleyicilerin lidere duydukları sadakat, güven ve destek duygularını ifade eder. Görev yapısı; liderin görevlerinin ne kadar yapılandırılmış olduğu ile ilgilidir. Konum gücü ise; liderin astlarını idare etme, ödüllendirme ve cezalandırma amacını ifade eder. Bu kurama göre; ilişki yönelimli ve iş yönelimli olmak üzere iki tip liderlik vardır. İş yönelimli liderler lider-üye ilişkisinin iyi olduğu durumlarda daha iyi olması eğilimindedirler. Ayrıca bu tip liderler için örgüt memnuniyeti ve başarısı önemlidir. Görev yapılandırılmayıp, konum gücü yüksek olduğunda başarılı olurlar. İlişki yönelimli liderler ise diğer durumlarda başarılı olurlar. Bu tip liderler, kişiler arası ilişkileri geliştirmek ve takım çalışmasını artırmak için çalışırlar, daha fazla müşteri memnuniyeti kazandıkça ve olumlu örgüt imajı oluştuğunda bu tip liderler başarılı olmuş sayılırlar (Bolden, Gosling, Maturano ve Dennison, 2003).

İkinci durumsallık kuramı olan Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı'na göre liderlerin gelişim düzeyleri hangi liderlik tarzının uygun olacağı konusunda en büyük role sahiptir. Bu modele göre iki tip liderlik davranışı bulunmaktadır. Bunlardan ilki otoriter liderlik davranışı; izleyicilerin rollerinin açıkça belirtildiği, tek yönlü iletişimin var olduğu ve performans denetimine kapalı olan davranış tipidir. İkinci davranış tipi olan destekleyici liderlik davranışı iki yönlü iletişimin var olduğu, izleyicilere destek ve teşvik sağlayan, izleyicilerle etkileşim içinde bulunarak karar vermeyi kolaylaştıran davranış tipidir. Liderlik stilini belirlemek için öncelikle verilen durumda izleyicilerin ilişkilerdeki olgunluk düzeyleri belirlenmelidir. Bu nedenle bu kuram izleyici odaklıdır (Bolden, Gosling, Maturano ve Dennison, 2003).

Lider-Üye Etkileşim Kuramı, liderlerin bütün astlarına eşit davranmadığı, iç ve dış gruplar yarattığı varsayımına dayanmaktadır. Kendine daha yakın olan astlar iç grup olarak adlandırılmakta ve liderler bu grupla daha çok ilgilenip onlara daha çok güvenmektedir. İç grubun performans değerlendirmeleri de yüksek olup daha özel ayrıcalıklara sahiptir. Lidere daha uzak dış grup ise iç grubun özelliklerinin tersini göstermektedir (Özkalp & Kirel, 2001; Akt: Çakar, 2002).

House ve Evans'ın Yol-Amaç Kuramının temeli beklenti kuramına dayanmaktadır. Astların liderin davranışını benimsemesi için liderin davranışlarının var olan durumda ya da gelecekte astların ihtiyacını karşılaması gerekir. Bu yüzden lider astların ihtiyaçlarına dikkat eder (Dessler, 2001; Black & Porter, 2000; Akt: Çakar, 2002).

Vroom ve Yetton'un Lider-Katılım Modeli'nde lider var olan durumu belirler ve bu durumun astların katılımına uygunluğuna karar verir (Dessler, 2001; Akt: Çakar, 2002).

İşlem kuramları; örgütsel veya iş perspektifi kaynaklı örgütsel model olma özelliğini koruyan geleneksel bir modeldir. Liderlerle takipçileri arasındaki ilişkileri önemini vurgulayan bu kuram karşılıklı yarar elde etme üzerine odaklanmıştır. Dönüşüm kuramları ise; izleyicilerle lider arasında bulunan karşılıklı uyarım ve çıkarım ilişkisinin izleyicileri liderlere dönüştürdüğünü ve bu dönüşümün liderler üzerindeki etkisi üzerine odaklanan bir modeldir. Bass'a göre dönüşüm liderliği; ideal lider denilince insanların aklına ilk gelen ve astların tanımlamak istediği bir rol modeldir (Bolden, Gosling, Maturano ve Dennison, 2003). İşlem liderliği ve Dönüşüm liderliği karşılaştırması Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9***İşlem Liderliği ve Dönüşüm Liderliği Karşılaştırması***

İşlem Liderliği	Dönüşüm Liderliği
*Kişinin işi almasını ve para kazanmasını sağlar.	*Kişinin amacına ulaşmasını sağlar.
*Kişi güç, makam ve ek gelirle meşgul olur.	*Kişi amaç, değerler, ahlak ve etiklerle meşgul olur.
*Kişi günlük işleri ile uğraşır.	*Kişi günlük işlerini halleder.
*Kişi kısa dönemli hedeflere yönelir ve sabit veri odaklıdır.	*Kişi uzun dönemli hedeflere yönelir.
*Kişi taktik sorunlarına odaklanır.	*Kişi misyon ve strateji üzerine odaklanır.
*Kişi sırf insanlarla iyi ilişkiler içinde olmak için onlarla haddinden fazla etkileşime girer.	*Kişi yeni yeteneklerin gelişmesi için insanları serbest bırakır.
*Kişi mevcut sistemde işini iyi yaparak beklentileri yerine getirir.	*Kişi anlamlı ve zorlu işleri yapmak için planlama yapar.
*Kişi verimliliği üst düzeye çıkarmak ve kısa vadede kar elde etmek için yapıları ve sistemleri destekler.	*Kişi hedefleri ve itibarı sağlamlaştırmak için yapıları ve sistemleri düzenler.

Kaynak: Bolden, Gosling, Marturano ve Dennison (2003).

Tablo 9 incelendiğinde işlem liderliğinin daha çok işe odaklı, dönüşüm liderliğinin ise insana yönelik olduğu görülmektedir. İşlem liderleri işin başarılı bir şekilde yürütülmesi ve sonuca götürülmesi üzerine odaklanırken, dönüşüm liderleri

insan ilişkileri ve ahlaki değerler üzerine odaklanmıştır. Bolden ve diğerlerine (2003) göre, örgütler için her iki tür lider de gereklidir.

2.3.3. Liderlik ve Yöneticilik

Liderlik ve Yöneticilik kavramları zaman zaman birlikte, zaman zaman da birbirinin yerine kullanılan kavramlardır. Değişen yaşam koşulları ve teknolojik gelişmeler örgütlerin yapısını ve çalışanların özelliklerini de değiştirmiştir (Tekin-Acar, 2001). Örgütler değişimin gerisinde kalmamak için yeniliklere açık olmak ve her türlü gelişmeye ayak uydurmak durumundadır.

Bu gelişmelerin bir sonucu da örgütlerde ve günlük yaşamda lider kavramının kullanımının yönetici kavramını geçmesidir. Bir örgütün başarısı yöneticisinin etkin liderlik özelliklerini taşımasına bağlı olmuştur (Tekin-Acar, 2001). Liderlik özellikleri ve becerileri incelendiğinde; değişen ve gelişen zaman koşullarının etkisiyle örgütlerde bir yöneticiden daha çok bir lidere ihtiyaç duyulduğu görülmektedir.

Yönetici ve lider arasında ki bazı farklılıklara bakılacak olursa; öncelikle yöneticilerin denetleme, yönlendirme ve kontrol mekanizmaları gelişmişken, liderler daha çok yönlendirme üzerinde dururlar. Liderler örgütte ilişkilerini güven temeline dayandırdıkları için denetleme ve kontrol ihtiyacı duymazlar. Yöneticiler, belirli, sabit bir hedefi gerçekleştirmek üzerine çalışmalar yaparken liderler çalışanların belirlenen yönde ilerlemeleri için onları motive ederler. Yöneticiler belirlenen vizyonu örgüte sadece aktarıırken, liderler bu vizyonu çalışanlarına benimsetmek için uğraşırlar. Liderlik örgütün her aşamasında erişilebilen ve öğrenilebilen bir süreç iken yöneticilik bir konumdur. Ayrıca lider için izleyenleri ile arasındaki ilişki önemli iken yönetici için makam, statü ve otorite önemlidir (Erdal, 2007).

Warren Bennis bu farkı şu şekilde açıklamıştır: “Yöneticilik uygulamaya koymak, işleri yürütmek, yönetim ve sorumluluğu üstlenmek anlamına gelir. Liderlik ise etkilemek, tutulacak yolu ve yönü seçmek, davranışları ve görüşleri yönlendirmektir”. John P.Kotter’a göre ise “Yöneticilik karmaşıklıkla başa çıkmaya

ilişkindir. Buna karşılık, liderlik değişimle başa çıkmaya ilişkindir” (Akt: Erdal, 2007: 10).

Yöneticilerle liderleri ayıran önemli bir nokta da duygulardır. Goleman’a göre, yöneticiler uzun bir süre boyunca duyguları işyerindeki işleri aksatan bir kavram gördüler. Ancak, günümüzde liderlerin temel görevi izleyenlerde olumlu duygular uyandırmaktır (Goleman, 2002). Bu noktada yönetici ile lider birbirinden ayrılmaktadır. Duygular işyerinde yöneticiler için bir engel iken liderler için başarıya götüren bir araç olmuştur.

Günümüzde yöneticiler teknik alanda kendilerini geliştirirken duygusal alanda yetersiz kalmaktadır (Töremen ve Çankaya, 2008). Yöneticiler; yazma, konuşma, dinleme, müzakere etme ve strateji oluşturma gibi bilişsel yeteneklerin dışında dürüstlük, enerji, hayal gücü, esneklik, kararlılık, anlayış, neşe ve vicdan duygusal yetenekler de sergilediklerinde liderlik özelliği göstermiş olacaktırlar (Cooper ve Sawaf, 1997).

2.3.4. Eğitim Yönetiminde Liderlik

Açıkgöz (1994:8) yönetimi; “Bir örgütün amacını gerçekleştirebilmek için insanların işbirliğini ve eşgüdümünü sağlama süreci” olarak tanımlamaktayken, eğitim yönetimini “Eğitim örgütlerinin amaçlarını gerçekleştirebilmek için gerekli nitelikleri taşıyan insanların işbirliği yapmasını ve eşgüdümünü sağlama süreci” olarak tanımlamaktadır.

Liderlik kavramı son yıllarda bütün örgüt türlerinde ismi sık geçen ve önem kazanan bir kavramdır. Bu örgütlerden biri de toplum için önemi son derece büyük olan eğitim kurumlarıdır. Eğitim kurumları denince akla ilk gelen “okullar” olmaktadır. Kabadayı’ya göre “Okul informal yönü güçlü, insan ilişkilerinin ağır bastığı bir örgüttür. Bu yüzden de okul örgütünün iki önemli ögesi olan okul müdürü ve öğretmenler arasındaki ilişkiler, okulun amaçlarına ulaşmasında özellikle üzerinde durulması gereken bir boyut olarak ortaya çıkmaktadır” (Akt: Tıkır, 2005: 22). Örgüt ve yönetim kavramlarının en önemli noktaları insan etkenini barındırmasıdır (Açıkgöz, 1994). Okul denilen örgüt, her örgüt gibi sosyal bir kurumdur ve

girdilerini insanlar oluşturmaktadır. Okul örgütünü oluşturan bireylerin davranışları ve aralarındaki ilişkiler de bu örgütün başarısını belirleyecek en önemli etmenlerdendir. Okulların başarısı da toplum için önemli bir faktördür. Çünkü, okul denilen örgüt bireylerin yetişmesine katkıda bulunarak bir nevi toplumun temellerini atmaktadır.

Okulların sahip oldukları misyonu yerine getirebilmelerinde en büyük görev yöneticilere düşmektedir. Çünkü, yöneticiler okulların etkin yönetilmesinden ve eğitim-öğretim programlarının yürütülmesinden mesul olan kişilerdir. (Tıkr, 2005). Bu yüzden, okulun misyonunu yerine getirmesinde yöneticilerin sorumluluğu çok fazladır.

Okul yöneticilerinin *amaçlara ulaşma, örgütsel sistemi yaşatma, örgütün dış çevresine uyumunu sağlama ve kültürel örüntüleri yaşatma* gibi dört tane ana sorumluluğu vardır. Bu sorumlulukların alt etkinlikleri de *planlama, örgütleme, kontrol etme, eşgüdümleme, öğretme, iletişimde bulunma ve değerlendirmedir*. Okul yöneticilerinin yönetim sürecinde bu sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirmek ve başarılı olmak için teknik, kavramsal ve insansal becerilere sahip olması gereklidir. Bunlardan teknik beceriler; okul yöneticisinin çalışma alanıyla yani okul ve öğretimle ilgili bilgi ve becerileri içerir. Örneğin, öğretim yöntem ve teknikleri, öğretim süreçleri okul yöneticisinin sahip olması gereken teknik becerilerdendir. Bir yöneticinin öncelikle teknik anlamda donanımlı olması gerekir. Okul yöneticisinin sahip olması gereken ikinci beceri olan kavramsal beceri ise okulu bulunduğu toplum ve eğitim sistemi içerisinde bütünsel olarak değerlendirebilme, okulu oluşturan parçaların etkileşimlerini görebilme, eğitim alanındaki gelişmeleri takip ederek bunları uygulayabilme yeteneklerini içerir. İnsansal becerilerden kastedilen nokta ise yöneticinin etkileşim içinde bulunduğu insanlarla ilişkisidir. Bu beceri yöneticinin başta kendi olmak üzere karşısındaki kişinin de duygu ve düşüncelerini anlayarak davranabilmesini, yani empati kurabilmesini, insanlarla bir arada uyum ve işbirliği içinde çalışabilmesini, beraber çalıştığı kişileri motive ederek onları güdüleyebilmesini gerektirir (Açıkgöz, 1994). Okul yöneticilerinin sahip olması gereken becerilerden özellikle insansal becerilere bakıldığında bu becerilerin duygusal zeka becerileriyle yakından ilgili olduğu görülmektedir. Duygusal zeka

düzeyi yüksek olan bir bireyin de başta empati olmak üzere iletişim, işbirliği içinde çalışma, esneklik ve etkileme gibi duygusal yeteneklerinin gelişmiş olması beklenir.

İyi bir yönetici öncelikle işine dair yeterli kuramsal bilgiye sahip olmalıdır. Fakat, sadece kuramsal bilgi yeterli değildir (Açıkgöz, 1994). Okul kurumunu en etkili bir şekilde yönetebilmek için okul müdürünün liderlik özellikleri ile yöneticilik özelliklerini kaynaştırarak birlikte kullanması gerekmektedir. Okul müdürünün okulda disiplini sağlama görevi de olduğundan etkili bir eğitim yöneticisi olması beklenmektedir (Tıkrır, 2005). Okul müdürü liderlik vasıflarını tam anlamıyla taşıyarak çalışanlarla ilişkisini iyi kurabilmeli, yöneticilik vasıflarını tam anlamıyla taşıyarak da öğrencilerine karşı disiplini sağlayabilmelidir.

2.3.5. Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları

Liderlik davranışı liderin, başında olduğu grubu yönetirken ve yönlendirirken o gruba karşı sergilediği tavırlardır (Tekin-Acar, 2001). Lider, örgütü amaçlarına ulaştırmada, örgütte ki kişileri bu amaca karşı motive etmede en etkili kişi olduğundan gösterdiği davranışlar da son derece önemlidir.

Liderlerin davranışlarının, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi gibi bireysel ve örgütsel birçok etkisi bulunmaktadır (Brown, 2003). Cummings ve Schwab bu konuda, liderin sahip oldukları özellikler ile sergiledikleri tavır ve davranışların örgütsel performansı etkiledikleri görüşündedirler. Madjar ve arkadaşları ise, liderin destekleyici davranışlarının örgütteki çalışanların yaratıcılıklarını olumlu yönde etkilediğini savunmuşlardır (Akt: Yılmaz, 2007).

Liderlik davranışlarıyla ilgili 1950'lerden beri pek çok geniş kapsamlı araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların sonucunda göreve yönelik, insana yönelik ve katılımcı olmak üzere üç tür liderlik davranışı ortaya çıkmıştır (Yukl, 2001).

Liderlik davranışlarıyla ilgili yapılan araştırmaların başka bir sonucu da; katılımlı yönetimi reddeden işe odaklı göreve yönelik liderliğin otokratik liderliğe, katılımcılık, şükretmek ve teşvik gibi özellikler içeren insana yönelik liderliğin ise demokratik liderliğe benzetilmesi olmuştur (Brown, 2003). Yani, göreve yönelik davranan lider daha otoriter, insana yönelik davranan lider ise daha demokratiktir

denilebilir. Otokratik liderler daha sabit görüşlü, istek ve amaçlarını nedenlerini açıklamayarak olduğu gibi gruptakilere bildirerek yoruma izin vermeyen, katılımcı grup üyelerinden ziyade her şeyi olduğu gibi kabul ederek kendilerine itaat eden grup üyelerini tercih eden liderlerdir. Demokratik liderler ise kendinden daha çok grup üyelerinin görüşlerini dikkate alan, bir iş yapılacaksa hep birlikte yapmayı tercih eden, işbirliği ve insan ilişkilerini önemseyen liderlerdir (Tekin-Acar, 2001).

Göreve yönelik davranan liderler daha çok işe odaklı davranırlar. Tek amaçları işin zamanında ve tam anlamıyla başarılı bir şekilde bitirilmesidir. İnsana yönelik davranan liderler ise amacın belirlenmesi ile gerçekleştirilmesi arasındaki geçen sürenin kalitesini artırmak için uğraşırlar. Yani, göreve yönelik liderler sonuç odaklı, insana yönelik liderler ise süreç odaklı kişilere benzetebilir.

Göreve yönelik davranan liderler problemler karşısında önerilerde bulunur, yeni fikirler öne sürer ve astları arasında görev dağılımı yapar. İnsana yönelik davranan liderler ise astlarına beğenisini ve takdirini açıkça ifade eder, onların duygularını dikkate alır, başarıları dikkate alarak ödül verir (Brown, 2003).

Reitz, insana yönelik liderlik profilini; grup üyeleri arasında ayırım yapmayan, onların düşüncelerini ve önerilerini dikkate alan, her türlü problemlerinde onların yanında olan, yaptıkları işleri onlarla paylaşan ve uzlaşmacı kişiler olarak belirtmiştir. Göreve yönelik liderler ise örgütte karar mekanizması rolündedir. Belirli bir görevde kimin çalışacağı, görevin ne zaman tamamlanacağı kendi belirler ve belirlediği programa eksiksiz uyum bekler. Yeniliklere çok açık olmamakla beraber hep kendisinin ön planda olmasını ister. Goleman'a göre, kuralcı, katı, örgüt üyelerine uzak davranan ve her şeyi kendi başına yapmaya çalışan liderler etkisiz olurken, insan ilişkilerinde daha başarılı olan, demokratik ve güven veren kişilerin liderliği daha etkilidir. Çünkü, bu şekilde davranan liderler grup üyelerinin morallerini yüksek tutarak işe motive ederler. (Akt: Tekin-Acar, 2001). İnsana yönelik davranan liderlerin odak noktası beraber çalıştığı kişiler olduğu için onların motivasyonunu artırarak onları daha çok çalışmaya ve başarılı olmaya teşvik eder. Buradan, böyle bir ortamda çalışanların örgüt için belirlenen amaçları daha istekli şekilde gerçekleştirebileceği ve bu durumun örgütün başarısını artırabileceği sonucu

çıkabilir. Yani, bir lider başında bulunduğu örgütün başarı veya başarısızlığının temelini atan kişidir denilebilir.

2.4. Duygusal Zeka Yeterliliklerinin Liderlik ile İlişkisi

Duygusal zeka ve liderlik kavramları özellikle son yıllarda örgütler için önemli hale gelmeye başlamıştır. Örgütlerin başarısına etki eden faktörleri araştıran bilim insanları bu iki özellik üzerinde de durmuşlardır.

Değişen yaşam koşulları duyguların işyerindeki rolünü güçlendirmiştir (Goleman, 2002). Bunun sonucu olarak da örgütlerde güven verici, işbirliğine açık ve yenilikçi insani etkileşimler gerekli hale gelmiştir (Cooper ve Sawaf, 1997). Örgüt içerisinde en önemli başarı anahtarlarından birisi çalışanları amaçlarını gerçekleştirmeye yönlendirecek ve başarılı olmaya motive edecek bir liderdir. Goleman'a (2002) göre; bir liderin başarısı işini "nasıl" yaptığına bağlıdır. Bir liderin etkili ve başarılı olması için duygusal zeka becerilerine sahip olması gerekli hale gelmiştir. Liderin örgüt tarafından anlaşılabilmesinin temelinde duygusal öğeler yatmaktadır. Bir lider, örgütteki kişiler üzerinde duygusal bir etki bırakır. İyi bir lider bu durumun farkında olarak duygusal süreçleri göz önünde bulunduran liderdir. Bir örgütün başarılı olması için iyi bir lidere, bir liderin başarılı olabilmesi için de duygusal zeka becerilerini kullanabilmesine ihtiyaç vardır. Yani, duygusal zeka-liderlik-başarı zincirleme kavramlardır.

Liderin başarısında duygusal zekanın çok önemli olmasının nedeni; liderliğin duygularla ilgili olan bu boyutunun, liderin yaptığı şeylerin gidişatını belirlemesidir (Goleman, 2002). Bir liderin duygusal zeka düzeyi ve onu kullanıp kullanmaması, yaptığı işleri olumlu yada olumsuz yönde etkilemektedir. Bunun sonucu da önce liderin sonra örgütün başarısı yada başarısızlığı olmaktadır.

Liderin, örgüt içindeki görevi; oluşturulan vizyonun örgüt üyelerince benimsenmesini sağlamak, onları bu vizyon doğrultusunda motive ederek başarı elde etmektir. Bunun için de liderin örgüt üyeleriyle ilişkisinin başarılı ve güvene dayalı olması gerekir. Böyle bir ilişki kurabilmek ancak stres karşısında kontrollü davranmak, empatik olmak, karşısındakinin duygu ve düşüncelerine önem vermek

gibi duygusal zeka becerileri gelişmiş olan kişilerin yapabilecekleri bir durumdur (Tekin-Acar, 2001). Bu şekilde davranan liderlerin bulunduğu ortamda kişiler kendilerini iyi hissederler. Goleman'a (2002) göre insanlar kendilerini iyi hissettikleri ortamda başarılı olurlar. Bu durumda duygusal zeka becerileri gelişmiş bir kişinin liderlik yaptığı bir örgütün başarılı olması şaşırtıcı değildir.

Günümüzde, yöneticilerden bilgi sistemleri, istatistik, kaynak tahsisi, teknoloji gibi konularda bilgi sahibi olmalarının yanında liderliğin bir özelliği olan çözümsel uzmanlık sergilemeleri de istenir. Herhangi bir problemle karşılaşıldığında; o problemin çözüm sürecinde mantıkla birlikte duygular da kullanıldığı takdirde duygusal zeka, olası çözüm seçeneklerini kısa sürede tarayarak en iyi çözüme ulaşılmasını sağlar (Cooper ve Sawaf, 1997). İyi bir lider olabilmek, karşılaştığı bir problemi tanımlayıp uygun çözüm önerileri geliştirerek bu önerilerin içinden en iyi çözümü hızlı bir şekilde bulmayı gerektirir. Bu da o liderin duygusal zeka düzeyinin yüksek olması ve duygusal zekasını kullanabilmesi ile gerçekleşir.

Bir lider örgüt içerisinde kişilerin duygularını etkilemekte böylece onların duygularına da yön vererek ahenk yaratmakta en yüksek güce sahip olan en önemli duygusal rehberdir (Goleman, 2002). Liderler sahip oldukları bu duygusal rol sayesinde örgüt üyelerine model olabilirler. Duygusal zekaya sahip olan örgüt üyelerinin farkına varıp, onları takdir ederek; çalışma arkadaşlarını seçerken duygusal zekaya sahip olan kişilere fırsat vererek duygusal zekanın gelişmesi için yardım ederler (Tekin-Acar, 2001).

Liderler izleyenlerinin duygularına hitap ederek onların içinde tutku uyandırır ve harekete geçirirler. Fakat, bu liderler her zaman “resmi” lider olmak zorunda değildir. Yani, örgütün başında bulunan o gruba atanan lider eğer duygusal rehberlikten yoksunsa, insanlar güvendikleri, inandıkları, duygularına hitap eden başka bir kişiye yönelirler. İşte o kişi “duygusal” lider olur (Goleman, 2002).

Goleman'ın duygusal zeka modelinde yer alan dört boyutun -özbilinç, özyönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi- liderliğe oldukça fazla katkısı vardır.

Bunlar, etkili liderliğin temel öğeleridir. Bu öğeler ve alt boyutları liderlik açısından incelenecek olursa (Goleman,2002);

Özbilinç ögesi üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlarda ilki olan *duygusal özbilinç*, liderin kendi duygularının farkında olması ve bu duyguların kendilerini ve iş performansını nasıl etkilediğini bilmesidir. Bu tür liderler; duygularını açıkça ifade edebilirler, içten davranırlar ve zor durumlarda bile en iyi çözüm yolunu bulabilirler. İkinci alt boyut olan *isabetli özdeğerlendirme*, liderin güçlü ve zayıf yönlerini bilmesidir. Bu tür liderler; yapıcı eleştirilere açık olup eksik yönlerini seve seve tamamlarlar. Bu süreçte de yardım istemekten çekinmezler. Üçüncü alt boyut olan *özgüven*, liderin kendi özdeğerlerinin ve yeteneklerinin farkında olmasıdır. Bu tür liderler; kendilerinden emindirler ve bir grupta kolay bir şekilde öne çıkarlar.

Özyönetim ögesi altı tane alt boyut içermektedir. Bunlardan *duygusal özdenetim*, liderin duygu ve dürtülerini denetleyebilmesidir. Bu tür liderler; rahatsız edici duygu ve dürtülerine yararlı bir şekilde yönlendirerek bir kriz anında bile sakin kalabilmeyi ve sağlıklı düşünebilmeyi becerir. *Saydamlık*, liderin dürüst ve güvenilir olmasını gerektirir. Bu tür liderler; kendi duygu ve düşünceleri konusunda açık davranırlar ve başkalarının rahatsız edici davranışları varsa bunları dürüstlükle dile getirirler. *Uyumluluk*, değişen şartlar karşısında esnek olabilmeyi gerektirir. Bu tür liderler; belirsizliklerden rahatsız olmazlar, değişime uyum sağlayarak zorlukların üstesinden gelebilirler. *Başarma dürtüsü*, mükemmelliğe ulaşmak için yüksek performans göstermeyi gerektirir. Bu tür liderler; hem kendilerinde hem başında bulundukları grupta performans artışı görmek isterler. Kendilerine zorlayıcı hedefler belirlerler; bu hedeflere ulaşmak için ve daha başarılı olmak için yollar ararlar. *İnisiyatif*, fırsatları yakalamaya hazır olmayı gerektirir. Bu tür liderler; girişimci olup daha iyi bir gelecek için fırsatları yakalarlar yada yaratırlar. *İyimserlik*, olumlu olabilmeyi gerektirir. Bu tür liderler; karşılaştıkları durumlara iyi tarafından bakarlar, bir kriz anında bile tehditten çok fırsat görürler.

Sosyal bilinç ögesi üç alt boyuttan oluşmaktadır. Birincisi olan *empati*, diğer insanların duygularının farkında olarak davranmayı gerektirir. Bu tür liderler; kendini karşılarındaki insanların yerine koyarak onları anlamaya ve ona göre

davranmaya çalışır, onları dikkatle dinler ve onlarla ilgilenir. *Örgütsel bilinç*, toplumsal ve örgütsel farkındalık gerektirir. Bu tür liderler; örgüt içindeki ve ya toplumdaki politikayı, siyaseti ve sözsüz kuralları takip eder. *Hizmet*, müşterilerin gereksinimlerini fark ederek karşılamayı gerektirir.

İlişki yönetimi ögesi altı tane alt boyut içermektedir. Bunlardan *esinleme*, yol göstermeyi gerektirir. Bu tür liderler; insanları ortak bir vizyon ve misyon etrafında toplayarak, onları motive eder ve harekete geçirirler. *Etkileme*, ikna yeteneğine sahip olmayı gerektirir. Bu tür liderler; dinleyicilerine doğru hitap ederek ilgi uyandırırılar. *Başkalarını geliştirmek*, rehberlik edebilmeyi gerektirir. Bu tür liderler; insanları anlayarak ve tanıyarak onların yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olurlar. *Değişim katalizörlüğü*, değişime açık olabilmeyi gerektirir. Bu tür liderler; değişime gerek olunan durumları fark ederek yeni bir başlangıç yapar ve yeni düzeni destekler. *Çatışma yönetimi*, problem çözebilme yeteneği gerektirir. Bu tür liderler; grup içerisinde ki tüm tarafların duygu ve görüşlerini dinleyerek anlaşmazlıkları çözer. *Ekip çalışması ve işbirliği*, takım halinde çalışmayı gerektirir. Bu tür liderler; örgüt içerisinde yapılan ortak çalışmaları destekler ve grubu işbirliği içinde çalışmaya teşvik eder.

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, araştırmada ele alınan konu ve problemle ilgili başlıca yayın ve araştırmalar özetlenmeye çalışılmıştır. Yapılan literatür taramasında; duygusal zeka ve liderlik ilişkilerini inceleyen yerli ve yabancı araştırmaların özetleri sırasıyla verilmiştir.

Tekin-Acar (2001) tarafından yapılan “Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması” isimli çalışmasının amacı, yöneticilerin duygusal zekaları ile liderlik davranışları arasında ki ilişkiyi incelemektir.

Örneklem olarak İstanbul, Ankara ve Kayseri’de bulunan 329 banka belirlenmiştir. Araştırmada 48 kadın, 133 erkek olmak üzere toplam 181 banka şube müdürü değerlendirilmiştir. Ölçüm aracı olarak Reuven Bar-On’un geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarını yaptığı Bar-On EQ Anketi ile Richard Leifer’in hazırladığı liderlik anketi kullanılmıştır.

Öncelikle demografik değişkenler ile duygusal zeka düzeylerine ilişkin sonuçlar değerlendirilmiştir. Buna göre; yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri ile demografik özellikleri arasında istatistiksel olarak bir farklılık bulunamamıştır. Sadece, yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri, almış oldukları eğitim türüne ve almış oldukları hizmet içi eğitimin konusuna göre değişmektedir.

İkinci basamak olarak ise yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri ile liderlik davranışları arasındaki ilişki ile ilgili sonuçlar değerlendirilmiştir. Buna göre; yöneticilerin toplam duygusal zeka düzeyleri ile insana yönelik liderlik davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca duygusal zekanın alt boyutlarından kişisel yetenekler, kişiler arası yetenekler, uyumluluk ve genel ruh durumu boyutları ile insana yönelik liderlik davranışları arasında olumlu ve aynı yönde bir ilişki bulunurken; stresle başa çıkma boyutu ile insana yönelik liderlik davranışları arasında istatistiksel bir ilişki bulunamamıştır. Buna karşılık, yöneticilerin toplam duygusal zeka düzeyi ile göreve yönelik liderlik davranışları arasında bir ilişki bulunamamıştır. Ayrıca, duygusal zekanın alt boyutlarından kişisel

yetenekler, kişiler arası yetenekler ve stresle başa çıkma boyutu ile göreve yönelik liderlik davranışları arasında bir ilişki bulunamamıştır. Sadece, yöneticilerin duygusal zekalarının uyumluluk ve genel ruh durumu boyutları ile göreve yönelik liderlik davranışları arasında olumlu ve aynı yönde bir ilişki bulunmuştur.

Balcı'nın (2001) yapmış olduğu “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Duygusal Zeka Becerilerini Kullanabilme Düzeyleri Konusunda Yöneticilerin ve Öğretmenlerin Görüşleri” isimli çalışmasının sonucunda ilköğretim okulu yöneticileri, duygusal zekanın bütün alt boyutlarını “her zaman” kullandıklarını belirtmişlerdir. Fakat öğretmenler, yöneticilerin duygusal zekanın alt boyutlarını “bazen” kullandıklarını belirtmişlerdir. Bu yüzden yönetici ve öğretmenlerin iletişim ve duygusal zeka konularında eğitim almaları gerektiği sonucuna varılmıştır.

Tıkır (2005), “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarıyla Duygusal Zekaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” isimli çalışmasının amacı ilköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışların ile duygusal zekaları arasında ki ilişkiyi incelemektir. Araştırma, 2003-2004 yıllarında Gaziantep'in Şahinbey ilçesinde yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini 254 sınıf öğretmeni ve 38 ilköğretim okulu müdürü oluşmuştur. Araştırmacı tarafından hazırlanan likert tipi ölçme aracı kullanılmıştır. Araştırma sonucunda sınıf öğretmenleri ve ilköğretim okulu müdürlerinin, duygusal zekaları ile öğretimsel liderlik davranışları arasındaki ilişkinin yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Çakar (2002), “Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi” isimli çalışmasının amacı duygusal zeka ve dönüşümcü liderlik davranışı arasındaki ilişkiyi incelemektir. Örneklem olarak 106 yönetici ve 32 öğretim üyesini seçilmiştir. Araştırmanın sonucunda, duygusal zeka boyutları ve onlarla ilişkili olan dönüşümcü liderlik davranışı boyutları arasında olumlu bir ilişki olduğu ve özellikle duygusal zeka boyutlarından sosyal becerilerin dönüşümcü liderlik davranışı boyutları üzerinde olumlu bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Ural (2001), “Yöneticilerde Duygusal Zekanın Üç Boyutu” adlı makalesinde; yöneticilerin, duygusal zekanın üç boyutu olan duygularını ifade etme, başkalarının duygularının farkında olma, kendi duygularının farkında olma yeterlilik düzeylerini

belirleyerek; bu üç boyut arasındaki ilişkiyi aramaya çalışmıştır. Araştırma evrenini, Bolu’da bulunan turizm işletme belgeli konaklama işletmelerinde görev yapan 38 üst ve orta kademe yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırmanın sonucunda bu üç boyutun yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Ayrıca, yöneticilerin duygularının farkında olma-duygularını ifade etme, duygularının farkında olma-başkalarının duygularının farkında olma ile duygularını ifade etme-başkalarının duygularının farkında olma boyutları arasında olumlu bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır.

Bülbüloğlu (2001), “Duygusal Zekanın Liderlik Üzerine Etkileri ve Bir saha araştırması” isimli çalışmasında örneklem olarak Trabzon ilinde bir otelde görevli 8 yönetici ve 95 çalışanı belirlemiştir. Araştırmada, duygusal zekanın alt boyutları olarak öz farkındalık, özdenetim, empati, motivasyon, sosyal beceri boyutları kullanılmıştır. Bu araştırmanın amacı, hizmet sektöründe yöneticilik yapan liderlerin duygusal zekaya verdikleri önemi belirlemektir. Araştırmanın sonucunda, liderler ile çalışanların değerlendirmeleri iş ortamında bütünlüğün sağlanamadığını göstermektedir.

Şahinkaya (2006), “Yöneticilik ve Liderlikte Duygusal Zeka” isimli çalışmasında yöneticilik ve liderlikte duygusal zekanın etkilerini incelemiştir. Araştırmanın örneklemi, Hava Kuvvetleri Komutanlığı’nda görevde bulunan 300 pilot oluşturmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Kalem (2002) tarafından hazırlanan Duygusal Zeka Envanteri kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda pilotlar, en yüksek puanı öz değerlendirme boyutunda, en düşük puanı ise başarı arzusu boyutunda almışlardır.

Weinberger’in (2009) yaptığı çalışmasının amacı duygusal zeka, liderlik stili ve liderlik etkililiği arasındaki ilişkiyi incelemektir. 151 yöneticiye MSCEIT duygusal zeka ölçeği ve MLQ5x liderlik ölçekleri uygulanmıştır. Araştırma sonucunda yöneticilerin duygusal zekaları ile liderlik stilleri ve algılanan liderlik etkililikleri arasında bir ilişkinin olmadığı sonucuna varılmıştır.

Radhakrishnan’ın (2010) yaptığı araştırmasının amacı yöneticilerin duygusal zekaları ile liderlik uygulamaları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Güney Hindistan’da rastgele örnekleme yöntemiyle seçilen 256 yönetici ile yapılan

çalışmada ölçüm aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda yöneticilerin liderlik uygulamaları ile duygusal zekaları arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı saptanmıştır.

Cavallo ve Brienza'nın (2002) yaptıkları araştırma yüksek performans gösteren liderleri ortalama liderlerden ayıran özel liderlik yetkinliklerinin olup olmadığını belirlemek amacı ile yapılmıştır. Örneklem olarak Johnson&Johnson firmasında görev yapan 358 yönetici rastgele örneklem yöntemi ile seçilmiştir. Ölçüm aracı olarak 183 maddelik duygusal zeka ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda yüksek performans gösteren liderleri diğer liderlerden ayıran özelliğin duygusal yetkinlikler olduğu saptanmıştır.

Spaeth (2007), yaptığı araştırmasında okul yöneticilerin duygusal zekaları ile liderlik becerileri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Örneklem olarak 6 tane okul müdürünü belirlemiştir. Araştırmanın sonuçları okul yöneticilerinin zor durumlarla karşı karşıya kaldıklarında duygusal zeka becerilerini kullandıklarını göstermiştir. Yöneticilere göre, problemlerin oluşma nedeni kişiler arası ilişkilerdir. Ayrıca, kişilerarası ilişkileri yönetmek ve problemleri çözmede iletişimin hayati derecede bir öneminin olduğu saptanmıştır.

Bailie ve Ekermans'ın (2006) yaptıkları çalışmanın amacı duygusal zeka ve liderlik yeterlilikleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmanın örneklemini Güney Afrika'da buluna 111 yönetici oluşturmuştur. Ölçüm aracı olarak Üniversitesi Duygusal Zeka Testi SUEIT, Mesleki Kişilik Anketi OPQ32i ve Liderlik Değerlendirme Merkezi AC kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda duygusal zeka ile bazı liderlik davranışı boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu boyutlar müşteri odaklılık, problem çözme, iş ilişkileri oluşturma, çalışanların bağlılığını kazanma ve strese dayanıklılıktır.

Cliffe (2011), yaptığı araştırmasında bayan okul yöneticilerinin duygusal zekaları ile eğitim liderlikleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Örneklem olarak 7 tane bayan okul yöneticisi seçilmiştir. Araştırmanın sonucunda bayan yöneticilerin duygusal zekaları ile liderlik davranışları arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur.

Reed (2005), ilköğretim okulu yöneticilerinin duygusal zekaları, liderlik davranışları ve örgüt iklimi üzerine bir araştırma yapmıştır. Araştırmasında yöneticilerin duygusal zekaları, liderlik davranışları ve örgüt iklimi arasında herhangi bir ilişki olup olmadığını ve bunların örgüte nasıl bir katkıda bulunduğunu saptamaya çalışmıştır. Örneklem olarak Ohio’da görev yapan 700 yönetici ve 1598 öğretmen belirlenmiştir. Ölçüm aracı olarak Goleman’ın duygusal zeka ölçeği, PLI ölçeği ve Hoy ve Tarter tarafından geliştirilen OCDQ-RE adlı ölçek kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda duygusal zekanın kendinin ve karşısındaki duygularının farkında olma boyutu ve kendinin ve karşısındaki duygularını yönetebilme boyutu ile liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır.

Hayashi ve Ewert (2006), yaptıkları çalışmada duygusal zeka ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Örneklem olarak 46 açık hava lideri seçilmiştir. Araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik özellikleri ile duygusal zeka becerileri arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca, bu araştırmayla liderlerin deneyimlerinin liderlik özellikleri ve duygusal zeka becerileri üzerinde etkili olduğu görülmüştür.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve verilerin değerlendirilmesinde kullanılan istatistiksel teknikler ile ilgili bilgiler ayrı başlıklar altında ele alınmaktadır.

Bu çalışmanın genel amacı, eğitim sektöründe önemli bir unsur olan yöneticilerin liderlik davranışları ile duygusal zeka düzeyleri arasında bir ilişkinin olup olmadığını incelemektir. Bu kapsamda ilk olarak yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin; cinsiyetlerine, yaşlarına, eğitim düzeylerine, eğitim alanlarına, bulunulan kurumda çalışma sürelerine, denetim alanlarına ve hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılma sıklığına göre değişip değişmediği incelenmiştir. İkinci olarak ise yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin alt boyutları ile göreve yönelik ve insana yönelik liderlik davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma, okul yöneticilerinin duygusal zeka düzeyleri ile liderlik davranışları arasında ki ilişkiyi incelemek üzere genel tarama modeli kullanılarak yapılan betimsel bir çalışmadır.

Araştırma problemine; konunun amacına uygun olduğu gerekçesi ile tarama modeli kullanılarak cevap aranmıştır.

Karasar'a (2012) göre tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan birey, olay ya da nesne kendi koşulları içinde ve var olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2012-2013 öğretim yılında İzmir ilinde bulunan devlet okullarında görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır. Fakat tüm çalışma evrenine ulaşma sıkıntısı çekilebileceğinden, kolay ulaşılabilirlik açısından araştırmanın örneklem büyüklüğünü İzmir ilinin Konak ve Karşıyaka ilçesindeki devlet okullarının yöneticilerinin oluşturmaya karar verilmiştir. Örneklem seçimi kolayda örnekleme yöntemi ile yapılmıştır. Örnekleme ile ilgili alan yazında, pek çok örnekleme türünden bahsedilmektedir. Yıldırım ve Şimşek (2005), örneklem almayı olasılık temelli örnekleme ve amaçlı örnekleme olmak üzere iki ana başlıkta incelemiştir. Kolayda örnekleme yöntemi ise amaçlı örnekleme yöntemlerinden birisidir. Amaçlı (yargısal) örneklemede araştırmacı kimlerin seçileceği konusunda kendi yargısını kullanır ve araştırmanın amacına en uygun olanları örnekleme alır (Balcı, 2005). Başaran, Özçelik ve Sevinç'e (2012) göre kolayda örnekleme yöntemi araştırmacının bilgi ve verileri en kolay toplayabileceği herkesi örneklem içerisine dahil etmesini amaçlamaktadır.

Örneklemede bulunan Konak ve Karşıyaka ilçelerindeki devlet okullarının adları ve adresleri İzmir Milli Eğitim Müdürlüğü web sitesinden alınmıştır. Araştırmaya katılan okulların ilçelere göre dağılımı Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10

Okul Sayısı Bazında Araştırmanın Örnekleme

İlçe	Devlet Okulu Sayısı
Karşıyaka	71
Konak	125
Toplam	196

Kaynak: İzmir İl Milli Eğitim Müdürlüğü resmi web sitesi (<http://izmir.meb.gov.tr/>)

Araştırmanın örneklemini İzmir’in Karşıyaka ilçesinde 71, Konak ilçesinde ise 125 olmak üzere 196 devlet okulu oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini oluşturan okullarda 250 yöneticiye (müdür ve müdür yardımcısı) ulaşılmıştır. 10 kişinin verileri değerlendirme dışı bırakılmıştır. Böylece analiz işlemleri 240 yöneticiden toplanan verilere göre yapılmıştır. Araştırmaya katılan 240 yöneticinin ilçelere göre dağılımı Tablo 11’deki gibidir.

Tablo 11

Yönetici Sayısı Bazında Araştırmanın Örneklemi

İlçeler	Yönetici Sayısı	Değerlendirme Dışı Bırakılan	Değerlendirmeye Alınan
Karşıyaka	82	4	78
Konak	168	6	162
Toplam	250	10	240

Tablo 11’de de görüldüğü gibi araştırmada değerlendirmeye alınan 78 yönetici Karşıyaka ilçesinde, 162 yönetici ise Konak ilçesinde görev yapmaktadırlar.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada belirlenen amaca ulaşmak için gerekli olan veriler üç bölümden oluşan veri toplama aracı ile toplanmıştır. Bunlar; “Kişisel Bilgi Formu”, Bar-On’un geliştirdiği, Tekin-Acar’ın (2001) çalışmasında geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yaparak ve Türkçe’ye çevirerek kullandığı “Bar-On EQ Anketi” ve Leifer’in hazırladığı, Akdoğan’ın (1997) ve Tekin-Acar’ın (2001) çalışmalarında kullandığı “Liderlik Anketi”dir.

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmaya katılan kişilere ait bilgiler ve bu kişilerin çalıştıkları kurumlara ait bilgiler bu bölümde yer almaktadır. Bu kapsamda, kişisel bilgi formunda yöneticilerin cinsiyetlerine, yaşlarına, eğitim düzeylerine, eğitim alanlarına, denetim alanlarına, bulunulan kurumda çalışma sürelerine ve hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılma sıklıklarına ilişkin toplam yedi madde bulunmaktadır.

3.3.2. Duygusal Zeka Anketi

Bu araştırma sırasında okul yöneticilerinin duygusal zeka düzeylerini belirlemek için; Bar-On tarafından geliştirilen, Tekin-Acar (2001) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılan Bar-On EQ Anketinden yararlanılmıştır.

Tekin-Acar (2001) yaptığı çalışmada öncelikle pilot uygulama yapmış ve ifadelerin geçerliliğini test etmiştir. Ankette yer alan ifadelerin çok sayıda olması problem yaratacağı düşünüldüğünden, ifadelerin sayısı azaltılmıştır. Bunun sonucunda, toplam 5 boyut ve onlarında altında yer alan 15 boyutu ölçen 87 ifadeden oluşan bir anket oluşturulmuştur. Bu ifadeler, 5'li Likert ölçeğinde 1-Tamamen katılıyorum ile 5-Kesinlikle katılmıyorum arasında değişmektedir.

Tekin-Acar (2001) Bar-On EQ Anketini kendi yaptığı çalışmasına uyarlarken şu hususlara dikkat etmiştir:

- Önergelerin yeterince açık, anlaşılır ve kısa olmasına,
- Her boyutu ölçen yeterli sayıda önerme olmasına,
- Ölçülmesi gereken boyutla ilgisiz önerme bulunmamasına,
- Birbirinin yerine geçen önerme olamamasına,
- Önergelerin tek bir konuyu ölçmesine.

Tekin-Acar (2001), yaptığı çalışmasında, Bar-On EQ Anketinin güvenilirliğini artırmak amacıyla, anketin içinde yer alan önermeler arasında iç

tutarlılık Cronbach Coefficiency güvenilirlik analizi yapmıştır. Duygusal zeka anketine ilişkin güvenilirlik çalışması sonuçları Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12

Duygusal Zeka Anketine İlişkin Güvenirlik Çalışması Sonuçları

Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach Alpha Katsayısı
Kişisel Beceriler	29	.83,73
Kişilerarası Beceriler	18	.77,87
Uyumluluk	15	.65,42
Stresle Başa Çıkma	13	.73,14
Genel Ruh Durumu	12	.75,06
Toplam Boyut	87	.92,12

Kaynak: Tekin-Acar (2001).

Tablo 12’de görüldüğü gibi 87 ifadenin yer aldığı anketin toplam boyutları ve temel alt boyutları itibarı ile Alpha katsayıları kabul edilebilir düzeydedir.

Duygusal zeka anketinde ölçülmesi hedeflenen boyutlar ve alt boyutlar Tablo 13’de verilmiştir.

Tablo 13***Duygusal Zeka Anketinin Boyut ve Alt Boyutları***

Ana Boyutlar	Alt Boyutlar
Kişisel Beceriler	Duygusal Benlik Bilinci Kendine Güven Kendine Saygı Kendini Gerçekleme Bağımsızlık
Kişilerarası Beceriler	Empati Kişilerarası İlişkiler Sosyal Sorumluluk
Uyumluluk	Problem Çözme Gerçekçilik Esneklik
Stresle Başa Çıkma	Stres Yönetimi Dürtü Kontrolü
Genel Ruh Durumu	Mutluluk İyimserlik

Duygusal zeka anketinin alt boyutlarına ait tanımlar ve örnek maddeler Tablo 14’de sunulmuştur.

Tablo 14***Duygusal Zeka Anketinin Alt Boyutlarına Ait Tanımlar ve Örnek Maddeler***

Alt Boyutlar	Tanımlar	Örnek Maddeler
Kişisel Beceriler	Bireyin kendisiyle olan ilişkisi, kendi içindikileri değerler.	Hayatta neler yapmak istediğime dair kesin bir fikrim yok. Kendimi takdir ederim.
Kişilerarası Beceriler	Kişiler arası yetenek ve faaliyetlerin altını çizmektedir.	İnsanlara yardım etmekten hoşlanırım. Çevremdekilerle iyi geçinemem.
Uyumluluk	Uyumluluk skoru, bireyin çevresindeki taleplerle uygun şekilde baş edebilmesi ve problemlili durumlarla ilgili olmasında ne kadar başarılı olacağını ortaya çıkartır.	Yeni şartlara ayak uydurmak benim için kolaydır. Hayal ve fantezilerime kendimi kaptırırım.
Stresle Başa Çıkma	Bu boyuttan yüksek skor almış kişiler, umutsuzluğa kapılmadan veya kontrollerini kaybetmeden stresle baş edebilirler.	Öfkemi kontrol etmem zordur. Çok fazla strese dayanamam.
Genel Ruh Durumu	Yaşama bakış açısını, yaşamdan aldığı zevki, yaşamla ilgili duyguları ölçer.	Genellikle en iyisini ümit ederim. Hayatımdan memnunum

Tablo 14’ de görüldüğü gibi duygusal zeka anketinin ölçmeyi hedeflediği toplam 5 boyut ve 15 alt boyut bulunmaktadır.

Bar-On EQ anketini Tekin-Acar'ın (2001) kullandığı şekliyle bu çalışmada kullanmak için kendisiyle görüşülmüş ve gerekli izinler alınmıştır. İzin belgesi ekte mevcuttur (Ek 4).

3.3.3. Liderlik Anketi

Bu araştırma sırasında okul yöneticilerinin liderlik davranışlarını belirlemek için Leifer tarafından hazırlanan ve Liderlik Anketinden yararlanılmıştır.

Liderlik anketi “Daima”, “Sık Sık”, “Bazen”, “Nadiren”, “Asla” seçenekleri olan likert tipi maddelerden oluşmaktadır. Ankette yer alan 30 maddenin 15 tanesi insana yönelik liderlik davranışını, diğer 15 tanesi de göreve yönelik liderlik davranışını ölçmeye yöneliktir. Liderlik anketinin alt boyutlarına ait tanımlar ve örnek maddeler Tablo 15’de sunulmuştur.

Tablo 15

Liderlik Anketinin Alt Boyutlarına Ait Tanımlar ve Örnek Maddeler

Alt Boyutlar	Tanımlar	Örnek Maddeler
İnsana Yönelik Liderlik Boyutu	İnsan ilişkilerine önem veren, demokrat	Astlarıma kişisel destekte bulunurum. Değişim yapmaya istekliyim.
Göreve Yönelik Liderlik Boyutu	Göreve, işe üretime önem veren, otoriter	İşle ilgili neyin ve nasıl yapılacağını ben belirlerim.

Bu anket daha önce Akdoğan (1997) tarafından “Kayseri Özel Sektör Yönetici Özellikleri” çalışmasında kullanılmıştır. Tekin-Acar (2001) da “Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile

İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması” çalışmasında bu anketten yararlanmıştır.

Liderlik Anketi daha önce başka araştırmacılar tarafından Türkçe’ ye çevrilmiş geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Ancak, Tekin-Acar (2001) yaptığı çalışmasında kendi örneklemini için tekrar Croanbach Alpha katsayılarına bakmıştır. Liderlik anketine ilişkin güvenilirlik çalışması sonuçları Tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 16

Liderlik Anketine İlişkin Güvenirlik Çalışması Sonuçları

Boyutlar	Madde Sayısı	Croanbach Alpha
İnsana Yönelik Liderlik Boyutu	15	.6905
Göreve Yönelik Liderlik Boyutu	15	.6566
Toplam boyutlar	30	.7154

Kaynak: Tekin-Acar (2001).

Tablo 16’da görüldüğü gibi liderlik anketinin alt boyutları itibarı ile Alpha katsayıları kabul edilebilir düzeydedir. Liderlik anketini Tekin-Acar’ın (2001) kullandığı şekliyle bu çalışmada kullanmak için Tekin-Acar ve Akdoğan ile görüşülmüş ve gerekli izinler alınmıştır. İzin belgesi ekte mevcuttur (Ek 5).

3.4. Verilerin Toplanması

Araştırma için İzmir Valiliği'nden ve İzmir İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izin alındıktan seçilen örneklemdaki okullara ulaşılmıştır. İzin belgesi ekte mevcuttur (Ek 6). İzmir İl Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından resmi yollarla bu okullara bilgi verilmiştir. Hazırlanan anketler araştırmacı tarafından Şubat ve Mart 2013 aylarında toplam 250 okul yöneticisine uygulanmıştır.

3.5. Veri Toplama Aracının Uygulanması

Tekin-Acar'a (2001: 114) göre, "Araştırmaya katılacak kişileri araştırmanın amacı konusunda bilgilendirmek, araştırmaya katılımı artırmaktadır." Bu nedenle araştırmada kullanılan soru formlarının başına araştırmanın amacı, soru formunu işaretleme şekli ile ilgili bilgiler içeren bir yönerge konulmuştur.

Yöneticiler araştırmanın amaçları, verilerin nasıl analiz edileceği ve nasıl saklanacağı hakkında yüz yüze tekrar bilgilendirilmiştir. Ayrıca, sonuçların toplu değerlendirileceği ve okul isimlerinin kullanılmayacağı konusunda güven verilmiştir. Daha sonra soru formları yöneticilere bırakılmış, iki hafta içinde de tekrar toplanmıştır.

3.6. Verilerin Analizi

Bu çalışma sırasında İzmir İli Konak ve Karşıyaka ilçelerindeki tüm okul yöneticilerinin (müdür-müdür yardımcısı) liderlik davranışları ile duygusal zeka düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek amacıyla toplanan verilerin analizine başlamadan önce yöneticiler tarafından doldurulan anketler incelenerek yanlış ve eksik doldurulan anketler değerlendirmeye alınmamıştır. Eksiksiz biçimde doldurulan anketler ise, numaralandırılarak bilgisayar ortamında ilgili veri analizi programına aktarılmıştır. Toplanan verilerin analiz edilmesi için SPSS 19.0 (Statistical Package for the Social Sciences) bilgisayar programı kullanılmıştır. Parametrik değişkenler için ortalama farklılıklar belirlenirken t-testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova) testi kullanılmıştır. Bağımlı (duygusal zeka) ve bağımsız (liderlik davranışı) değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemede

Pearson Korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Korelasyon analizi değerlendirmelerinde anlamlılık düzeyi 0,01 olarak alınmıştır.

Bar-On EQ anketi 88 maddeden oluşmaktadır. 88. Maddede “yukarıdaki ifadelere samimi ve doğru şekilde cevap verdim” ifadesine “kesinlikle katılıyorum” seçeneğinin dışında cevap verenlerin anketleri değerlendirmeye alınmamıştır. Bunun sonucunda analizlerde kullanılabilecek anket sayısı 240 olmuştur.

Anket formunun birinci bölümünde araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özelliklerine ilişkin 7 ifade bulunmaktadır. Bu demografik özellikler yöneticilerin kişisel özelliklerine ait değişkenler ve örgütsel değişkenler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bu değişkenlerin alt maddeleri Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17

Demografik Özellikler

Deneklerin Kişisel Özelliklerine Ait Değişkenler	Örgütsel Değişkenler
Cinsiyet	Denetim Alanı
Yaş Aralığı	Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerine Katılma Sıklığı
Eğitim Seviyesi	
Eğitim Alanı	
Bulunulan Kurumda Çalışma Süresi	

Tablo 17 incelendiğinde toplam 7 tane demografik özellik belirlendiği görülmektedir. SPSS 19.0 programı ile yapılan analizlerde yöneticilerin bu değişkenlere göre dağılımları, yüzde ve sıklıkları belirlenmiştir.

Yöneticilerin toplam duygusal zeka düzeyleri kişisel grup değişkenlerine ve Örgütsel grup değişkenlerine göre değerlendirilmiştir.

Yöneticilerin kişisel grup değişkenlerinden cinsiyet iki grup faktöründen oluştuğu için bu değişkene göre yöneticilerin toplam duygusal zekaları arasında farklılık olup olmadığı t-testi uygulanarak değerlendirilmiştir.

Yöneticilerin kişisel grup değişkenlerinden yaş, eğitim seviyesi, eğitim alanı ve bulunulan kurumda çalışma süresi değişkenleri ikiden fazla grup faktörüne sahip oldukları için, bu değişkenlere göre yöneticilerin toplam duygusal zekaları arasındaki farklılık Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova) testi ile değerlendirilmiştir.

Yöneticilerin örgütsel grup değişkenleri olan denetim alanı ve hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılma sıklığı değişkenleri ikiden fazla grup faktörüne sahip oldukları için, bu değişkenlere göre yöneticilerin toplam duygusal zekaları arasındaki farklılık Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova) testi ile değerlendirilmiştir.

Bağımlı (duygusal zeka) ve bağımsız (liderlik davranışı) değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemede Pearson Korelasyon analizinden yararlanılmıştır.

Analizde duygusal zekanın 5 boyutu ve liderliğin 2 boyutundan yararlanılmıştır.

Yöneticilerin sahip oldukları insana yönelik liderlik davranışları ile toplam duygusal zeka boyutları arasında ilişki olup olmadığını belirlemek için Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır.

Yöneticilerin sahip oldukları insana yönelik liderlik davranışları ile kişisel duygusal zeka boyutu arasında ilişki olup olmadığını belirlemek için Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır.

Yöneticilerin sahip oldukları insana yönelik liderlik davranışları ile kişiler arası duygusal zeka boyutu arasında ilişki olup olmadığını belirlemek için Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır.

Yöneticilerin sahip oldukları insana yönelik liderlik davranışları ile duygusal zekanın uyumluluk boyutu arasında ilişki olup olmadığını belirlemek için Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır.

Yöneticilerin sahip oldukları insana yönelik liderlik davranışları ile duygusal zekanın stresle başa çıkma boyutu arasında ilişki olup olmadığını belirlemek için Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır.

Yöneticilerin sahip oldukları insana yönelik liderlik davranışları ile duygusal zekanın genel ruh durumu boyutu arasında ilişki olup olmadığını belirlemek için Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırmacı tarafından çalışmanın sınırlılıkları içerisinde belirlenen İzmir ili Konak ve Karşıyaka ilçelerinde bulunan okul yöneticilerinin duygusal zekaları ile liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla hazırlanan alt problemler ile toplanan verilere uygulanan istatistik analizlerden elde edilen bulgular tablolar yardımıyla açıklanmış ve yorumlanmıştır.

4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Anket formunun birinci bölümünde araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özelliklerine ilişkin 7 ifade bulunmaktadır. SPSS 19.0 programı ile yapılan analizlerde bu değişkenlere göre dağılımlar, yüzde ve sıklıklar belirlenmiştir.

4.1.1. Kişisel Özelliklere Ait Değişkenlere Ait Bulgular

Bu değişkenler cinsiyet, yaş aralığı, eğitim düzeyi, eğitim alanı ve bulunulan kurumda çalışma süresi olarak belirlenmiştir. Dağılımlar Tablo 18 ve Tablo 19’da gösterilmektedir.

Tablo 18

Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kişisel Özelliklerine Ait Değişkenlerin (Cinsiyet-Yaş grubu-Eğitim düzeyi) Dağılımı

Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kişisel Değişkenleri		Sıklık	%
Cinsiyet	Kadın	68	28,3
	Erkek	172	71,7
Yaş Grubu	30'dan küçük	8	3,3
	30-40 arası	82	34,2
	41-50 arası	86	35,8
	51'den büyük	64	26,7
Eğitim Düzeyi	Üniversite	216	90,0
	Yüksek lisans	22	9,2
	Doktora	2	,8

Tablo 18'de araştırmaya katılan 240 yönetici cinsiyet değişkeni açısından incelendiğinde %28.3'ünün (n=68) kadın, %71,7'nin (n= 172) erkek olduğu gözlenmiştir. Yine Tablo 18'e göre, yöneticilerin % 3,3'ü 30 yaşından küçük, %34,2'si 30-40 yaş arasında, % 35,8'i 41-50 yaş arasında, % 26,7'si ise 51 yaşından büyük olarak saptanmıştır. Belirlenen yüzdelere bakıldığında araştırmaya katılan yöneticilerin büyük bir kısmı 41- 50 yaş aralığındadır. En az yüzdeye sahip olan yaş grubu ise 30 yaş altı yönetici grubudur.

Tablo 18 incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim düzeylerine göre dağılımının, % 90'ını üniversite mezunu, %9,2'sini yüksek lisans mezunu, % 0,8'ini doktora mezunu oluşturduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticiler arasında lise mezunu yönetici ise bulunmamaktadır. Belirlenen yüzdelere bakıldığında görev yapan yöneticilerin büyük bir kısmının üniversite mezunu olduğu, çok az bir kısmının ise doktora mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 19

Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kişisel Özelliklerine Ait Değişkenlerin (Eğitim alanı-Bulunulan Kurumda Çalışma süresi) Dağılımı

Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kişisel Değişkenleri		Sıklık	%
Eğitim alanı	Fen bilimleri	47	19,6
	Sosyal bilimler	119	49,6
	Mesleki-Teknik	66	27,5
	Yabancı dil	8	3,3
Bulunulan Kurumda Çalışma Süresi	5 yıldan az	197	82,1
	5-10 yıl arası	29	12,1
	10 yıldan fazla	14	5,8

Tablo 19 incelendiğinde, yöneticilerin % 19,6'sının fen bilimleri, %49,6'sının sosyal bilimler, % 27,5'inin mesleki ve teknik, % 3,3'ünün ise yabancı dil alanında eğitim almış oldukları görülmektedir. Belirlenen yüzdelere göre araştırmaya katılan yöneticilerin büyük çoğunluğu sosyal bilimler alanında eğitim almışlardır. Ayrıca, araştırmaya katılan yöneticilerin % 82, 1'i 5 yıldan az, %12,1'i 5-10 yıl arası, %5,8'i ise 10 yıldan fazla süredir bulundukları kurumda görev yapmaktadırlar.

4.1.2. Örgütsel Özelliklere Ait Değişkenlere Ait Bulgular

Bu değişkenler denetim alanı yani yöneticiye bağlı olarak çalışan kişi sayısı ve hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılma sıklığı olarak belirlenmiştir. Dağılımlar Tablo 20’de gösterilmektedir.

Tablo 20

Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Örgütsel Özelliklerine Ait Değişkenlerin Dağılımı

Örgütsel Değişkenler	Sıklık	%
Denetim Alanı	20’den az	12,9
	20-40 arası	36,3
	40’dan fazla	50,8
Hizmet içi Eğitim Faaliyetlerine Katılma Sıklığı	Üç ayda bir	24,2
	Altı ayda bir	29,6
	Yılda bir	42,5
	Hiç katılmam	3,8

Tablo 20’de görüldüğü gibi örnekleme bulunan yöneticilerin denetim alanına göre dağılımının %12,9’unu kendine bağlı 20’den az çalışanı olan, %36,3’ünü 20 ila 40 çalışanı olan ve %50,8’ini ise 40’dan fazla çalışanı olan yöneticiler oluşturmaktadır. Denetim alanı 40 kişiden fazla olan yöneticilerin en yüksek yüzdeye sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 20'ye göre, hizmet içi eğitim faaliyetlerine yöneticilerin % 24,2 ' si üç ayda bir, % 29,6'sı altı ayda bir, %42,5'i yılda bir katılmakta iken % 3,8' i ise hiç katılmamaktadır.

4.2. Duygusal Zeka Düzeylerine İlişkin Bulgular

İstatistiki analizden elde edilen bulgular, kişisel ve örgütsel değişkenler açısından olmak üzere iki başlıkta incelenecektir.

4.2.1. Kişisel Grup Değişkenleri Açısından Duygusal Zeka Düzeyleri

Yöneticilerin cinsiyet değişkeni iki grup faktöründen oluştuğu için bu değişkene göre yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına “t-testi” ile bakılmıştır.

Yöneticilerin yaş, eğitim düzeyi, eğitim alanı ve bulunulan kurumda çalışma süresi değişkenleri ikiden fazla grup faktörüne sahip oldukları için, bu değişkenlere göre yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına “Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova) testi” ile bakılmıştır.

a) Cinsiyet Değişkenine Göre

Bu araştırmanın birinci alt problemini “Okul yöneticilerinin cinsiyetlerine göre duygusal zeka düzeyleri arasında anlamlı fark var mıdır?” sorusu oluşturmaktadır.

Yöneticilerin cinsiyetlerine göre duygusal zeka düzeyleri arasında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek için yapılan bağımsız gruplar için t testi sonuçları Tablo 21'de verilmiştir.

Tablo 21

Cinsiyet Değişkenine Göre Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeyleri Ortalamaları Arasında ki Farka İlişkin t Testi Sonuçları

Grup Değişkenleri		Frekans	Ortalama	Standart Sapma	T	P
Cinsiyet	Kadın	68	2,72	,174	1,169	,243
	Erkek	172	2,68	,250		

Tablo 21 incelendiğinde araştırmaya katılan kadın ve erkek yöneticilerin duygusal zeka ortalamaları arasında bir fark olduğu; erkeklerin duygusal zeka ortalamasının kadınların duygusal zeka ortalamasından daha düşük olduğu görülmektedir. Kadın ve erkek yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri arasındaki farkın önemli olup olmadığını belirlemek için yapılan bağımsız gruplar için t testi sonucuna göre kadın ve erkek yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri arasındaki fark P değeri 0,05’ ten büyük olduğu için ($P > 0,05$) anlamlı bulunmamıştır. Bu da demek oluyor ki yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

b) Yaş, Eğitim Düzeyi, Eğitim Alanı, Bulunulan Kurumda Çalışma Süresi Değişkenlerine Göre

Bu araştırmanın ikinci alt problemini “Okul yöneticilerinin yaşına göre duygusal zeka düzeyleri arasında anlamlı fark var mıdır?” sorusu oluşturmaktadır.

Çözümleme sonucunda farklı yaş gruplarında bulunan yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri ortalamaları ile standart sapmaları Tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 22***Yaş Değişkenine Göre Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeyleri Ortalama ve Standart Sapmaları***

Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma
30'dan küçük	8	2,50	,239
30-40 arası	82	2,72	,215
41-50 arası	86	2,68	,232
51'den büyük	64	2,69	,241
Toplam	240	2,69	,231

Tablo 22 incelendiğinde farklı yaş gruplarında bulunan yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri ortalamaları ve standart sapma değerleri görülmektedir. Tabloya göre yaşı 30'dan küçük olan yöneticilerin (n=8) duygusal zeka düzeyleri ortalaması 2.50, yaşı 30-40 arası olan yöneticilerin (n=82) duygusal zeka düzeyleri ortalaması 2.72, yaşı 41-50 arası olan yöneticilerin (n=86) duygusal zeka düzeyleri ortalaması 2.68, yaşı 51'den büyük olan yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri ortalaması (n=64) 2.69'dur. Farklı yaş gruplarında bulunan yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri ortalamaları yakınlık gösterse de birbirinden farklı çıkmıştır. Farklı yaş gruplarında bulunan yöneticilerin duygusal zeka düzeylerine ait standart sapmaları ,215 ile ,241 arasında değişmektedir.

Farklı yaş gruplarında bulunan yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri arasındaki görece farklılıkların önemli olup olmadığını kontrol etmek için yararlanılan varyans analizi sonuçları Tablo 23'te verilmiştir.

Tablo 23

Farklı Yaş Gruplarında Bulunan Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeyleri Ortalamaları Arasındaki Farka İlişkin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	,398	3	,133	2,520	,059
Gruplar içi	12,418	236	,053		
Toplam	12,816	239			

Farklı yaş gruplarında bulunan yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığına bakmak için yapılan varyans analizi sonucunda elde edilen P değeri 0,05’ ten büyük ($P > 0,05$) çıkmıştır. Bu sonuca göre yöneticilerin yaşlarına göre duygusal zeka düzeyleri arasında ki farkın anlamlı olmadığı söylenebilir.

Bu araştırmanın üçüncü alt problemini “Okul yöneticilerinin eğitim düzeylerine göre duygusal zeka düzeyleri arasında anlamlı fark var mıdır?” sorusu oluşturmaktadır.

Bu sorunun cevabı için gerekli olan, yöneticilerin eğitim düzeylerine yönelik duygusal zeka düzeyleri ortalamaları ile standart sapmaları Tablo 24’te verilmiştir.

Tablo 24***Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeyleri Ortalama ve Standart Sapmaları***

Eğitim Düzeyi	N	Ortalama	Standart Sapma
Üniversite	216	2,70	,212
Yüksek lisans	22	2,61	,374
Doktora	2	2,79	,123
Toplam	240	2,69	,231

Tablo 24 incelendiğinde farklı eğitim düzeylerinde bulunan yöneticilerin duygusal zeka düzeylerine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri arasında farklar bulunduğu görülmektedir. Tabloya göre farklı eğitim düzeylerinde bulunan yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri standart sapmaları ,123 ile ,374 arasında değişmektedir. En düşük duygusal zeka düzeyi ortalamasına yüksek lisans mezunu yöneticiler sahipken en yüksek duygusal zeka düzeyi ortalamasına doktora mezunu yöneticiler sahiptir. Bu durumun, doktora yapan kişi sayısının örnekleme göre oldukça az olmasından kaynaklanan standart bir hata olabileceği düşünülmekle beraber farklı eğitim düzeylerinde bulunan yöneticilerin duygusal zeka düzeylerine ilişkin ortalamalar arasındaki farklılıkların anlamlı olup olmadığını kontrol etmek için varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 25’te verilmiştir.

Tablo 25

Farklı Eğitim Düzeylerinde Bulunan Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeyleri Ortalamaları Arasındaki Farka İlişkin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	,158	2	,079	1,475	,231
Gruplar içi	12,659	237	,053		
Toplam	12,816	239			

Tablo 25 incelendiğinde farklı eğitim düzeylerinde bulunan yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri ortalamaları arasındaki farkın önemliliği için yapılan varyans analizi sonucunda elde edilen P değeri 0,05’ ten büyük ($P > 0,05$) çıktığı görülmektedir. Bu sonuca göre yöneticilerin eğitim düzeylerine göre duygusal zeka düzeyleri arasında ki farkın anlamlı olmadığı söylenebilir.

Bu araştırmanın dördüncü alt problemini “Okul yöneticilerinin eğitim alanına göre duygusal zeka düzeyleri arasında anlamlı fark var mıdır?” sorusu oluşturmaktadır.

Yapılan analizler sonucunda eğitim alanları farklı olan yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri ortalamaları ile standart sapmaları Tablo 26’da verilmiştir.

Tablo 26

Eğitim Alanı Değişkenine Göre Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeyleri Ortalama ve Standart Sapmaları

Eğitim Alanı	N	Ortalama	Standart Sapma
Fen Bilimleri	47	2,64	,300
Sosyal Bilimler	119	2,70	,217
Mesleki Teknik	66	2,70	,207
Yabancı Dil	8	2,73	,114
Toplam	240	2,69	,231

Tablo 26 incelendiğinde eğitim alanları farklı yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri ortalamaları ve standart sapma değerleri görülmektedir. Tabloya göre fen bilimleri alanında eğitim görmüş olan yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri ortalaması 2.64, sosyal bilimler alanında eğitim görmüş olan yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri ortalaması 2.70, mesleki teknik alanında eğitim görmüş olan yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri ortalaması 2.70, yabancı dil alanında eğitim görmüş olan yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri ortalaması 2.73'dür. Farklı alanlarda eğitim görmüş olan yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri ortalamaları da birbirinden farklıdır. Bu farklılığın anlamlı olup olmadığını kontrol etmek için yararlanılan varyans analizi sonuçları Tablo 27'de verilmiştir.

Tablo 27

Farklı Eğitim Alanlarına Sahip Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeyleri Ortalamaları Arasındaki Farka İlişkin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	,165	3	,055	1,026	,382
Gruplar içi	12,651	236	,054		
Toplam	12,816	239			

Eğitim alanları farklı olan yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığına bakmak için yapılan varyans analizi sonucunda elde edilen P değeri 0,05’ ten büyük ($P > 0,05$) çıkmıştır. Bu sonuca göre yöneticilerin eğitim alanlarına göre duygusal zeka düzeyleri arasında ki farkın anlamlı olmadığı söylenebilir.

Bu araştırmanın beşinci alt problemini “Okul yöneticilerinin bulunulan kurumda çalışma sürelerine göre duygusal zeka düzeyleri arasında anlamlı fark var mıdır?” sorusu oluşturmaktadır.

Bu sorunun cevabı için gerekli olan, yöneticilerin bulunulan kurumda çalışma sürelerine yönelik duygusal zeka düzeyleri ortalamaları ile standart sapmaları Tablo 28’de verilmiştir.

Tablo 28

Bulunulan Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeyleri Ortalama ve Standart Sapmaları

Bulunulan Kurumda Çalışma Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma
5 yıldan az	197	2,70	,227
5-10 yıl arası	29	2,68	,229
10 yıldan fazla	14	2,59	,276
Toplam	240	2,69	,231

Tablo 28 incelendiğinde bulunan kurumda farklı çalışma sürelerine sahip yöneticilerin duygusal zeka düzeylerine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri arasında farklar bulunduğu görülmektedir. Tabloya göre en yüksek duygusal zeka düzeyi ortalamasına bulunan kurumda 5 yıldan az süredir çalışan yöneticiler sahipken, en düşük duygusal zeka düzeyi ortalamasına bulunan kurumda 10 yıldan fazla süredir çalışan yöneticiler sahiptir. Bulunulan kurumda çalışma süreleri farklı olan yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri standart sapmaları ,227 ile ,276 arasında değişmektedir.

Ortaya çıkan bu farklılıkların anlamlı olup olmadığını kontrol etmek için yararlanılan varyans analizi sonuçları Tablo 29’da verilmiştir.

Tablo 29

Bulunulan Kurumda Farklı Çalışma Sürelerine Sahip Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeyleri Ortalamaları Arasındaki Farka İlişkin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	,170	2	,085	1,593	,205
Gruplar içi	12,646	237	,053		
Toplam	12,816	239			

Bulunulan kurumda çalışma süreleri farklı olan yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığına bakmak için yapılan varyans analizi sonucunda elde edilen P değeri 0,05’ ten büyük ($P > 0,05$) çıkmıştır. Bu sonuca göre yöneticilerin bulunulan kurumda çalışma süresine göre duygusal zeka düzeyleri arasında ki farkın anlamlı olmadığı söylenebilir.

4.2.2. Örgütsel Grup Değişkenleri Açısından Duygusal Zeka Düzeyleri

Yöneticilere bağlı ast sayısı ve yöneticilerin hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılma sıklığı değişkenleri ikiden fazla grup faktörüne sahip oldukları için, bu değişkenlere göre yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri arasındaki farklılığa ANOVA testi ile bakılmıştır.

a) Denetim alanı ve Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerine Katılma Sıklığı Değişkenlerine Göre

Araştırmanın altıncı alt problemi “Okul yöneticilerinin denetim alanına göre duygusal zeka düzeyleri arasında anlamlı fark var mıdır?” sorusuna yanıt aranmaktadır. Bunun için gerekli olan yöneticilerin denetim alanına göre duygusal zeka düzeyleri ortalamaları ile standart sapmaları Tablo 30’da verilmiştir.

Tablo 30

Denetim Alanı Değişkenine Göre Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeyleri Ortalama ve Standart Sapmaları

Denetim Alanı	N	Ortalama	Standart Sapma
20'den az	31	2,64	,288
20-40 arası	87	2,69	,164
40'dan fazla	122	2,70	,255
Toplam	240	2,69	,231

Tablo 30 incelendiğinde farklı denetim alanlarına sahip yöneticilerin duygusal zeka düzeylerine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri arasında farklar bulunduğu görülmektedir. Tabloya göre en yüksek duygusal zeka düzeyi ortalamasına 40'dan fazla çalışanı olan yöneticiler sahipken, en düşük duygusal zeka düzeyi ortalamasına 20'den az çalışanı olan yöneticiler sahiptir. Denetim alanları farklı olan yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri standart sapmaları ,164 ile ,288 arasında değişmektedir.

Tablo 30'a göre, yöneticilerin ast sayısı arttıkça duygusal zeka düzeyi de artmaktadır. Ortaya çıkan bu farklılığın anlamlı olup olmadığını kontrol etmek için yararlanılan varyans analizi sonuçları Tablo 31'de verilmiştir.

Tablo 31

Farklı Denetim Alanlarına Sahip Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeyleri Ortalamaları Arasındaki Farka İlişkin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	,114	2	,057	1,065	,346
Gruplar içi	12,702	237	,054		
Toplam	12,816	239			

Denetim alanları farklı olan yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığına bakmak için yapılan varyans analizi sonucunda elde edilen P değeri 0,05’ ten büyük ($P > 0,05$) çıkmıştır. Bu sonuca göre yöneticilerin denetim alanlarına göre duygusal zeka düzeyleri arasında ki farkın anlamlı olmadığı söylenebilir. Yani, yöneticilerin ast sayısı duygusal zeka düzeyini anlamlı olarak farklılaştırmamaktadır.

Bu araştırmanın yedinci alt problemini “Okul yöneticilerinin hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılma sıklığına göre duygusal zeka düzeyleri arasında anlamlı fark var mıdır?” sorusu oluşturmaktadır.

Bu sorunun cevabı için gerekli olan, yöneticilerin hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılma sıklığına yönelik duygusal zeka düzeyleri ortalamaları ile standart sapmaları Tablo 32’ de verilmiştir.

Tablo 32

Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerine Katılma Sıklığına Göre Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeyleri Ortalama ve Standart Sapmaları

Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerine Katılma Sıklığı	N	Ortalama	Standart Sapma
Üç ayda bir	58	2,69	,214
Altı ayda bir	71	2,73	,191
Yılda bir	102	2,67	,265
Hiç katılmam	9	2,56	,156
Toplam	240	2,69	,231

Tablo 32 incelendiğinde hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılma sıklıkları farklı yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri ortalamaları ve standart sapma değerleri görülmektedir. Tabloya göre hizmet içi eğitim faaliyetlerine üç ayda bir katılan yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri ortalaması 2.69, altı ayda bir katılan yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri ortalaması 2.73, yılda bir katılan yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri ortalaması 2.67, hiç katılmayan yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri ortalaması 2.56'dır. Farklı sıklıklarda hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılan yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri ortalamaları da birbirinden farklıdır. Bu farklılığın anlamlı olup olmadığını kontrol etmek için yararlanılan varyans analizi sonuçları Tablo 33'te verilmiştir.

Tablo 33

Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerine Katılma Sıklığı Farklı Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeyleri Ortalamaları Arasındaki Farka İlişkin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	,307	3	,102	1,929	,126
Gruplar içi	12,509	236	,053		
Toplam	12,816	239			

Hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılma sıklıkları farklı olan yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığına bakmak için yapılan varyans analizi sonucunda elde edilen P değeri 0,05' ten büyük ($P > 0,05$) çıkmıştır. Bu sonuca göre yöneticilerin hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılma sıklıklarına göre duygusal zeka düzeyleri arasında ki farkın anlamlı olmadığı söylenebilir.

4.3. Duygusal Zeka ve Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki ile İlgili Bulgular

Bu bölümde yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri ile liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına bakılmıştır. Bu kapsamda duygusal zeka düzeyi hem toplam boyutu hem de alt boyutları (Kişisel-Kişilerarası-Uyumluluk-Stresle Başa Çıkma-Genel Ruh Durumu) ile ele alınmıştır. Liderlik davranışı da insana yönelik ve göreve yönelik liderlik boyutları olmak üzere iki alt boyutta ele alınmıştır. Bu amaçla, elde edilen veriler Pearson Korelasyon analizi ile değerlendirilmiştir.

4.3.1. İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile İlgili Bulgular

Öncelikle, yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin toplam boyut ve alt boyutlar itibarı ile insana yönelik liderlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir.

a) İnsana Yönelik Liderlik Davranışının Toplam Duygusal Zeka ile İlişkisi

Bu bölümde cevabı aranan ilk alt problem “Okul yöneticilerinin sahip oldukları insana yönelik liderlik davranışları ile duygusal zekanın toplam boyutu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” sorusudur. Yapılan analiz sonucunda elde edilen veriler Tablo 34’de verilmiştir.

Tablo 34

Pearson Korelasyon Matrisi (Toplam Duygusal Zeka ile İnsana Yönelik Liderlik Davranışı)

	İnsana Yönelik	Toplam Duygusal Zeka
İnsana Yönelik	1,000	
Toplam Duygusal Zeka	,227**	1,000
	,000	

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 34 incelendiğinde, Pearson korelasyon analizi sonucunda $r = ,227$ ve $P < 0,05$ bulunmuştur. Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı olduğu için, insana yönelik liderlik davranışı ile toplam duygusal zeka arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir.

b) İnsana Yönelik Liderlik Davranışının Kişisel Duygusal Zeka Boyutu ile İlişkisi

Bu bölümde cevabı aranan diğer alt problem “Okul yöneticilerinin sahip oldukları insana yönelik liderlik davranışları ile duygusal zekanın kişisel beceriler boyutu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” sorusudur. Yapılan analiz sonucunda elde edilen veriler Tablo 35’de verilmiştir.

Tablo 35

Pearson Korelasyon Matrisi (Kişisel Duygusal Zeka Boyutu ile İnsana Yönelik Liderlik Davranışı)

	İnsana Yönelik	Kişisel Duygusal Zeka
İnsana Yönelik	1,000	
Kişisel Duygusal Zeka	,214**	1,000
	,004	

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 35 incelendiğinde, Pearson korelasyon analizi sonucunda $r = ,214$ ve $P < 0,05$ bulunmuştur. Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı olduğu için insana yönelik liderlik davranışı ile kişisel duygusal zeka boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir denilebilir.

c) İnsana Yönelik Liderlik Davranışının Kişilerarası Duygusal Zeka Boyutu ile İlişkisi

Bu bölümde cevabı aranan bir diğer alt problem “Okul yöneticilerinin sahip oldukları insana yönelik liderlik davranışları ile duygusal zekanın kişilerarası

beceriler boyutu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” sorusudur. Yapılan analiz sonucunda elde edilen veriler Tablo 36’da verilmiştir.

Tablo 36

Pearson Korelasyon Matrisi (Kişilerarası Duygusal Zeka Boyutu ile İnsana Yönelik Liderlik Davranışı)

	İnsana Yönelik	Kişilerarası Duygusal Zeka
İnsana Yönelik	1,000	
Kişilerarası Duygusal Zeka	,430**	1,000
	,000	

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 36 incelendiğinde, Pearson korelasyon analizi sonucunda $r = ,430$ ve $P < 0,05$ bulunmuştur. Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı olduğu için, insana yönelik liderlik davranışı ile kişiler arası duygusal zeka arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

d) İnsana Yönelik Liderlik Davranışının Uyumluluk Boyutu ile İlişkisi

Bu bölümde cevabı aranan diğer alt problem “Okul yöneticilerinin sahip oldukları insana yönelik liderlik davranışları ile duygusal zekanın uyumluluk boyutu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” sorusudur. Yapılan analiz sonucunda elde edilen veriler Tablo 37’de verilmiştir.

Tablo 37

Pearson Korelasyon Matrisi (Uyumluluk Boyutu ile İnsana Yönelik Liderlik Davranışı)

	İnsana Yönelik	Uyumluluk
İnsana Yönelik	1,000	
Uyumluluk	,230**	1,000
	,002	

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 37 incelendiğinde, Pearson korelasyon analizi sonucunda $r = ,230$ ve $P < 0,05$ bulunmuştur. Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı olduğu için, insana yönelik liderlik davranışı ile uyumluluk boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

e) İnsana Yönelik Liderlik Davranışının Stresle Başa Çıkma Boyutu ile İlişkisi

Bu bölümde cevabı aranan diğer alt problem “Okul yöneticilerinin sahip oldukları insana yönelik liderlik davranışları ile duygusal zekanın stresle başa çıkma boyutu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” sorusudur. Yapılan analiz sonucunda elde edilen veriler Tablo 38’de verilmiştir.

Tablo 38

Pearson Korelasyon Matrisi (Stresle Başa Çıkma Boyutu ile İnsana Yönelik Liderlik Davranışı)

	İnsana Yönelik	Stresle Başa Çıkma
İnsana Yönelik	1,000	
Stresle Başa Çıkma	-,008	1,000
	,907	

Tablo 38 incelendiğinde, Pearson korelasyon analizi sonucunda, insana yönelik liderlik davranışı ile stresle başa çıkma boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmemektedir.

f) İnsana Yönelik Liderlik Davranışının Genel Ruh Durumu Boyutu ile İlişkisi

Bu bölümde cevabı aranan bir diğer alt problem “Okul yöneticilerinin sahip oldukları insana yönelik liderlik davranışları ile duygusal zekanın genel ruh durumu boyutu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” sorusudur. Yapılan analiz sonucunda elde edilen veriler Tablo 39’da verilmiştir.

Tablo 39

Pearson Korelasyon Matrisi (Genel Ruh Durumu Boyutu ile İnsana Yönelik Liderlik Davranışı)

	İnsana Yönelik	Genel Ruh Durumu
İnsana Yönelik	1,000	
Genel Ruh Durumu	,138**	1,000
	,003	

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 39 incelendiğinde, Pearson korelasyon analizi sonucunda $r = ,138$ ve $P < 0,05$ bulunmuştur. Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı olduğu için, insana yönelik liderlik davranışı ile genel ruh durumu boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

4.3.2. Göreve Yönelik Liderlik Davranışları ile İlgili Bulgular

İkinci olarak, yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin toplam boyut ve alt boyutlar itibarı ile göreve yönelik liderlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir.

a) Göreve Yönelik Liderlik Davranışının Toplam Duygusal Zeka ile İlişkisi

Bu bölümde cevabı aranan diğer alt problem “Okul yöneticilerinin sahip oldukları göreve yönelik liderlik davranışları ile duygusal zekanın toplam boyutu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” sorusudur. Yapılan analiz sonucunda elde edilen veriler Tablo 40’te verilmiştir.

Tablo 40

Pearson Korelasyon Matrisi (Toplam Duygusal Zeka ile Göreve Yönelik Liderlik Davranışı)

	Göreve Yönelik	Toplam Duygusal Zeka
Göreve Yönelik	1,000	
Toplam Duygusal Zeka	,114	1,000
	,077	

Tablo 40 incelendiğinde, $r=,114$ ve $P> 0,05$ olduğu için göreve yönelik liderlik davranışı ile toplam duygusal zeka arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir.

b) Göreve Yönelik Liderlik Davranışının Kişisel Duygusal Zeka Boyutu ile İlişkisi

Bu bölümde cevabı aranan diğer alt problem “Okul yöneticilerinin sahip oldukları göreve yönelik liderlik davranışları ile duygusal zekanın kişisel boyutu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” sorusudur. Yapılan analiz sonucunda elde edilen veriler Tablo 41’de verilmiştir.

Tablo 41

Pearson Korelasyon Matrisi (Kişisel Duygusal Zeka Boyutu ile Göreve Yönelik Liderlik Davranışı)

	Göreve Yönelik	Kişisel Duygusal Zeka
Göreve Yönelik	1,000	
Kişisel Duygusal Zeka	,112	1,000
	,082	

Tablo 41 incelendiğinde, $r = ,112$ ve $P > 0,05$ olduğu için kişisel duygusal zeka boyutu ile göreve yönelik liderlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir.

c) Göreve Yönelik Liderlik Davranışının Kişilerarası Duygusal Zeka Boyutu ile İlişkisi

Bu bölümde cevabı aranan diğer alt problem “Okul yöneticilerinin sahip oldukları göreve yönelik liderlik davranışları ile duygusal zekanın kişilerarası boyutu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” sorusudur. Yapılan analiz sonucunda elde edilen veriler Tablo 42’de verilmiştir.

Tablo 42

Pearson Korelasyon Matrisi (Kişilerarası Duygusal Zeka Boyutu ile Göreve Yönelik Liderlik Davranışı)

	Göreve Yönelik	Kişilerarası Duygusal Zeka
Göreve Yönelik	1,000	
Kişilerarası Duygusal Zeka	,114	1,000
	,077	

Tablo 42 incelendiğinde, $r=,114$ ve $P>0,05$ olduğu için göreve yönelik liderlik davranışı ile kişilerarası ilişkilerle ilgili duygusal zeka boyutu arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir.

d) Göreve Yönelik Liderlik Davranışının Uyumluluk Boyutu ile İlişkisi

Bu bölümde cevabı aranan diğer alt problem “Okul yöneticilerinin sahip oldukları göreve yönelik liderlik davranışları ile duygusal zekanın uyumluluk boyutu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” sorusudur. Yapılan analiz sonucunda elde edilen veriler Tablo 43’te verilmiştir.

Tablo 43

Pearson Korelasyon Matrisi (Uyumluluk Boyutu ile Göreve Yönelik Liderlik Davranışı)

	Göreve Yönelik	Uyumluluk
Göreve Yönelik	1,000	
Uyumluluk	,257**	1,000
	,000	

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 43 incelendiğinde, Pearson korelasyon analizi sonucunda $r = ,257$ ve $P < 0,05$ bulunmuştur. Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı olduğu için, göreve yönelik liderlik davranışı ile uyumluluk boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

e) Göreve Yönelik Liderlik Davranışının Stresle Başa Çıkma Boyutu ile İlişkisi

Bu bölümde cevabı aranan diğer alt problem “Okul yöneticilerinin sahip oldukları göreve yönelik liderlik davranışları ile duygusal zekanın stresle başa çıkma boyutu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” sorusudur. Yapılan analiz sonucunda elde edilen veriler Tablo 44’te verilmiştir.

Tablo 44

Pearson Korelasyon Matrisi (Stresle Başa Çıkma Boyutu ile Göreve Yönelik Liderlik Davranışı)

	Göreve Yönelik	Stresle Başa Çıkma
Göreve Yönelik	1,000	
Stresle Başa Çıkma	,166**	1,000
	,010	

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 44 incelendiğinde, Pearson korelasyon analizi sonucunda $r = ,166$ ve $P < 0,05$ bulunmuştur. Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı olduğu için, göreve yönelik liderlik davranışı ile stresle başa çıkma boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

f) Göreve Yönelik Liderlik Davranışının Genel Ruh Durumu Boyutu ile İlişkisi

Bu bölümde cevabı aranan diğer alt problem “Okul yöneticilerinin sahip oldukları göreve yönelik liderlik davranışları ile duygusal zekanın genel ruh durumu boyutu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” sorusudur. Yapılan analiz sonucunda elde edilen veriler Tablo 45’te verilmiştir.

Tablo 45

Pearson Korelasyon Matrisi (Genel Ruh Durumu Boyutu ile Göreve Yönelik Liderlik Davranışı)

	Göreve Yönelik	Genel Ruh Durumu
Göreve Yönelik	1,000	
Genel Ruh Durumu	,207**	1,000
	,001	

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 45 incelendiğinde, Pearson korelasyon analizi sonucunda $r = ,207$ ve $P < 0,05$ bulunmuştur. Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı olduğu için, göreve yönelik liderlik davranışı ile genel ruh durumu boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu araştırma, İzmir ili Konak ve Karşıyaka ilçelerindeki okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile duygusal zeka düzeyleri arasında bir ilişkinin olup olmadığını, yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin; cinsiyetlerine, yaşlarına, eğitim düzeylerine, eğitim alanlarına, denetim alanlarına, bulunulan kurumda çalışma sürelerine ve hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılma sıklıklarına göre değişip değişmediğini; yöneticilerin duygusal zekalarının alt boyutlarının, insana yönelik ve göreve yönelik liderlik davranışları ile anlamlı ilişkisi olup olmadığını incelemek amacıyla yapılmıştır. Bunun için “Bar-On Duygusal Zeka Anketi” ve “Liderlik Anketi” ile veriler toplanmıştır. Bu bölümde, verilerin çözümlenmesinde yapılan yüzde ve frekans dağılımı, t testi, Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova) testi ve Pearson Korelasyon analizlerinin sonucunda elde edilen sonuçlar ve öneriler sunulmuştur.

5.1. Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın sonuçları; “Demografik Değişkenler ile Duygusal Zeka Düzeyine İlişkin Sonuçlar, Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeyleri ile İnsana Yönelik Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkiye Ait Sonuçlar ve Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeyleri ile Göreve Yönelik Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkiye Ait Sonuçlar” olmak üzere üç alt başlıkta değerlendirilmiştir.

5.1.1. Demografik Değişkenler ile Duygusal Zeka Düzeyine İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın birinci alt problemi “Okul yöneticilerinin cinsiyetlerine göre duygusal zeka düzeyleri arasında anlamlı fark var mıdır?” sorusuna yönelik ulaşılan sonuçlar şu şekildedir:

Elde edilen bulgulara göre, yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır. Yani okul yöneticilerinin kadın veya erkek olmasına göre duygusal zeka düzeyleri değişmemektedir.

Okul yöneticilerinin duygusal zeka düzeylerinin cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermediği sonucu beklenen bir durumdur. İlgili araştırmalar incelendiğinde, birçok araştırmada da aynı sonuca rastlanmaktadır. Tekin-Acar (2001), Gökçe (2006), Öztekin (2006), Girgin (2009) ve Babaoğlu (2010) kişilerin duygusal zeka düzeylerinin cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşmışlardır. Tabii, duygusal zeka düzeyinin cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği araştırmalar da mevcuttur. Örneğin, Gürbüz ve Yüksel (2008); İstanbul bölgesinde bankacılık, hazır giyim, turizm, medikal malzemesi satışı, tekstil imalatı ve perakende sektörlerinde faaliyet gösteren iş gören ve yöneticiler üzerinde yapmış oldukları araştırmada duygusal zeka düzeyinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini; kadınların erkeklere göre duygusal zeka düzeylerinin daha yüksek olduğunu bulmuşlardır.

Duygusal zeka düzeyi ve cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkiyi inceleyen bugüne kadar yapılmış araştırmalarda sonuçların farklı çıkması araştırma yapılan sektör farklılıkları ile ilgili olabileceği gibi çalışılan örneklem sayısı ile de ilgili olabilir. Bu çalışmada kadın ve erkek yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin anlamlı farklılaşmamasının nedeni olarak; yöneticiliğin ve rasyonelliğin kadınlardan çok erkeklere uygun görülmesinden ve yöneticiliğin kadınlar açısından yeni bir alan olmasından dolayı kadınların yöneticilik alanında henüz kendi duygusal ve bilişsel yeteneklerini tam olarak sergileyemedikleri, duygusal zeka becerilerini yöneticilikte kullanamadıkları söylenebilir. Sachs ve Blackmore'a (1998) göre toplumda kadınların daha duygusal erkeklerin ise daha mantıklı olduklarına dair varolan inanış özellikle yöneticilik yapan kadınlar üzerinde bir baskı yaratmaktadır. Baskı altındaki kadın yöneticiler de rasyonellikle duygusallık arasında tercih yapmak durumunda kalmaktadır (Akt: Karakuş, 2008). Bu durumda kadın yöneticilerin örgüt içerisinde rasyonel davranmak uğruna duygusallıklarını ikinci plana atıyor olabileceği bu sonucun çıkmasında bir etken olarak görülebilir.

Goleman (1998), cinsiyet ve duygusal zeka ilişkisi ile ilgili, ne erkeklerin kadınlardan ne de kadınların erkeklerden duygusal zeka konusunda daha üstün olmadığı görüşündedir. O'na göre her iki cinsin de duygusal yeterlilikler bakımından güçlü ve zayıf yönleri olabilir. Bu görüşe de dayanarak araştırmada çıkan cinsiyet ile duygusal zeka düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu şaşırtıcı değildir.

Yapılan araştırmalar da kadınların, yöneticilik gibi geleneksel erkek pozisyonlarında çalıştıklarında rasyonellikle duygusallık özelliklerini dengeleyemediklerini göstermektedir (Sachs ve Blackmore, 1998; Akt: Tekin-Acar, 2001). Bu yargıdan yola çıkarak; kadın yöneticilerin çalıştıkları pozisyonun gereği olarak duygusal değil de daha mantığa dayalı davranmayı uygun görmeleri nedeniyle duygularını gösteremedikleri bu nedenle kadın yöneticilerle erkek yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık çıkmadığı söylenebilir. Cooper ve Sawaf (1997) ise bu konuda; örgütlerde bulunan birçok yetenekli ve başarılı insanın duygusal zeka farklılıkları nedeniyle engellendiği görüşündedir. Bu durumda, kişiler kendini baskı altında hissettiğinden duygularını gösteremiyor ve kullanamıyor olabilir. Bu da çıkan sonucu destekler niteliktedir.

Araştırmanın ikinci alt problemi “Okul yöneticilerinin yaşlarına göre duygusal zeka düzeyleri arasında anlamlı fark var mıdır?” sorusuna yönelik ulaşılan sonuçlar şu şekildedir:

Elde edilen bulgulara göre, yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır. Yaş gruplarının ortalamalarına bakıldığında 30 yaşın altındaki yöneticilerin ortalamalarının diğer yaş grubundaki yöneticilerden daha düşük olduğu, 30-40 yaş aralığındaki yöneticilerin ise diğerlerinden daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu söylenebilir. Fakat, yapılan varyans analizi ile bu farklılığın anlamlı olmadığı; yani yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin yaşları ile anlamlı olarak değişmediği görülmüştür.

İlgili araştırmalar incelendiğinde duygusal zeka düzeyi ve yaş değişkeni arasındaki ilişki açısından farklı sonuçlarla karşılaşılacaktır. Bu yüzden çıkan sonuçları genellemek zor olmaktadır. Örneğin, Acar (2001), Aysel (2006),

Babaoğlu (2010), Delice ve Günbeyi (2013), Gürbüz ve Yüksel (2008), Yılmaz (2007) ve Yüksel (2006) yaptıkları araştırmalarda, kişilerin yaşlarına göre duygusal zeka düzeylerinin anlamlı olarak farklılaşmadığını bulmuşlardır. Pamukoğlu (2004) ise, duygusal zeka düzeyinin yaşa göre farklılaştığını, yaş arttıkça duygusal zeka düzeyinin de arttığını bulmuştur. Bahçecik ve Yılmaz-Kuşaklı (2012) da yaptığı araştırmasında duygusal zekâ yetenekleri ile yaş gruplarının ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulmuş; farklılığın 30-35 yaş grubu lehine gerçekleştiği belirlemiştir. Güllüce (2006) araştırmasında duygusal zekanın bazı boyutlarında yöneticilerin yaşına göre anlamlı fark olmadığını, bazı boyutlarda ise yaş grubu 30 ve altında olan yöneticilerin daha ileri yaş gruplarında olanlardan daha düşük düzeyde duygusal zeka puanlarına sahip olduğunu bulmuştur. Fariselli, Ghini ve Freedman (2006) da yaptıkları araştırmada kişilerin yaşları arttıkça duygusal zeka düzeylerinin de arttığı sonucuna ulaşmışlardır. Stein (2003) da insanların yaşlandıkça duygusal zekalarının arttığını düşünmekte; bu durumun nedeninin ise insanların duygusal olgunluğa, geçen zaman ve yaşanan deneyimlerle ulaşması olduğunu savunmaktadır. Goleman ise bu konuda; duygusal zekanın kalıtsal olmadığını ve IQ'nun tersine kişiler yaşamlarını sürdürdükçe, deneyimler yaşadıkça gelişmeye devam edeceğini söylemektedir. Duygusal zekadaki bu gelişimi de “*olgunlaşma*” ifade etmektedir (Goleman, 1998).

Bu araştırmada duygusal zeka düzeyinin yaş ile anlamlı farklılık göstermemesinin nedeninin; örneklemde bulunan kişilerin yaşları artsa da duygusal açıdan kendilerini geliştirmemeleri ve yeterli duygusal olgunluğa erişememeleri olabileceği düşünülmektedir.

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Okul yöneticilerinin eğitim düzeylerine göre duygusal zeka düzeyleri arasında anlamlı fark var mıdır?” sorusuna yönelik ulaşılan sonuçlar şu şekildedir:

Elde edilen bulgulara göre, yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır. Bu sonuca benzer sonuca ulaşan Tekin-Acar (2001), Acar (2007), Babaoğlu (2010) ve Gökçe (2006), yöneticilerin eğitim düzeyine göre duygusal zeka düzeylerinde anlamlı fark

olmadığını belirlemişlerdir. Farklı sonuçlara ulaşan Aysel (2006), Canbulat (2007) Gürbüz ve Yüksel (2008)ve Yüksel (2006), eğitim düzeyi yüksek çalışanların düşük olanlara göre olarak daha yüksek duygusal zekâ düzeyine sahip olduğunu ortaya koymuşlardır.

Kişilerin almış oldukları eğitim düzeyi arttıkça duygusal zeka düzeyinin de artmasının beklenmesi doğal olabilir. Fakat yapılan araştırma bunu doğrulamamaktadır. Araştırmada, yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin öğretim düzeylerine göre farklılık göstermemesi; yöneticilerin bu alanda yazılmış farklı yayınları okuyarak, kendilerini bu konuda öğretim düzeyleri oranında geliştirememiş olmalarından kaynaklanabilir. Duygusal zeka becerileri; lisans, yüksek lisans ve doktora eğitim müfredatlarında öğrenilen beceriler değil, bireyin kendi çabasıyla ve edindiği deneyimler sonucunda kazandığı becerilerdir.

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Okul yöneticilerinin eğitim alanına göre duygusal zeka düzeyleri arasında anlamlı fark var mıdır?” sorusuna yönelik ulaşılan sonuçlar şu şekildedir:

Elde edilen bulgulara göre, yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin almış oldukları eğitimin türüne göre anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır. Bu bulgu fen bilimleri mezunu, sosyal bilimler mezun, yabancı dil mezunu ve mesleki-teknik eğitim mezunu olan yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin farklılık göstermediğini ortaya koymaktadır.

Öztekin (2006), yaptığı çalışmada yönetici, yönetici yardımcısı ve öğretmenlerin, yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin görüşlerinin branş değişkenine göre anlamlı fark göstermediğini bulmuştur. Babaoğlu’n (2010) çalışmasına göre ise sınıf öğretmenliği ve diğer branşlarda olan okul yöneticilerinin duygusal zeka puanları arasında anlamlı bir fark vardır ve branşı sınıf öğretmenliği olan okul yöneticilerinin diğer branşlarda olan okul yöneticilerine göre anlamlı olarak daha yüksek duygusal zeka puanlarının olduğu anlaşılmaktadır.

Okul yöneticilerinin eğitim alanına göre duygusal zeka düzeyleri arasında anlamlı fark olmamasının bir nedeni yöneticilerin yönetim görevlerinden dolayı branşlarından uzaklaşması olabilir. Yönetim görevinde bulundukları sürece yöneticilerin kendi branşıyla ilgili olan ders saatleri azalmakta, dolayısıyla mezunu oldukları eğitim alanlarından ziyade yönetim alanı ile ilgilenmek durumunda kalmaktadırlar. Bu yüzden, yöneticilerin eğitim alanları duygusal zeka düzeylerini anlamlı olarak değiştirmemektedir denilebilir.

Okul yöneticilerinin eğitim alanına göre duygusal zeka düzeyleri arasında anlamlı fark olmamasının diğer bir nedeni ise eğitimleri süresince eğitim gördükleri alanın müfredatının içeriğinde kişilerin duygusal zeka düzeylerini geliştirebilecek konuların bulunmaması olarak düşünülebilir.

Araştırmanın beşinci alt problemi “Okul yöneticilerinin bulunulan kurumda çalışma sürelerine göre duygusal zeka düzeyleri arasında anlamlı fark var mıdır?” sorusuna yönelik ulaşılan sonuçlar şu şekildedir:

Elde edilen bulgulara göre, yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin bulunulan kurumda çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır. Yani, bulunulan kurumda yeni olan yöneticiler ile uzun yıllardır aynı kurumda görev yapan yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri değişmemektedir. Araştırmadan elde edilen bu sonuç, duygusal zeka düzeyinin edinilen tecrübe ve yaşamışlıklarla artacağı varsayımını desteklememektedir. Bunun nedeni, yöneticilerin meslek hayatlarında yaşadıkları deneyimleri duygusal zeka düzeylerini geliştirmede kullanmadıkları şeklinde yorumlanabilir.

Bu konu ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde de benzer sonuçlarla karşılaşılmaktadır. Tekin-Acar (2001), yaptığı çalışmada da yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin, çalışma sürelerine göre değişmediği sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde Babaoğlu (2010), Aysel (2006) ve Gökçe (2006) de yaptıkları araştırmalarda, yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin çalışma sürelerine göre anlamlı fark göstermediğini ortaya koymuşlardır.

Araştırmanın altıncı alt problemi “Okul yöneticilerinin denetim alanına göre duygusal zeka düzeyleri arasında anlamlı fark var mıdır?” sorusuna yönelik ulaşılan sonuçlar şu şekildedir:

Elde edilen bulgulara göre, yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin, denetim alanına göre değişmediği saptanmıştır. Tekin-Acar (2001), yaptığı çalışmasıyla yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri ile denetim alanları arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığını ortaya koymuştur. Bu sonuç araştırmanın bulgusuyla benzerlik göstermiştir.

Araştırmanın yedinci alt problemi “Okul yöneticilerinin hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılma sıklığına göre duygusal zeka düzeyleri arasında anlamlı fark var mıdır?” sorusuna yönelik ulaşılan sonuçlar şu şekildedir:

Elde edilen bulgulara göre, yöneticilerin hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılma sıklığına göre duygusal zeka düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Yani, yöneticilerin hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılma sıklığına göre duygusal zeka düzeyleri değişmemektedir. Bu durumun nedeni olarak yöneticilerin katılmış oldukları hizmet içi eğitim faaliyetlerinin içeriğinin duygusal zeka unsurundan yoksun olması görülebilir. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin içeriğinde duygusal zeka unsuru olmadığı takdirde yöneticiler ne kadar katılırsa katılsın bu faaliyetlerin duygusal zeka becerilerini geliştirmeye katkıda bulunamayacağı söylenebilir.

Öztekin (2006) okul yöneticileri üzerinde yaptığı araştırmasında duygusal zekayı yönetimde bir beceri olarak sergilemenin hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılma durumunda anlamlı olarak arttığı sonucuna ulaşmıştır. Bunun aksine Tekin-Acar (2001), yaptığı çalışmasıyla yöneticilerin hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılma sıklığına göre duygusal zeka düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığını ortaya koymuştur.

5.1.2. Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeyleri ile Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkiye Ait Sonuçlar

Yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri ile liderlik davranışları arasındaki ilişkiye ait sonuçlar iki alt başlıkta değerlendirilmiştir. İlk olarak, yöneticilerin

duygusal zeka düzeyleri ile insana yönelik liderlik davranışları arasındaki ilişkiye ait sonuçlar, daha sonra ise yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri ile göreve yönelik liderlik davranışları arasındaki ilişkiye ait sonuçlar yorumlanmıştır.

5.1.2.1. Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeyleri ile İnsana Yönelik Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkiye Ait Sonuçlar

Bu bölümde cevabı aranacak ilk alt problem “Okul yöneticilerinin sahip oldukları insana yönelik liderlik davranışları ile duygusal zekanın toplam boyutu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” sorusuna yönelik ulaşılan sonuçlar şu şekildedir:

Elde edilen bulgulara göre, okul yöneticilerinin sahip oldukları insana yönelik liderlik davranışları ile duygusal zekanın toplam boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Bu sonuca dayanarak insana yönelik liderlik davranışına sahip olan yöneticilerin toplam duygusal zeka düzeyleri de yüksektir denilebilir. Bu bulgunun nedeni; duygusal zeka becerileri ile insana yönelik liderlik davranış becerilerinin birbirlerine benzemeleri olarak görülebilir. İnsana yönelik davranan liderlerin davranışları incelendiğinde bu tür liderlerin astlarıyla karşılıklı güven, saygı ve uyumlu ilişkiler kurduğu, astlarına kişisel problemlerinde yardımcı olduğu, astlarının önerilerini uygulamaya koyduğu, astlarına eşit davranarak onların yanında yer aldığı yani insan ilişkilerine önem verdiği görülmektedir (Reitz, 1987; Akt: Tekin-Acar, 2001). Bu tür davranışlar tüm boyutlarda duygusal zeka becerisi gerektiren davranışlar olduğu için insana yönelik liderlik davranışları ile duygusal zekanın toplam boyutu arasında çıkan ilişkinin pozitif olması şaşırtıcı değildir.

Bu bulgular duygusal zeka ve liderlik ile ilgili yapılan birçok çalışmanın sonucuyla da örtüşmektedir (Delice ve Günbeyi, 2013; Tekin-Acar, 2001; Bahçecik ve Yılmaz-Kuşaklı, 2012; Erdoğan, 2008).

Bu bölümde cevabı aranan diğer alt problem “Okul yöneticilerinin sahip oldukları insana yönelik liderlik davranışları ile duygusal zekanın kişisel beceriler boyutu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” sorusuna yönelik ulaşılan sonuçlar şu şekildedir:

Elde edilen bulgulara göre, okul yöneticilerinin sahip oldukları insana yönelik liderlik davranışları ile duygusal zekanın kişisel beceriler boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Bu sonuca göre, insana yönelik liderlik davranışlarına sahip olan yöneticilerin duygusal zekalarının kişisel beceriler boyutu gelişmiştir denilebilir. Bilindiği gibi; duygusal zekanın kişisel beceriler boyutu; duygusal benlik bilici, kendine güven, kendine saygı, kendini gerçekleştirme ve bağımsızlık alt boyutlarından oluşmaktadır. Duygusal zeka düzeyinin bu boyutu gelişmiş bireyler kendi duygularını iyi tanıyan, kendileri ve yaptıkları hakkında iyi düşüncelere sahip olan, olumlu düşünebilen, duygu ve düşüncelerini bağımsız ve rahat bir şekilde ifade edebilen, kendine güvenen kişilerdir. Tekin-Acar'a (2001) göre; insana yönelik davranan liderlerle astları arasındaki ilişkinin en önemli özelliği astların ait olma, saygı ve takdir, kendini gerçekleştirme gibi psiko-sosyal ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri ortamın olmasıdır. Bu tür davranışlar da duygusal zekanın kişisel beceriler boyutu ile ilgili olan davranışlardır.

Tekin-Acar (2001), yaptığı çalışmada yöneticilerin duygusal zekasının kişisel beceriler boyutu ile insana yönelik liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuştur.

Serinkan (2007) da etkili liderlerin iyi bir lider olup olmadıkları hakkında ve iyi bir lider olmak için yeterli özelliklere sahip olup olmadıkları hakkında sürekli kendilerini sorguladıklarını belirtmektedir. Goleman (2002) ise öz bilinci yüksek liderlerin kendilerinin ve çevredeki insanların duygularının farkında olabilen, sergiledikleri davranışlarla kendilerinin ve çalışanlarının performanslarını etkilediğini görmüştür.

Bu bölümde cevabı aranan diğer alt problem “Okul yöneticilerinin sahip oldukları insana yönelik liderlik davranışları ile duygusal zekanın kişiler arası beceriler boyutu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” sorusuna yönelik ulaşılan sonuçlar şu şekildedir:

Elde edilen bulgulara göre, okul yöneticilerinin sahip oldukları insana yönelik liderlik davranışları ile duygusal zekanın kişiler arası beceriler boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Bilindiği gibi, duygusal zeka düzeyinin kişiler arası

beceriler boyutu; empati, bireylerarası ilişkiler ve sosyal sorumluluk alt boyutlarını içermektedir. Bu becerilere sahip olan liderlerle astları arasındaki ilişkinin gücü ve verimi yüksektir. Kişiler arası becerilere sahip olan bireyler diğer bireyleri anlar ve onlarla iyi ilişkiler kurar. Bu araştırmada böyle bir sonucun çıkması şaşırtıcı değildir. Çünkü, duygusal zekanın kişiler arası beceriler boyutuna sahip olan kişilerin yetenekleri insana yönelik liderlik davranışının temel özellikleridir. Tekin-Acar'a (2001) göre, insana yönelik davranan liderlerle grup üyeleri arasında saygıya ve güvene dayalı, birbirine açık ve birbirini destekleyici arkadaşlık ilişkisi bulunmaktadır. Liderlerin karşısındaki insanlar üzerinde güven yaratması, kendini izleyen kişilerle arkadaşça ilişkiler geliştirmesi gibi davranışlar liderliğin insana yönelik olma faktörü ile ilgili olduğu gibi bu tür davranışlar aynı zamanda duygusal zekanın kişiler arası beceriler boyutunun gelişmiş olmasını gerektiren davranışlardır. Duygusal zekanın kişiler arası beceriler boyutu gelişmiş olan kişiler sosyal yetenekleri iyi olan, sorumluluk sahibi olan, diğer kişilerin duygularının farkında olan ve onları değerlendirebilen, Diğer insanlarla karşılıklı olarak doyumlu ilişkiler kurup geliştiren, dostluklar kurabilen, sevgiyi veren ve alan işbirlikçi kişilerdir.

Liderliğin insana yönelik olma boyutu, sadece kişiler arası ilişkilerle ilgili değil, liderin karşısındaki kişilerin ihtiyaç ve istekleriyle ilgilenmesiyle de ilgilidir (Tekin-Acar, 2001: 95). Örneğin, kişiler arası becerilerden olan empati yeteneği insana yönelik liderlik davranışı için önemli bir yetenektir. Empati yeteneğine sahip olan bir kişi kendini karşısındaki kişinin yerine koyarak onun duygularını anlamaya çalışır. Gordon'a (1993) göre, insana yönelik liderlik davranışına sahip olan yöneticiler astlarının duygularını dikkate alır. İnsana yönelik liderlik davranışının en belirgin yeteneklerinden biri olan empati yeteneği, duygusal zekanın yapı taşlarından biridir (Akt: Tekin-Acar, 2001: 102).

Yapılan araştırmalar incelendiğinde ulaşılan sonucu destekleyecek bulgularla karşılaşılmaktadır. Tekin-Acar (2001), yaptığı çalışmasında yöneticilerin kişiler arası ilişkilerde ki yetenek ve becerileri ile insana yönelik liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuştur. Erçetin'e (2000) göre liderler astlarıyla empatiye dayalı bir ilişki içindedir, dolayısıyla onların duygu ve düşünceleriyle ilgilenirler.

İnsana yönelik liderlik davranışı temelinde insan ilişkilerine dayandığı için, sosyal yaşamdaki başarıyı tanımlayan duygusal zeka düzeyinin boyutu olan kişiler arası becerilerin bu liderlik davranışıyla benzerlik göstermesi şaşırtıcı değildir.

Bu bölümde cevabı aranan diğer alt problem “Okul yöneticilerinin sahip oldukları insana yönelik liderlik davranışları ile duygusal zekanın uyumluluk boyutu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” sorusuna yönelik ulaşılan sonuçlar şu şekildedir:

Elde edilen bulgulara göre, okul yöneticilerinin sahip oldukları insana yönelik liderlik davranışları ile duygusal zekanın uyumluluk boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Bilindiği gibi; duygusal zekanın uyumluluk boyutu; problem çözme, gerçekçilik ve esneklik alt boyutlarını içermektedir. Araştırmadaki ilişkinin aynı yönde ve pozitif olmasının nedeni, insana yönelik liderlik davranışlarının da uyumluluk kavramını içermesidir. Reitz’a göre, insana yönelik liderler çalışmayı seven ve gerekli fırsatlar verildiğinde her türlü kararda ve problem çözümlerinde etkin katılım sağlayabilen ve karşısındaki kişilerle uyumlu ilişkiler kurabilen kişilerdir (Akt: Tekin- Acar, 2001: 105). Ayrıca insana yönelik liderler grubun düşüncelerini dikkate alan, problemlerin çözümünde onlara yardımcı olan, esnek ve uzlaşmacı kişilerdir. Duygusal zekasının uyumluluk boyutu gelişmiş olan kişilerin özelliklerine bakıldığında da insana yönelik davranan liderlerle ortak noktalar fark edilmektedir. Örneğin, duygusal zekasının uyumluluk boyutu gelişmiş olan kişiler de problemleri fark ederek onlara akılcı ve gerçekçi çözümler bulabilen, aktif, yeni görüşlere açık ve esnek kişilerdir. Bu özelliklere bakıldığında araştırmada çıkan sonucun normal olduğu söylenebilir.

Tekin-Acar (2001) da yaptığı çalışmasında yöneticilerin duygusal zekasının uyumluluk boyutunun insana yönelik liderlik davranışları ile anlamlı bir ilişki içinde olduğunu bulmuştur.

Bu bölümde cevabı aranan diğer alt problem “Okul yöneticilerinin sahip oldukları insana yönelik liderlik davranışları ile duygusal zekanın stresle başa çıkma boyutu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” sorusuna yönelik ulaşılan sonuçlar şu şekildedir:

Elde edilen bulgulara göre, okul yöneticilerinin sahip oldukları insana yönelik liderlik davranışları ile duygusal zekanın stresle başa çıkma boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Bilindiği gibi; stresle başa çıkma boyutunun alt boyutları stres toleransı ve dürtü kontrolüdür. Duygusal zekasının bu boyutu gelişmiş kişiler, karşılaşılan kötü bir durumda soğukkanlı olabilirler, stresle başa çıkabilip kontrollü davranabilirler, fevri olmazlar ve umutsuzluğa kapılmazlar. Bu beceriler insana yönelik liderlik davranışlarından ziyade göreve yönelik liderlik davranışları ile ilgili olduğundan çıkan sonuç şaşırtıcı değildir.

Bu araştırmada elde edilen sonucun yapılan diğer araştırmaların (Gürsoy, 2005; Tekin-Acar, 2001) sonuçlarıyla da paralellik gösterdiği söylenebilir.

Bu bölümde cevabı aranan diğer alt problem “Okul yöneticilerinin sahip oldukları insana yönelik liderlik davranışları ile duygusal zekanın genel ruh durumu boyutu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” sorusuna yönelik ulaşılan sonuçlar şu şekildedir:

Elde edilen bulgulara göre, okul yöneticilerinin sahip oldukları insana yönelik liderlik davranışları ile duygusal zekanın genel ruh durumu boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Bilindiği gibi; genel ruh durumunun alt boyutları mutluluk ve iyimserliktir. Duygusal zekasının genel ruh durumu boyutu gelişmiş kişiler olumlu düşünen, yaşamdan zevk alan ve mutlu bir mizacı olan kişilerdir. Araştırmada çıkan bu sonuç şaşırtıcı değildir. Çünkü, insana yönelik liderlik davranışına sahip olan kişiler de iyimser ve pozitif düşüncelidirler. Yani, duygusal zekanın genel ruh durumu boyutu becerileri ile insana yönelik liderlik davranışları örtüşmektedir. Bu konuyla ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde de (Tekin-Acar, 2001; Gürsoy, 2005; Delice ve Günbeyi, 2013) da benzer sonuçlarla karşılaşılmaktadır.

5.1.2.2. Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeyleri ile Göreve Yönelik Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkiye Ait Sonuçlar

Bu bölümde cevabı aranan ilk alt problem “Okul yöneticilerinin sahip oldukları göreve yönelik liderlik davranışları ile duygusal zekanın toplam boyutu

arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” sorusuna yönelik ulaşılan sonuçlar şu şekildedir:

Elde edilen bulgulara göre, okul yöneticilerinin sahip oldukları göreve yönelik liderlik davranışları ile duygusal zekanın toplam boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Araştırmada bu sonucun çıkması beklenen bir durumdur. Çünkü, göreve yönelik liderlik davranışlarından ziyade insana yönelik liderlik davranışları duygusal zeka becerileri gerektirmektedir. Göreve yönelik davranan liderler; otoriter, sabit görüşlü, kendi görüşünü yoruma izin vermeyecek şekilde gruba ileten, kararları kendisi veren, insan ilişkilerinden çok işe önem veren, esnek olmayan, katı ve kuralcı kişilerdir (Tekin-Acar, 2001). Bu davranışlar duygusal zeka becerileri gelişmemiş olan kişilerin davranışları olarak düşünülebileceğinden araştırmada çıkan okul yöneticilerinin sahip oldukları göreve yönelik liderlik davranışları ile duygusal zekanın toplam boyutu arasında anlamlı bir ilişki olmaması durumu şaşırtıcı olmamaktadır.

Tekin- Acar (2001) da yaptığı çalışmada yöneticilerin toplam duygusal zeka düzeyi ile göreve yönelik liderlik davranışları arasında bir ilişki bulamamıştır. Araştırmada elde edilen bulgular da bu sonucu desteklemektedir.

Bu bölümde cevabı aranacak diğer alt problem “Okul yöneticilerinin sahip oldukları göreve yönelik liderlik davranışları ile duygusal zekanın kişisel beceriler boyutu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” sorusuna yönelik ulaşılan sonuçlar şu şekildedir:

Elde edilen bulgulara göre, okul yöneticilerinin sahip oldukları göreve yönelik liderlik davranışları ile duygusal zekanın kişisel beceriler boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Bunun nedeni, duygusal zeka düzeyinin bu boyutu gelişmiş kişilerin özellikleri ile göreve yönelik davranan liderlerin özelliklerinin birbiriyle örtüşmemesidir denilebilir. Örneğin, kişisel duygusal zeka düzeyi gelişmiş kişiler aşırı kontrollü davranmayan ve başkalarına bağlı kalmadan onların da fikirlerini dinleyen önem veren kişilerdir. Göreve yönelik davranan liderler ise kontrolü elinde tutmak ve karar merkezi olmak isteyen kişilerdir. Bu iki davranış türü birbiriyle benzeşmediği için çıkan araştırmada çıkan sonuç şaşırtıcı değildir.

Tekin-Acar (2001) da yaptığı çalışmasında yöneticilerin duygusal zekasının kişisel beceriler boyutu ile göreve yönelik liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Araştırmada elde edilen bulgular da bu sonucu desteklemektedir.

Bu bölümde cevabı aranan diğer alt problem “Okul yöneticilerinin sahip oldukları göreve yönelik liderlik davranışları ile duygusal zekanın kişiler arası beceriler boyutu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” sorusuna yönelik ulaşılan sonuçlar şu şekildedir:

Elde edilen bulgulara göre, okul yöneticilerinin sahip oldukları göreve yönelik liderlik davranışları ile duygusal zekanın kişiler arası beceriler boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Göreve yönelik davranan liderler kişiler ve kişilerarası ilişkilerden daha çok işe ve üretime önem verirler, işle ilgili konularda astlarıyla karşılıklı fikir alışverişi yapmaktan ziyade kendi başlarına karar verirler, yani otoriterdirler. Duygusal zekanın kişiler arası beceriler boyutunun temelinde ise insan ilişkileri vardır. Duygusal zeka düzeyinin bu boyutu gelişmiş kişiler bireyleri anlar, ilişki kurar, fikirlerine önem verir, onlarla iyi geçinirler ve en önemlisi işbirlikçidirler. Yani, göreve yönelik davranan liderlerle duygusal zeka düzeyinin kişiler arası beceriler boyutu gelişmiş liderlerin özellikleri birbirleriyle benzeşmemektedir denilebilir. Bu nedenle, araştırmada çıkan sonuç şaşırtıcı değildir.

Tekin-Acar (2001) da yaptığı çalışmasında yöneticilerin duygusal zekasının kişiler arası beceriler boyutu ile göreve yönelik liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Bu araştırmada elde edilen bulgular da bu sonucu desteklemektedir.

Bu bölümde cevabı aranan diğer alt problem “Okul yöneticilerinin sahip oldukları göreve yönelik liderlik davranışları ile duygusal zekanın uyumluluk boyutu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” sorusuna yönelik ulaşılan sonuçlar şu şekildedir:

Elde edilen bulgulara göre, okul yöneticilerinin sahip oldukları göreve yönelik liderlik davranışları ile duygusal zeka düzeyinin uyumluluk boyutu arasında olumlu yönde bir ilişki vardır. Duygusal zeka düzeyinin bu boyutu gelişmiş kişiler

problemleri anlama ve çözüme süreçlerinde başarılı, gerçekçi ve disiplinli kişilerdir. Bu davranışlarla göreve yönelik liderlik davranışları birbirine benzediğinden çıkan sonuç beklenmektedir denilebilir.

Tekin-Acar (2001), yaptığı çalışmasında yöneticilerin duygusal zekasının uyumluluk boyutu ile göreve yönelik liderlik davranışları arasında olumlu yönde bir ilişki bulmuştur. Bu araştırmada elde edilen bulgular da bu sonucu desteklemektedir.

Bu bölümde cevabı aranan diğer alt problem “Okul yöneticilerinin sahip oldukları göreve yönelik liderlik davranışları ile duygusal zekanın stresle başa çıkma boyutu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” sorusuna yönelik ulaşılan sonuçlar şu şekildedir:

Elde edilen bulgulara göre, okul yöneticilerinin sahip oldukları göreve yönelik liderlik davranışları ile duygusal zeka düzeyinin stresle başa çıkma boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu araştırmada yöneticilerin duygusal zekasının stresle başa çıkma boyutu ile insana yönelik liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Bilindiği gibi; stresle başa çıkma boyutunun alt boyutları stres toleransı ve dürtü kontrolüdür. Duygusal zekanın bu boyutu gelişmiş kişiler, karşılaşılan kötü bir durumda soğukkanlı olabilirler, stresle başa çıkabilip kontrollü davranabilirler, fevri olmazlar ve umutsuzluğa kapılmazlar. Bu beceriler insana yönelik liderlik davranışlarından ziyade göreve yönelik liderlik davranışları ile ilgili olduğundan çıkan sonuç şaşırtıcı değildir.

Tekin-Acar (2001), yaptığı çalışmasında yöneticilerin duygusal zekasının stresle başa çıkma boyutu ile göreve yönelik liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Bu sonuç, araştırmada bulunan sonuçla çelişmektedir. Bunun nedeni, üzerinde araştırma yapılan örneklemin farklı bir meslek grubunda olması olabilir.

Bu bölümde cevabı aranan diğer alt problem “Okul yöneticilerinin sahip oldukları göreve yönelik liderlik davranışları ile duygusal zekanın genel ruh durumu boyutu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” sorusuna yönelik ulaşılan sonuçlar şu şekildedir:

Elde edilen bulgulara göre, okul yöneticilerinin sahip oldukları göreve yönelik liderlik davranışları ile duygusal zekanın genel ruh durumu boyutu arasında olumlu yönde bir ilişki vardır. Duygusal zekanın bu boyutu hem insana yönelik liderlik davranışları ile hem de göreve yönelik liderlik davranışları ile olumlu bir ilişki içerisinde bulunmuştur. Bunun nedeni olarak; bu boyutun insan ilişkilerinde birleştirici bir unsur olmasının yanı sıra, problem çözme ve stres toleransında etkili bir boyut olması görülebilir.

Tekin-Acar (2001), yaptığı çalışmada yöneticilerin duygusal zekasının genel ruh durumu boyutu ile göreve yönelik liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur. Bu araştırmada elde edilen bulgular da bu sonucu desteklemektedir.

Bu araştırma sonucunda elde edilen bulgulara bakılacak olursa okul yöneticilerinin duygusal zeka düzeyleri cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, eğitim alanı, hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılma sıklığı, denetim alanı ve bulunulan kurumda çalışma süresi değişkelerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Ayrıca yöneticilerin duygusal zeka düzeyinin stresle başa çıkma boyutu hariç tüm alt boyutları insana yönelik liderlik davranışları ile anlamlı bir ilişki içerisindedir. Göreve yönelik liderlik davranışları ise sadece stresle başa çıkma, uyumluluk ve genel ruh durumu boyutları ile anlamlı bir ilişki içindedir. Sonuçlar genellenerek incelenecek olursa, duygusal zeka düzeyinin alt boyutlarının göreve yönelik liderlik davranışlarından daha çok insana yönelik liderlik davranışları ile anlamlı ilişkili olduğu görülmektedir. Yani bu sonuçlara göre, yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri insana yönelik liderlik davranışları ile daha çok ilgilidir denilebilir.

Duygusal zeka, tüm liderlik davranışları için gerekli olan temel yetenek ve becerileri içermektedir. Liderlik davranışları göreve ve insana yönelik olmak üzere iki boyutta incelendiğinde, insana yönelik liderlik davranışları ile duygusal zeka boyutlarının özelliklerinin benzeştiği görülmektedir. Yapılan araştırmaların sonuçlarına bakıldığında da duygusal zekanın göreve yönelik liderlik davranışından daha çok, insana yönelik liderlik davranışı ile ilişkili olduğu söylenebilir. Bu araştırma sonucunda elde edilen bulgular da, konuyla ilgili yazılmış olan kuramsal bilgileri doğrular niteliktedir.

Araştırmanın örneklemini okul yöneticileri oluşturmaktadır. Okullarda eğitim öğretim faaliyetlerinden, okulun işleyişine kadar birçok alanda sorumluluğu bulunan yöneticilerin, sahip oldukları bilgi ve beceriler, sergiledikleri tutum davranışlar ve kullandıkları yönetim süreçleri okuldaki diğer bireyleri de etkilemektedir. Okullarda hiç şüphesiz ki insan ilişkileri büyük öneme sahiptir. Yöneticiler bulundukları okullarda öğretmenler, öğrenciler, veliler ve diğer çalışanlarla muhatap olmak durumundadır. İyi ve başarılı bir çalışma ortamı yaratmaktan birinci derecede sorumlu olan yöneticilere düşen en büyük görevlerden birisi de kişiler arasında iletişimi sağlayarak iyi ilişkiler kurulmasını sağlamaktır. Bunun dışında karşılaşılan problemleri analiz ederek soğukkanlı bir şekilde akılcı çözümler üretmek de yöneticinin görevleri arasındadır. Bir yöneticinin bu görevleri yerine getirebilmesi için insan ilişkilerinde başarılı bir lider rolünde olması gerekir. Yöneticilerin sahip oldukları liderlik özellikleri de duygusal zeka yetenek ve becerileri ile daha etkili ve verimli hale gelecektir. Bu anlamda gelişmiş davranışlar sergileyen yöneticiler bulundukları okulların iklimini de etkileyerek başarıyı artıracaktır.

5.2. Öneriler

Araştırma sonuçlarına dayalı olarak geliştirilen öneriler aşağıda sunulmaktadır.

5.2.1. Uygulamacılar İçin Öneriler

1. Bu çalışma ile okul yöneticilerinin liderlik davranışlarında duygusal zeka becerilerini kullanmalarının önemi ve gerekliliğine dikkat çekilmesi düşünülmektedir. Okul yöneticilerinin davranışları görev yaptıkları kurumun iklimini ve verimliliğini etkilemektedir. Bunun için okul yöneticilerinin liderlik ve duygusal zeka becerilerinin gelişmiş olması beklenmektedir. Gümüşeli'ye (1996: 24) göre, "Okul yöneticilerinin etkili bir lider olarak görev yapmaları ancak bu alanda yetiştirilmeleri ile gerçekleşebilir". Bunun için yapılabilecekler;

- Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi sırasında eğitim gördükleri okulların müfredatına liderlikle ilgili konular eklenebilir.

- Halen görev yapmakta olan okul yöneticilerinin duygusal zeka ve liderlik becerileri üzerine hizmet içi ya da mesleki gelişim eğitimi almaları sağlanabilir.
 - Okul yöneticilerini seçme ve atama sürecinde yapılan sözlü-yazılı sınavlarda bilişsel bilgi, teknik beceri ve deneyimlerin yanı sıra duygusal zeka kullanımını gerektiren yeterliliklerin ve liderlik becerilerini ölçen kriterlerin de bulunması sağlanabilir.
2. Araştırma sonunda, yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır. Bunun nedeni olarak, duygusal zeka becerileri; lisans, yüksek lisans ve doktora eğitim müfredatlarında öğrenilen beceriler değil, bireyin kendi çabasıyla ve edindiği deneyimler sonucunda kazandığı becerilerdir denilebilir. Ayrıca, yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin eğitim alanlarına göre de anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır. Okul yöneticilerinin eğitim alanına göre duygusal zeka düzeyleri arasında anlamlı fark olmamasının bir nedeni eğitimleri süresince eğitim gördükleri alanın müfredatının içeriğinde kişilerin duygusal zeka düzeylerini geliştirebilecek konuların bulunmaması olarak düşünülebilir. Bunun için eğitim fakülteleri ve eğitim bilimleri enstitülerinin müfredatına kişilerin duygusal zeka düzeylerini geliştirmesine yönelik konular eklenebilir.
3. Araştırma sonunda, yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılma sıklığına göre anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır. Bu durumun nedeni olarak yöneticilerin katılmış oldukları hizmet içi eğitim faaliyetlerinin içeriğinin duygusal zeka unsurundan yoksun olması görülebilir. Bunun nedenle, görev yapmakta olan okul yöneticilerinin duygusal zeka düzeylerini geliştirebilmeleri için duygusal zeka becerileri üzerine hizmet içi ya da mesleki gelişim eğitimi almaları sağlanabilir.

4. Okullarda var olan yönetim uygulamaları incelenerek bu araştırmanın sonuçları ile ilişkilendirilebilir. Eğer eksik veya yanlış uygulamalar varsa bunlara yönelik çalışmalar yapılabilir.

5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Aynı araştırma öğretmenler için de yapılabilir. Öğretmenlerin duygusal zeka düzeyleri ile öğretimsel liderlik davranışları arasındaki ilişki araştırılabilir. Böyle bir araştırma ile öğretmenlerin duygusal zeka düzeylerinin öğretimsel liderlik davranışlarına etkisi incelenir, öğretmenlerin duygusal zeka konusuna ilgisi çekilerek bu konuda kendilerini geliştirmeleri sağlanabilir.
2. Yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin bu çalışmada kullanılan demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır. Yöneticilerin duygusal zeka düzeyiyle anlamlı farklılık gösteren değişkenlerin saptanması amacı ile aynı araştırma farklı demografik değişkenler kullanılarak yapılabilir.
3. Bu çalışmada okul yöneticilerinin duygusal zeka düzeyleri ve liderlik davranışları arasındaki ilişki kendi görüşlerine göre değerlendirildi. Başka bir çalışmada okul yöneticilerinin duygusal zeka düzeyi ve liderlik davranışları arasındaki ilişki öğretmenlerin görüşlerine göre değerlendirilebilir.
4. Araştırmadaki değişkenlerden biri olan duygusal zeka düzeyi yerine bilişsel zeka düzeyi kullanılarak yöneticilerin bilişsel zeka düzeyleri ile liderlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik farklı bir araştırma yapılabilir.
5. Araştırma ile ilgili olarak daha fazla ve çeşitli bilgi elde etmek için, farklı duygusal zeka ve liderlik ölçekleri kullanılarak betimsel veya deneysel araştırmalar yapılabilir.
6. Aynı araştırma farklı bir sektörde yapılarak çıkan sonuçlar karşılaştırılabilir.

7. Aynı araştırma farklı bir şehirde yapılarak çıkan sonuçlar karşılaştırılabilir.
8. Aynı araştırma devlet okulları yerine özel okullarda yapılarak çıkan sonuçlar karşılaştırılabilir.
9. Çalışma konusu nitel yöntemler kullanılarak araştırabilir.

KAYNAKÇA

- Acar, E. (2007). *İşletme Yönetiminde Duygusal Zekanın Yeri ve Önemi Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Mustafa Kemal Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Açıkgöz, K. (1994). *Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları*. İzmir: Kanyılmaz Matbaası
- Akbaba, A. (2008). Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve Performansı İlişkisi. *Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 21-36.
- Akçay, C. ve Çoruk, A. (2012). Çalışma Yaşamında Duygular ve Yönetimi: Kavramsal Bir İnceleme. *Eğitimde Politika Analizi Dergisi*, 1(1), 3-25.
- Akın, M. (2004). *İşletmelerde Duygusal Zekanın Üst Kademe Yöneticiler ile Astlar Arasındaki Çatışmalar Üzerindeki Etkileri (Kayseri'deki Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama)*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Akkoç, Z. (2007). *Duygusal Zeka*. (Yüksek Lisans Bitirme Projesi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Aksaraylı, M. ve Özgen, I. (2008). Akademik Kariyer Gelişiminde Duygusal Zekanın Rolü Üzerine Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8(2), 755-769.
- Aktop, E. ve Polat, S. (2010). Öğretmenlerin Duygusal Zeka ve Örgütsel Destek Algılarının Girişimcilik Davranışlarına Etkisi. *Akademik Bakış Dergisi*. (22), 1-19.

- Alparslan, M. ve Çetinkaya, Ö. (2011). Duygusal Zekanın İletişim Becerileri Üzerine Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 16(1), 363-377.
- Altın, E. (2006). *Duygusal Zekanın Yönetim Kademeleri ve İnsana Göreve Yönelik Liderlik Davranışları Üzerine Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Arbak, Y. ve Çakar, U. (2003). Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zeka Gerektirir mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma. *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*. 18(2), 83-98.
- Arbak, Y. Ve Çakar, U. (2004). Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zeka İlişkisi ve Duygusal Zeka. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 6(3), 23-48.
- Arıkan, S. (2001). Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi. *H.Ü. İİBF Dergisi*. 19(1), 22.
- Aslan, Ş. ve Özata, M. (2006). Sağlık Yöneticilerinde Duygusal Zeka Boyutlarının Cooper Sawaf Haritasıyla Araştırılması. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*. 9(2), 197-222.
- Atay, K. (2002). Okul Müdürlerinin Duygusal Zeka Düzeyleri ile Çatışmaları Çözümleme Stratejileri Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. (31), 344-355.
- Aydın-Pehlivan, İ. (1998). *Yönetimde Stres Kaynakları*. Ankara: Pegem Yayıncılık
- Aysel, L. (2006). *Liderlik ve Duygusal Zeka*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.

- Babaoğlu, E. (2010). Okul Yöneticilerinde Duygusal Zeka. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 11(1), 119-136.
- Bahçecik, N. ve Yılmaz-Kuşaklı, B. ve (2012). Yönetici Hemşirelerin Duygusal Zeka Yetenekleri ve Liderlik Davranışları. *İ.Ü.F.N. Hem. Dergisi*. 20(2). 112-119.
- Bailie, K. ve Ekermans, G. (2006). An Exploration of the Utility of a Self-Report Emotional Intelligence Measure. *E-Journal of Applied Psychology: Emotional Intelligence*. 2(2), 3-11.
- Bakan, İ. (2009). Liderlik tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması. *Tisk Akademi*. 4(7), 138-172
- Balcı, A. (2002). *Örgütsel Gelişme: Kuram ve Uygulama*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balcı, A. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balcı, İ. (2001). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Duygusal Zeka Becerilerini Kullanabilme Düzeyleri Konusunda Yöneticilerin ve Öğretmenlerin Görüşleri*. (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Baltaş, Z. (2011). *Duygusal Zeka* (2. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi Yayınları.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI). . *Psicothema*, 18, supl., 13-25.

- Başaran, M., Özçelik, H., ve Sevinç, L. (2012). *Örnekleme Yöntemleri*. (Doktora Ortak İleri Araştırma Dersi Grup Ödevi). İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Best, K.C. (2010). Assessing Leadership Readiness Using Development Personality Style: A Tool for Leadership Coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. 8(1), 22-38.
- Brown, B. B., (2003). *Employee's Organizational Commitment and Their Perception of Supervisor's Relations-Oriented and Task-Oriented Behaviors*. Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia.
- Brienza, D. ve Cavallo, K. (2002). Emotional competence and leadership excellence at Johnson & Johnson: The Emotional Intelligence and Leadership Study. <http://www.eiconsortium.org/jjeinstudy.html> adresinden elde edildi.
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. ve Dennison, P. (2003). *A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks*. Centre for Leadership Studies. Exeter University, Exeter, UK.
- Budak, Selçuk (2000) *Psikoloji Sözlüğü*. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları
- Bursalıoğlu, Z. (2011). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bülbüloğlu, A. (2001). *Duygusal Zekanın Liderlik Üzerine Etkileri ve Bir Saha Araştırması*. (Yüksek Lisans Tezi). Karadeniz Teknik Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Can, A. ve İbicioğlu H. (2008). Yönetim ve Yöneticilik Yönünden Üniversite Hastanelerinin Değerlendirilmesi. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 13(3), 253-275

- Canbulat, S. (2007). *Duygusal Zekanın Çalışanların İş Doyumları Üzerindeki Etkisinin Araştırılması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Ceylan, Ç. ve Yılmaz, E (2011). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. 17(2), 277-394.
- Cliffe, J. (2011). Emotional Intelligence: A Study of Female Secondary School Headteachers. *Educational Management Administration & Leadership*. 39(2), 205-218.
- Cooper, R. K. ve Sawaf, A. (1997). *Liderlikte Duygusal Zeka* (1. Baskı). (Çev. Ayman, Z. B. ve Sancar, B.). İstanbul: Sistem Yayınları
- Çakar, U. (2002). *Duygusal Zekanın Dönüştürücü Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Delice, M. ve Günbeyi, M. (2013). Duygusal Zeka ve Liderlik İlişkisinin İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 27(1), 209-239.
- Demiral, Ö. ve Doğan, S. (2007). Kurumların Başarısında Duygusal Zekanın Rolü ve Önemi. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 14(1), 209-230.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon* (2.Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Erdal, M. (2007). *İşletmelerde Dönüştürücü Davranışını Analizi*. (Yüksek Lisans Projesi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Erdoğan, M. (2008). Duygusal Zekanın Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 7(23), 62-76.
- Erdoğan, M.Y. ve Kenarlı, O. (2008). Duygusal Zeka ile Akademik Başarı Arasındaki İlişki. *Milli Eğitim Dergisi*. (178), 297-310.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (13.Baskı). İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.
- Ergin E. ve Yılmaz, H. (2000, Eylül). *Üniversite Öğrencilerinin Duygusal Zeka Düzeyleri ile 16 Kişilik Özelliği Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. VIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi, Trabzon.
- Erkuş, A. ve Günlü, E. (2008). Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri. *İşletme Fakültesi Dergisi*. 9(2), 187-209.
- Evert, A. ve Hayashi, A. (2006). Outdoor Leaders' Emotional Intelligence and Transformational Leadership. *The Journal of Experiential Education*. 1(17), 5-17.
- Fariselli, L., Ghini, M. ve Freedman, J. (2006). Age and Emotional Intelligence. http://www.6seconds.org/sei/media/WP_EQ_and_Age.pdf adresinden elde edildi.
- Geçikli, F. (2012). Liderlik ve Duygusal Zeka: Mustafa Kemal Atatürk Örneği. *Atatürk Üniversitesi İletişim Dergisi*. 2(3), 19-38.

- Girgin, S. (2009). Üniversite Öğrencilerinde Duygusal Zekanın Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *KKTC Milli Eğitim Dergisi*. (3), 1-12.
- Goleman, D. (2007). *Sosyal Zeka* (Çev. Deniztekin, O.). İstanbul: Varlık Yayınları. (Özgün çalışma, 2006).
- Goleman, D. (2011). *İş Başında Duygusal Zeka*. (Çev. Balkara, H.). İstanbul: Varlık Yayınları. (Özgün çalışma, 1998).
- Goleman, D. (2011). *Yeni Liderler* (Çev. Deniztekin, O. ve Nayır, F.). İstanbul: Varlık Yayınları. (Özgün çalışma, 2002).
- Goleman, D. (2012). *Duygusal Zeka* (Çev. Yüksel, B. S.). İstanbul: Varlık Yayınları. (Özgün çalışma, 1995).
- Gökçe, B. (2006). *İş Hayatında Duygusal Zeka ve Sivas İli Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.
- Güllüce, A. (2006). *Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Gümüşeli, A. İ. (1996). *İstanbul İlindeki İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları*. (Yayınlanmamış Doçentlik Çalışması). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Gürbüz S. ve Yüksel, M. (2008). Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 9(2), 174-190.

Gürdal, M. (2011). *Duygusal Zeka ile Akademik Başarı Arasındaki İlişki*. (Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi). Süleyman Demirel Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Gürsoy, A. (2005). *Liderlikte Duygusal Zeka: Türk Silahlı Kuvvetlerinde Örnek Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Celal Bayar Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.

Gürşen-Otacıoğlu, S. (2009). Müzik Öğretmeni Adaylarının Duygusal Zeka İle Akademik ve Çalgı Başarı Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 19(1), 85-96.

Karahan, A. ve Yılmaz, H. (2010). Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İş gören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak'ta Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 17(2), 145-158.

Karakuş, M. (2008). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Duygusal Zeka Yeterliliklerinin, Öğretmenlerin Duygusal Adanmışlık, Örgütsel Vatandaşlık ve İş Doyumu Düzeylerine Etkisi*. (Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

Karasar, N. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (24. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

Kılıçarslan, F. (2010). *On Adımda Duygusal Zeka:Yaşam Boyu Başarıyı Yakalamanın Sırları* (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Kulaksızoğlu, A. (2000). *Ergenlik Psikolojisi* (3. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi

MEB Mevzuat Bilgi Sistemi, Erişim tarihi: 1 Temmuz 2013, http://mevzuat.meb.gov.tr/html/27305_0.html

- Maboçoğlu, F. (2006). *Duygusal Zeka ve Duygusal Zekanın Gelişimine Katkıda Bulunan Etkenler*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Mayer, J.D., Caruso, D.R., Salovey, P. (2000). Models of Emotional Intelligence. *Handbook of Intelligence*. Cambridge, UK: Cambridge University.
- Mayer, J.D., Caruso, D.R., Salovey, P., Sitarenios, G. (2001). Emotional Intelligence as a Standart Intelligence. *Emotion*. 1(3), 232-242.
- Morris, C. G. (2002). *Psikolojiyi Anlamak*. (Çev. Ayvaşık, H. B. ve Sayıl, M.). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Mumcuoğlu, Ö. (2002). *Bar-On Duygusal Zeka Testi (Bar-On Emotional Quotient Inventory- Bar-On EQ-i)' nin Türkçe Dilsel Eşdeğerlik, Güvenirlilik ve Geçerlik Çalışması*. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Özdemir-Yaylacı, G. (2006). *Kariyer Yaşamında Duygusal Zeka ve İletişim Yeteneği* (1. Baskı). İstanbul: Hayat Yayınları.
- Öztekin, A. (2006). *Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeylerinin Değerlendirilmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Pamukoğlu, E. (2004). *Duygusal Zekanın Yönetici Etkinliğindeki Rolünün Kadın Yöneticiler Bağlamında İncelenmesi ve Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.

- Radhakrishnan, A. and Udayasuriyan, G. (2010). Emotional Intelligence and Its Relationship with Leadership Practises. *International Journal of Business and Management*. 5(2), 65-76.
- Recepoglu, E. (2012). Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Duygusal Zeka Düzeylerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Milli Eğitim Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi*. (194), 149-165.
- Reed, T. G. (2005). *Elementary Principal Emotional Intelligence, Leadership Behavior and Openness: An Exploratory Study*. (Doktora Tezi). Ohio State University..
- Serinkan, C. (2007). Günümüz Yönetim Dünyasında Önemli Bir Yeri Olan Liderlik Kavramı ve Liderlerin Özellikleri. *Türk İdare Dergisi*. (1), 367-391.
- Spaeth, K. S. (2007). *School Administrators: Leadership and Emotional Intelligence*. (Yüksek Lisans Tezi). Nipissing University, Canada.
- Stein, S. J. ve Book, H. E. (2003). *İş Başında Duygusal Zeka*. (Çev. Işık, M.). İstanbul: Özgür Yayınları.
- Sternberg, R. J. (1999). Successful Intelligence: Finding A Balance. *Trends in Cognitive Sciences*. 3(11), 436-442.
- Şahin, F. (2006). *Duygusal Zekanın Etkili Liderlik Davranışları ile İlişkisi: Kayseri Askerlik Dairesi Başkanlığı'nda Çalışan Subay ve Astsubaylar Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Şahinkaya, B. (2006). *Yöneticilik ve Liderlikte Duygusal Zeka*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi/Fen Bilimleri Enstitüsü, Balıkesir.

- Taşkıran, E. (2006). Otel İşletmelerinde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Anotolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. 17(2), 169-183.
- Tekin-Acar, F. (2001). *Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması*. (Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tekin-Acar, F. (2002). Duygusal Zeka ve Liderlik. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (12), 53-68.
- Tıkır, N. (2005). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışıyla Duygusal Zekaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Topuksal, D. (2011). *İlköğretim İkinci Kademe Öğrencilerinin Duygusal Zeka Düzeylerinin Ana Baba Tutumları Açısından İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Torun, N. (2011). *Fen ve Teknoloji Öğretmenlerinin Eleştirel Düşünme Eğilimleri ile Duygusal Zeka Düzeyleri Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Töremen, F. ve Kolay, Y. (2003). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlilikler*. http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/160/toremen-kolay.htm adresinden elde edildi.
- Töremen, F. ve Çankaya, İ. (2008). Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi. *Kuramsal Eğitimbilim*. 1(1), 33-47.

- Tufan, Ş. (2011). *Geliştirilen Duygusal Zeka Eğitimi Programının Ortaöğretim Dokuzuncu Sınıf Öğrencilerinin Duygusal Zeka Düzeylerine Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tuna, Y. (2008). *Örgütsel İletişim Sürecinde Yöneticilerin Duygusal Zeka Yeterlilikleri*. (Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Turanlı, A. (2007). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Duygusal Zeka ve Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü, Erişim tarihi: 3 Temmuz 2012, <http://www.tdk.gov.tr/>
- Ural, A. (2001). Yöneticilerde Duygusal Zekanın Üç Boyutu. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 3(2), 209-219.
- Vikipedi: Özgür Ansiklopedi, Erişim tarihi:24 Ağustos 2013, <http://tr.wikipedia.org/>
- Weinberger, L. A. (2009). Emotional Intelligence, Leadership Style and Perceived Leadership Effectiveness. *Advances in Developing Human Resources*. 11(6), 747-772.
- Weymes, E. (2003). Relationship neot Leadership Sustain Successful Organizations. *Journal of Change Management*. 3(4), 319-331.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, S. (2007). *Duygusal Zeka ve Akademik Başarı Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.

Yukl, G. (2001). *Leaders in Organizations*. Prentice Hall.

Yüksel, M. (2006). *Duygusal Zeka ve Performans İlişkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.

EK 1**KİŞİSEL BİLGİ FORMU**

Sayın Katılımcı,

Bu anket, okul yöneticilerinin duygusal zekaları ile liderlik davranışları arasında bir ilişki olup olmadığını saptamayı hedefleyen bir tez için kullanılacaktır. Ankette yer alan sorular üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde okulunuzun genel yapısı ve kişisel bilgilerle ilgili sorular yer almaktadır. İkinci bölüm duygusal zekayı belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Üçüncü bölümdeki sorular ise, liderlik davranışınızla ilgili sorulardan oluşmaktadır.

Anketi cevaplarken, lütfen her maddeyi özenle okuyarak, içinde bulunduğunuz durumu en doğru yansıtan seçeneği işaretleyiniz. Anket yoluyla elde edilecek bilgiler sadece bilimsel amaçla kullanılacak ve tamamen gizli kalacaktır. İsim yazmanız gerekmemektedir.

Desteğiniz için şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Kevser İŞLİEL

Doç. Dr. Kadir BEYÇİOĞLU

Dokuz Eylül Üniversitesi

Dokuz Eylül Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği
Programı

Yüksek Lisans Öğrencisi

I.BÖLÜM

1)Cinsiyetiniz;

- a)Kadın b)Erkek

2)Yaşınız;

- a)30'dan küçük b)30-40 arası c)41-50 arası d)51'den büyük

3)Eğitim düzeyiniz;

- a) Lise b)Üniversite c)Yüksek Lisans d)Doktora

4)Eğitim alanınız;

- a)Fen bilimleri b)Sosyal bilimler c)Mesleki-Teknik

d)Yabancı dil

5) Çalıştığınız okulda size bağlı olarak çalışanların sayısı;

- a)20'den az b)20-40 c)40'dan fazla

6)Bu okuldaki çalışma süreniz;

- a)5 yıldan daha az b)5-10 yıl arası c)10 yıldan daha

fazla

7)MEB'nin düzenlediği hizmet içi eğitim faaliyetlerine ne sıklıkla katılırsınız?

- a)üç ayda bir b)altı ayda bir c)yılda bir d)hiç katılmam

EK 2**BAR-ON DUYGUSAL ZEKA (EQ) ANKETİ****II.BÖLÜM**

Sayın katılımcı, aşağıdaki ifadelere vereceğiniz cevapları 1'den 5'e kadar sıralanan

1- Tamamen katılıyorum, 2- Katılıyorum, 3- Kararsızım,

4-Katılmıyorum, 5- Kesinlikle katılmıyorum

açıklamalarından birini seçerek (X) işareti ile belirtmeniz gerekiyor. İfadelerin doğru veya yanlış yoktur. Bu nedenle ifadeyi okuduğunuzda aklınıza gelen ilk cevap sizin tutumunuzu en iyi yansıtan olacaktır.

	1	2	3	4	5
1. Zorluklarla baş edebilme yaklaşımım adım adım ilerlemektir.					
2. Duygularımı göstermek benim için oldukça kolaydır.					
3. Çok fazla strese dayanamam.					
4. Hayallerimden çok çabuk sıyrılabilir ve o anki durumun gerçekliğine kolayca dönebilirim.					
5. Zaman zaman ortaya çıkan tersliklere rağmen, genellikle işlerin düzeleceğine inanırım.					
6. Üzücü olaylarla yüz yüze gelmek benim için zordur.					

7. Biriyle aynı fikirde olmadığımda bunu ona söyleyebilirim.					
8. Kendimi kötü hissettiğimde beni neyin üzdüğünü bilirim.					
9. Başkaları benim iddiasız biri olduğumu düşünürler.					
10. Çoğu durumda kendimden eminimdir.					
11. Huysuz bir insanımdır.					
12. Çevremde olup bitenlerin farkında değilimdir.					
13. Derin duygularımı başkaları ile kolayca paylaşamam.					
14. İyi ve kötü yanlarıma baktığım zaman kendimi iyi hissederim.					
15. Yaşamımı elimden geldiğince anlamlı hale getirmeye çalışırım.					
16. Sevgimi belli edemem.					
17. Tam olarak hangi konularda iyi olduğumu bilmiyorum.					
18. Eski alışkanlıklarımı değiştirebilirim.					
19. Hoşuma giden şeyleri elimden geldiğince sonuna kadar öğrenmeye çalışırım.					
20. Başkalarına kızdığımda bunu onlara söyleyebilirim.					

21. Hayatta neler yapmak istediğime dair kesin bir fikrim yok.					
22. Yapacaklarımın bana sık sık söylendiği bir işte çalışmayı tercih ederim.					
23. Bir problemi çözerken her bir olasılığı inceler, daha sonra en iyisine karar veririm.					
24. Bir liderden çok, takipçiyimdir.					
25. Doğrudan ifade etmeseler de, başkalarının duygularını çok iyi anlarım.					
26. Fiziksel görüntümden memnunum.					
27. İnsanlara ne düşündüğümü kolayca söyleyebilirim.					
28. İlgiyi çeken şeyleri yapmaktan hoşlanırım.					
29. Sabırsız bir insanım.					
30. Diğer insanların duygularını incitmemeye özen gösteririm.					
31. İşler gittikçe zorlaşsa da genellikle devam etmek için motivasyonum vardır					
32. Başkalarıyla iyi ilişkiler kurarım.					
33. Güç bir durumla karşılaştığımda konuyla ilgili olabildiğince çok bilgi toplamayı isterim.					

34. İnsanlara yardım etmekten hoşlanırım.					
35. Son birkaç yılda çok az başarı elde ettim.					
36. Öfkemi kontrol etmem zordur.					
37. Hayattan zevk almıyorum.					
38. Duygularımı tanımlamak benim için zordur.					
39. Haklarımı savunamam.					
40. Oldukça neşeli bir insanımdır.					
41. Düşünmeden hareket edişim problemler yaratır.					
42. İnsanlar benim sosyal olduğumu düşünürler.					
43. Kurallara uyan bir vatandaş olmak çok önemlidir.					
44. Kendimi olduğum gibi kabul etmek bana zor geliyor.					
45. Aynı anda başka bir yerde bulunmak zorunda olsam da, ağlayan bir çocuğun anne ve babasını bulmasına yardım ederim.					
46. Arkadaşlarım bana özel şeylerini anlatabilirler.					
47. Kendi başıma karar veremem.					

48. Başka insanlara saygı duyarım.					
49. Başkalarına neler olduğunu önemserim.					
50. Bazı şeyler hakkında fikrimi değiştirmem zordur.					
51. Problemlerin çözümüne ilişkin farklı çözüm yolları düşünmeye çalışınca genellikle tıkanır kalırım.					
52. Fanteziler ya da hayaller kurmadan her şeyi gerçekte olduğu gibi görmeye çalışırım.					
53. Neler hissettiğimi bilirim.					
54. Benimle birlikte olmak eğlencelidir.					
55. Sahip olduğum kişilik tarzından memnunum.					
56. Hayal ve fantezilerime kendimi kaptırırım.					
57. Yakın ilişkilerim benim ve arkadaşlarım için çok önemlidir					
58. Yeni şeylere başlamak benim için zordur.					
59. Eğer yasaları çiğnemem gerekirse, bunu yaparım.					
60. Endişeliyimdir.					
61. Yeni şartlara ayak uydurmak benim için kolaydır.					

62. Kolayca arkadaş edinebilirim.					
63. Can sıkıcı problemlerle nasıl baş edebileceğimi bilirim.					
64. Başkaları ile çalışırken kendi fikirlerimden çok onlarınkine güvenirim.					
65. Kendimi çok sık, kötü hissederim.					
66. Konuşmaya başlayınca zor susarım					
67. Çevremdekilerle iyi geçinemem.					
68. Zor şartlarda serin kanlılığımı nasıl koruyacağımı bilirim.					
69. Kendimi takdir ederim.					
70. İnsanlarla tartışırken, bana sesimi alçaltmamı söylerler.					
71. Tarzımı değiştirmem zordur.					
72. Hayatımdan memnunum.					
73. Başkalarının bana ihtiyaç duymalarından çok, ben başkalarına ihtiyaç duyarım.					
74. Hafta sonlarını ve tatilleri severim.					
75. Çok sinirlenmeden stresle baş edebilirim.					

76. Çok zor durumların üstesinden geleceğime inanıyorum.					
77. Acı çeken insanların farkına varamam.					
78. Genellikle en iyisini ümit ederim.					
79. Başkalarına göre, bana güvenmek zordur.					
80. Endişemi kontrol etmemin zor olduğunu biliyorum.					
81. Başkalarının duygusal ihtiyaçlarını, kolaylıkla fark ederim.					
82. Abartmayı severim.					
83. Gülümsemek benim için zordur.					
84. Uygun bir zamanda negatif duygularımla yüzleşir, onları gözden geçiririm.					
85. Yeni bir şeylere başlamadan önce genellikle başarısız olacağım hissine kapılırım.					
86. İstedğim zaman “hayır” demek benim için zordur.					
87. Bir problemle karşılaştığımda önce durur ve düşünürüm.					
88. Yukarıdaki ifadelere samimi bir şekilde cevap verdim.					

EK 3

LİDERLİK ANKETİ

III.BÖLÜM

Sayın Katılımcı,

Bu bölümdeki sorulara vereceğiniz cevapları;

1- Daima 2- Sık sık 3- Bazen 4- Nadiren 5- Asla

ifadelerini dikkate alarak ve size en uygun olanı seçerek cevaplamanızı rica ediyoruz.

	1	2	3	4	5
1. Görüşlerimin gruptakiler tarafından net bir şekilde anlaşılmasını sağlarım.					
2. Astlarıma kişisel destekte bulunurum.					
3. Yeni fikirlerimi bana bağlı grupta denerim.					
4. Ekip ruhunu güçlendirmek için ufak da olsa bazı teşvikler veririm.					
5. İşleri yönetirken sert kurallarım vardır.					
6. Anlaşılması kolay bir insanım.					
7. İsteklerimi astlarıma tartışılmayacak şekilde aktarırım.					
8. Astlarımı dinlemek için zaman bulurum.					
9. Düşük performansla çalışmayı eleştiririm.					
10. Astlarımla arama mesafe koymak yerine, yakınlık sağlarım.					
11. Astlara özel (belirli) görevler veririm.					
12. Astlarımda kişisel refahına dikkat ederim.					
13. İşle ilgili neyin ve nasıl yapılacağını ben belirlerim.					
14. Yaptığım işleri astlarıma açıklarım.					
15. Kesin performans standartları koyarım ve takip ederim.					
16. Herhangi bir işi yapmadan önce astlarıma danışırım.					
17. Astlarıma, ne şartta olursa olsun, işin belirtilen zamanda bitirilmesi gerektiğini önemle vurgularım.					
18. Astlarımı yaptıkları her işte desteklerim.					
19. Tek tip, biçimsel prosedürlerin kullanılmasını teşvik ederim.					
20. Bütün astlarıma eşit olarak davranırım.					
21. İşletmedeki yöneticilik rolümün (otoritemin) anlaşılmasını sağlarım.					
22. Değişim yapmaya istekliyim.					
23. Astlarımda standart kural ve düzenlemelere uymasını isterim.					
24. Astlarıma arkadaşça davranırım.					
25. Astlarımdan ne beklediğimi onlara açıkça bildiririm.					
26. Astlarımda benimle konuşurken kendilerini rahat hissetmelerini sağlarım.					
27. Astlarımda çalışırken kapasitelerini zorladıklarını görmek isterim.					
28. Çalışırken astlarıma tavsiyelerde bulunurum.					
29. Yapılacak işlerin zaman çizelgesini hazırlarım.					
30. Önemli konularda harekete geçmeden astlarımda desteğini alırım.					

EK 4

BAR-ON DUYGUSAL ZEKA(EQ) ÖLÇEĞİ İZİNİ

Yeni Yanıtla Tümünü yanıtla İlet Sil Gerekli Süpür İşaretle Tapı Kategoriler

E-posta gönderiliyor: Baron ANKET, reuon baron boyutlar son, anket açıklaması

Fusun Acar Kışlere ekte
Kime: izmir123411@hotmail.com

Belgeler | Yanıtla

Hotmail Etkin Görünüm

3 ek (toplam 237.1 KB)

Baron ANK...doc
Çevrimiçi göster
Karşından yükle (142.1 KB)

reuon ba...doc
Çevrimiçi göster
Karşından yükle (34.4 KB)

anket aç...doc
Çevrimiçi göster
Karşından yükle (60.6 KB)

Tümünü zip olarak karşından yükle

Başarılar teziye için ten ulaşabilirsiniz
Peki aşağıdaki dosya veya bağlantı ek ile gönderilmeye hazır:
Baron ANKET
reuon baron boyutlar son
anket açıklaması

Not: Bilgisayar virüslerine karşı korumak için e-posta programları belirli dosya türlerini gönderme ve almayı engelleyebilir. Eklere nasıl işlendiğini görmek için e-posta güvenli ayarlarınızı denetleyin.

Gençlere Süper Transfer Teklifi

HER YÖNE 500DK
HER YÖNE 5.000SMS
19 TL

Gençlere Süper Transfer Teklifi

HER YÖNE 500DK
HER YÖNE 5.000SMS
19 TL

Yeni Yanıtla Tümünü yanıtla İlet Sil Gerekli Süpür İşaretle Tapı Kategoriler

E-posta gönderiliyor: ölçe-izin-yazı(kevser)

Fusun Acar Kışlere ekte
Kime: kevser işliel

Belgeler | 19.11.2012
Yanıtla

Hotmail Etkin Görünüm

1 ek (31.6 KB)

ölçe-izin...doc
Çevrimiçi göster
Karşından yükle (31.6 KB)

Zip olarak karşından yükle

Ekteki izin belgesini bilimsel kaynak kullanımı kurallarına uygun kullanmak kaydıyla size yolluyorum Başarı dilekleriyle Yrd. Doç. Dr. Fusun ACAR
İfti, aşağıdaki dosya veya bağlantı ek ile gönderilmeye hazır:
ölçe-izin-yazı(kevser)

Not: Bilgisayar virüslerine karşı korumak için e-posta programları belirli dosya türlerini gönderme ve almayı engelleyebilir. Eklere nasıl işlendiğini görmek için e-posta güvenli ayarlarınızı denetleyin.

Gençlere Süper Transfer Teklifi

HER YÖNE 500DK
HER YÖNE 5.000SMS
19 TL

Gençlere Süper Transfer Teklifi

HER YÖNE 500DK
HER YÖNE 5.000SMS
19 TL

Yeni Yanıtla Tümünü yanıtla İlet Sil Gerekli Süpür İşaretle Tapı Kategoriler

İzmir, 19.11.2012

Sayın
Kevser İŞLİEL,

Sosyal Bilimler Enstitüsü (2002, sayı:12(53-68 s.)) dergisinde yayınlanan "Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik Ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması" adlı doktora tezim kapsamında kullanmış olduğum "Bar_On EQ Anketi" ni çalışmalarınızda kullanabilirsiniz.
İyi günler dilerim.

Yrd. Doç.Dr .Fisun ACAR,
Erciyes Üniv.
İzzet Bayraktar Sosyal Bilimler M.Y.O Öğr. Üyesi

EK 5**LİDERLİK ANKETİ İZİNİ**• **Re: LİDERLİK ANKETİ**

Asuman AKDOĞAN (akdogana@erciyes.edu.tr)

09.04.2013

Kime: kevser işliel

Kimden: **akdogana@erciyes.edu.tr** Bu gönderen [kişi listenizde](#) var.

Gönderme tarihi: 09 Nisan 2013 Salı 12:54:32

Kime: kevser işliel (kevser-85@hotmail.com)

Merhaba anketi kullanabilirsiniz. iyi çalışmalar.

Prof.Dr.Asuman Akdoğan

• **LİDERLİK ANKETİ**

kevser işliel (kevser-85@hotmail.com)

26.03.2013

Kime: akdogana@erciyes.edu.tr

Kimden: **kevser işliel** (kevser-85@hotmail.com)

Gönderme tarihi: 26 Mart 2013 Salı 20:39:55

Kime: akdogana@erciyes.edu.tr

İYİ AKŞAMLAR HOCAM. BEN KEVSER İŞLİEL. DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ EĞİTİM YÖNETİCİLİĞİ VE DENETİCİLİĞİ BÖLÜMÜNDE YÜKSEK LİSANS YAPIYORUM. ŞU AN TEZ AŞAMASINDAYIM. TEZ DANIŞMANIM YRD.DOÇ KADİR BEYCİOĞLU. TEZ KONUM "DUYGUSAL ZEKA VE LİDERLİK". İZNİNİZ OLURSA TEZİMDE SİZİN TARAFINIZDAN "KAYSERİ ÖZEL SEKTÖR YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİ" ÇALIŞMASINDA KULLANILAN RICHARD LEIFER'IN HAZIRLADIĞI LİDERLİK ANKETİNİ KULLANMAK İSTİYORUM. ŞİMDİDEN ÇOK TEŞEKKÜREDİYORUM.

EK 6

UYGULAMA RESMİ İZİN YAZISI

T.C.
İZMİR VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 12018877-604.01- 3580
Konu : Kevser İŞLİEL'in
Araştırma İzni

17 Ocak 2013

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 07/03/2012 tarihli ve B.08.0.YET.00.20.00.0/3616 sayılı yazısı(Genelge 2012/13)
b) Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'nün 07/01/2013 tarihli ve 56 sayılı yazısı.

Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği Yüksek Lisans öğrencisi Kevser İŞLİEL'in "Duygusal Zeka ve Liderlik" konulu tez çalışması için kullanacağı ölçekleri, İzmir ili Konak ve Karşıyaka ilçelerine bağlı ekli listedeki okulların öğrencilerine uygulamak istediği ilgi (b) yazı ile belirtilmektedir.

Söz konusu ölçeklerin uygulamasının, yukarıda adı geçen okullarda, 2012-2013 öğretim yılında eğitim öğretimi aksatmadan yapılması, araştırma sonucunun bir örneğinin Müdürlüğümüze verilmesi kaydıyla uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınızı arz ederim.

Ali Bayraktar TETİK
Müdür v.
Müdür Yardımcısı

OLUR

07/01/2013
Fatih Ahmet KURT
Vali a.
Vali Yardımcısı



STRATEJİ GELİŞTİRME
BÖLÜMÜ 1
35268 Konak/İZMİR
Tel : (0232)
Fax : (0232)
strateji35@meh.gov.tr

izmir
öncülerin şehri

T.C.
İZMİR VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

18 Ocak 2013

Sayı : 12018877-604.01/ 3785
Konu : Kevser İŞLİEL'in
Araştırma İzni

KONAK İLÇE MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE
İZMİR

- İlgi: a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 07/03/2012 tarihli ve B.08.0.YET.00.20.00.0/3616 sayılı yazısı(Genelge 2012/13)
b) Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'nün 07/01/2013 tarihli ve 56 sayılı yazısı.
c) 17.01.2010 tarih ve 12018877-604.01-3580 sayılı Valilik Onayı

Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği Yüksek Lisans öğrencisi Kevser İŞLİEL'in "**Duygusal Zeka ve Liderlik**" konulu tez çalışması için kullanacağı ölçekleri, İzmir ili Konak ve Karşıyaka ilçelerine bağlı ekli listedeki okulların öğrencilerine uygulaması ilgi (c) Valilik Onayı ile uygun görülmüştür.

Söz konusu araştırma uygulamasının, ekli listedeki okullarda, 2012-2013 öğretim yılında eğitim öğretimi aksatmadan yapılması ve araştırma yapılmadan önce araştırmanın yapılacağı okullar tarafından "Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Her Tür Okul ve Kurumlarda Yapılmasına İzin Verilen Araştırma Uygulanmasında, Olabilecek Fiziki Zararları Karşılama Taahhüdü" adlı ekin araştırmacı tarafından doldurulması gerekmektedir.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.


Heybetullah CEYLAN
Müdür Yardımcısı

EKLER:

- 1) Valilik Onayı (1 Sayfa)
- 2) Araştırma Değerlendirme Formu (1 Sayfa)
- 3) Taahhüt Formu (1 Sayfa)
- 4) Uygulama Okul Listesi (23 sayfa)

DAĞITIM:

-Konak ve Karşıyaka İlçe MEM



STRATEJİ GELİŞTİRME
BÖLÜMÜ
35268 Konak/İZMİR
Tel : (0232)
Fax : (0232)
strateji35@meh.gov.tr

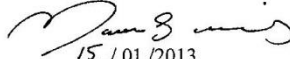


T.C.
İZMİR VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

ARAŞTIRMA DEĞERLENDİRME FORMU

ARAŞTIRMA SAHİBİNİN	
Adı Soyadı	Kevser İŞLİEL
Kurumu / Üniversitesi	Dokuz Eylül Üniversitesi
Araştırma yapılacak iller	İzmir
Araştırma yapılacak eğitim kurumu ve kademesi	İzmir ili Konak ve Karşıyaka ilçelerine bağlı ekli okulların yöneticileri
Araştırmanın konusu	Duygusal Zeka ve Liderlik
Üniversite / Kurum onayı	Var
Araştırma/proje/ödev/tez önerisi	Duygusal Zeka ve Liderlik
Veri toplama araçları	Bar-On Anketi
Görüş istenilecek Birim/Birimler	
KOMİSYON GÖRÜŞÜ	
İlgi: Millî Eğitim Bakanlığı'nın 07/03/2012 tarihli ve 3616 sayılı Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinleri Konulu, 2012/13 Sayılı Genelgesi. Genelge gereğince; araştırma başvurusu olması gereken nitelikler açısından incelenmiş olup, araştırmanın 2012-2013 öğretim yılında eğitim öğretimi aksatmayacak şekilde yapılmasına oybirliği ile karar verilmiştir.	
Komisyon kararı	Oybirliği ile alınmıştır.
Muhalef üyenin Adı ve Soyadı:	Gerekçesi; -----

KOMİSYON


15. / 01 / 2013
Komisyon Başkanı
Dr. Yurdağül ARIKAN
Şube Müdürü


Üye
Dr. Sevtap YAZAR
Öğretmen


Üye
Pınar ERÇİFTÇİ ÇÜÇEN
Öğretmen