

OKUL YÖNETİCİLERİNİN DUYGUSAL ZEKÂLARI VE ÖRGÜTSEL YARATICILIKLARI

Esra Şık Akıncı

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Programı

Danışman: Öğretim Üyesi Dr. Ali Temel

İstanbul

T.C. Maltepe Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eylül, 2018

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Esra Şık AKINCI'nin "Okul Yöneticilerinin Duygusal Zekaları ve Örgütsel Yaratıcılıkları" başlıklı tezi 12.09.2018 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından değerlendirilerek "Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği" nin ilgili maddeleri uyarınca, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında Yüksek Lisans/Doktora tezi **oy birliğiyle / oy çokluğuyla** olarak kabul edilmiştir.

Unvanı, Adı ve Soyadı

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Dr. Öğr. Üyesi Ali TEMEL

Üye : Prof. Dr. Münevver ÇETİN

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Onur CESUR





Doç. Dr. Ahu TUNÇEL ÖNKÖL

Enstitü Müdürü

İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI

Bu tezin bana ait özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarda bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilmeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; çalışmamın Maltepe Üniversitesinde kullanılan “bilimsel intihal tespit programı” ile tarandığını ve öngörülen standartları karşıladığını beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

12./10/2018

Esra Şık Akıncı

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın başından sonuna kadar her aşamasında yardım ve yol göstericiliği ile benden desteğini esirgemeyen, danışmanım Dr. Ali Temel'e teşekkürlerimi sunarım. Araştırma verilerini toplarken araştırmama gönüllü olarak katılan ve sabırla ölçekleri dolduran tüm katılımcılara teşekkür ederim. Gerek istatistik çalışmalarında bana yol gösteren gerekse eğitim hayatım boyunca beni sürekli destekleyen ağabeyim Dr. Emrah Şık'a, çeviri aşamasında yardımını esirgemeyen eski dostum Aslı Sena Özarpacı'ya teşekkürlerimi sunarım.

Hayatımın her anında maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen, varlıklarıyla bana her zaman güç veren ve yanımda olan çok kıymetli annem Kadriye Şık, babam Orhan Şık ve eşim Zafer Alp Akıncı'ya en içten teşekkürlerimi sunarım.

Bu çalışma biricik kızım ve göz bebeğim olan Zeynep İpek Akıncı'ya adanmıştır.

Esra Şık Akıncı

Eylül 2018

ÖZ

OKUL YÖNETİCİLERİNİN DUYGUSAL ZEKÂLARI VE ÖRGÜTSEL YARATICILIKLARI

Esra Şık Akıncı

Yüksek Lisans

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Programı

Danışman: Öğretim Üyesi Dr. Ali Temel

Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2018

Bu çalışmada okul yöneticilerinin duygusal zekâları ve örgütsel yaratıcılıkları incelenmiştir. Duygusal zekâ bireylerin duygularını doğru ve objektif biçimde algılama ve duygularını yönetebilme becerilerini ifade eder. Uzun yıllar boyunca IQ' nun hayat başarısında önemli olduğu sanılırken son 25 yıldır yapılan çalışmalar EQ' nun bireylerin hem özel hayat hem eğitim ve iş hayatındaki başarısında daha büyük bir öneme sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır. Sürekli değişimin ve yenileşmenin ön plana çıktığı bilgi çağında bireylerin ve örgütlerin başarısında önemli rol oynayan bir diğer kavram da yaratıcılıktır. Yaratıcılık ise yeni fikirler üretmek yoluyla örgütlerin gelişimine katkı sağlayarak yeniliklere ve değişime ayak uydurmak suretiyle rekabette üst sıralarda yer alabilmektir.

Gerek dünyada gerekse ülkemizde yenilikleri takip edebilmek, bireysel farklılıklardan olumlu yönde değerler ortaya çıkarabilmek adına sürekli değişen ve gelişen eğitim alanında bu iki önemli kavramın bir arada yer aldığı bir araştırma literatürde yer almamaktadır. Bu araştırma söz konusu kavramlara dikkat çekmek ve sonraki araştırmalara kaynaklık etmek amacıyla hazırlanmıştır.

Bu çalışmada öncelikle duygusal zekânın ve yaratıcılığın ne anlama geldiği ve gelişim süreçleri ele alınmıştır. Araştırma tarama modelindedir ve küme örnekleme tekniği kullanılmıştır. Maltepe ilçesi olarak belirlenen örnekleme katılımcıların duygusal zekâ ve yaratıcılıklarını tespit etmeye yönelik iki ölçek kullanılmıştır. Araştırma sonucu elde edilen 218 ölçeğin analizinde SPSS13.0 programından yararlanılmıştır. Aynı gruba iki ölçek uygulanmış ve bu ölçeklerin sonuçları arasındaki ilişkiye bakmak için frekans analizi, regresyon ve korelasyon yöntemleri uygulanmıştır. Yapılan istatistik değerlendirmeleri sonucunda okul yöneticilerinin duygusal zekâ becerilerini algılama düzeylerinin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Yaratıcılık ölçeğine verilen cevapların istatistik sonuçları incelendiğinde ise okul yöneticilerinin yaratıcılık becerilerinin öneminin farkında olduğu fakat sonuç odaklı yönetim yaklaşımı dolayısıyla zaman zaman yaratıcılık sürecinin desteklenmesi noktasında önyargılı bir tutum sergiledikleri ortaya çıkmaktadır.

Bu alışma eğitim alanı başta olmak üzere birçok alanda ihtiyaç duyulan yenileşmenin gerçekleştirilebilmesi için temel öneme sahip duygusal zekâ ve yaratıcılık kavramlarının bir arada ele alınarak incelenmesi gereksinimine dikkat çekmiştir. Söz konusu kavramlara yönelik araştırmaların farklı örneklemlerde, farklı yöntemlerle ve farklı ilişkilendirmelerle yapılması önerilmektedir.

Anahtar Sözcükler: Okul yöneticileri, duygusal zekâ, örgütsel yaratıcılık



ABSTRACT

EMOTIONAL INTELLIGENCE AND ORGANIZATIONAL CREATIVITY OF SCHOOL ADMINISTRATORS

Esra Şık Akıncı

Master

Department of Educational Sciences

Educational Administration and Supervision Program

Thesis: Advisor Dr. Ali Temel

Maltepe University Social Sciences Institute, 2018

In this study, emotional intelligence and organizational creativity of school administrators have been examined. Emotional intelligence is an individual's ability to perceive their emotions correctly and objectively, and to manage them. Although it has been believed for years that IQ is critical for a successful life, studies in the last 25 years show that EQ plays a greater role on individuals' private, educational and professional life. In this information age that highlights constant change and innovation, another concept that plays a prominent role in individuals' and organizations' success is creativity. Creativity is contributing to the development of organizations by producing new ideas, and to be on top of the competition by adapting to innovation and change.

There is no study in the literature regarding these two significant concepts within the area of education which is ever changing and improving in order to follow the latest improvements in the world and in our country, and to bring about positive merits from individual differences. This study has been prepared to draw attention to these concepts and to be a resource for future studies.

In this study, the definitions of emotional intelligence and creativity as well as their development process have been tackled. The study adopts the survey model, and cluster sampling method has been used. Two scales aimed to identify the participants' emotional intelligence and creativity have been used in the sample determined as Maltepe province. In the analysis of the 218 scales that has been gathered as a result of the research, SPSS13.0 programme has been used. Two scales have been applied to the same group; and frequency analysis, regression and correlation methods have been applied to see the relationship between the results of these scales. It has been established as a result of the statistical assessment that school administrators' ability to see emotional intelligence skills is very high. When the statistical results of the responses given to creativity scale are analysed, it becomes evident that although school administrators are aware of the importance of creativity skills, they might be somehow

prejudiced against the supporting of the creativity process at times due to result oriented management approach.

This study draws attention to the need to examine the concepts of emotional intelligence and creativity together, which hold great importance in the realization of innovation that is required in several different areas in addition to the area of education. It is advised that research regarding these concepts are conducted in different samples, with different methods and different associations.

Keywords: school administrators, emotional intelligence, organizational creativity



İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	III
İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI.....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
İNTİHAL RAPORU	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
TEŞEKKÜR.....	V
ÖZ	VI
ABSTRACT.....	VIII
İÇİNDEKİLER	X
TABLolar	XIV
ŞEKİLLER.....	XV
KISALTMALAR.....	XVII
ÖZGEÇMİŞ	
XVIII	
BÖLÜM I PROBLEM.....	1
1.1. Bir Eğitim Örgütü Olarak Okul	3
1.1.1. Okul Yönetimi	3
1.1.2. Liderlik ve Yöneticilik	4
1.1.3. Okul Yöneticiliği ve Nitelikleri	5
1.1.4. Okul Liderleri İçin Standartlar	6
1.2. Zekâ	9
1.2.1. Başlıca Zekâ Kuramları	10
1.2.1.1. Sosyal Zekâ Kuramı	10
1.2.1.2. Pratik Zekâ Kuramı	10
1.2.1.3. Piaget' nin Zekâ Kuramı	11
1.2.1.4. Çoklu Zekâ Kuramı	11
1.2.1.5. Duygu	12
1.2.1.6. Duygusal Zekâ Kuramı	13
1.2.1.7. Duygusal Zekâ Kavramının Gelişimi ve Tarihçesi	14
1.2.1.8. Duygusal Zekânın Yaşamımıza Etkileri	15
1.2.1.9. Duygusal Zekâ Alanları ve İlintili Yeterlikler	16
1.2.1.10. Duygusal Zekâ Modelleri	19
1.2.1.10.1. Goleman Modeli	19
1.2.1.10.2. John D. Mayer ve Peter Salovey Modeli	21

1.2.1.10.3. Bar-on Modeli	22
1.2.1.10.4. Cooper ve Sawaf' ın Duygusal Zekâ Modeli	24
1.2.1.11. Duygusal Zekâ ve Yönetim İlişkisi	25
1.2.1.12. Duygusal Zekâ Bileşenleri Tarafından Liderliğin İncelenmesi...	26
1.3. Yaratıcılık	28
1.3.1. Yaratıcılığın Öğeleri	31
1.3.2. Yaratıcı Bireyin Özellikleri	33
1.3.3. Örgütsel Yaratıcılık	33
1.3.4. Örgütlerde Yaratıcılığı Geliştirme Sürecinde Yer Alan Adımlar	34
1.3.5. Örgütlerde Yaratıcılığı Engelleyen Unsurlar	35
1.3.6. Örgütsel Yaratıcılıkta Yönetimsel Tutum ve Davranışlar	36
1.3.7. Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Etmenler	37
1.3.8. Örgütsel Yaratıcılık Boyutları	38
1.3.9. Örgütsel Yaratıcılığın Geliştirilmesi	41
1.3.10. Liderlik ve Yaratıcılık İlişkisi	42
1.3.11. Eğitim Örgütlerinde Yaratıcılık	43
1.3.11.1. Yaratıcı Okul	43
1.3.11.2. Yaratıcı Okulda Yönetici	44
1.3.11.3. Yaratıcı Okulda Öğretmen	44
1.3.11.4. Yaratıcı Okulda Program	46
1.3.11.5. Yaratıcı Okulda Öğrenci	47
1.4. Araştırmanın Amacı	47
1.5. Araştırmanın Önemi	48
1.6. Varsayımlar	48
1.7. Sınırlılıklar	48
1.8. Tanımlar	48
1.9. Kısaltmalar	49
BÖLÜM II YÖNTEM	50
2.1. Araştırma Modeli	50
2.2. Evren ve Örneklem	50
2.3. Veri Toplama Araçları	51
2.4. Veri Çözümleme Yöntemleri	51
BÖLÜM III BULGULAR	52
3.1. Yaratıcılığın Betimsel Analizleri	55

3.1.1. Yaratıcılık Ortalama Dağılım Analizi	55
3.1.2. Yaratıcılık Parametresi Frekans Analizi	58
3.2. Duygusal Zekânın Betimsel Analizleri	61
3.2.1. Duygusal Zeka Ortalama Dağılım Analizi	61
3.2.2. Duygusal Zeka Parametresi Frekans Analizi	63
3.3. Korelasyon ve Regresyon Analizi	69
3.3.1. Regresyon Analizi	69
3.3.2. Korelasyon Analizi	72
BÖLÜM IV ÖZET, YARGI, ÖNERİLER.....	79
4.1. Özet	79
4.2. Yargı	80
4.3. Öneriler	84
EKLER	85
KAYNAKÇA	101



TABLÖLER

Tablo 1: Yaratıcılık: bakış açısı ve tanımı	300
Tablo 2: İstatistikler	53
Tablo 3: Cinsiyet.....	54
Tablo 4: Medeni Durum	54
Tablo 5: Yaş.....	55
Tablo 6: Öğrenim Durumu	55
Tablo 7: Aynı kurumda çalışma süresi	56
Tablo 8: Yaratıcılığın betimsel istatistik sonuçları	57
Tablo 9: Duygusal zekâ değişkeninin frekans ve yüzde dağılımları	59
Tablo 10: Tanımlayıcı istatistik	62
Tablo 11: Duygusal zekâ değişkeninin frekans ve yüzde dağılımları	65
Tablo 12: Model özeti.....	71
Tablo 13: Anova testi sonuçları	71
Tablo 14: Katsayılar.....	72
Tablo 15: Yaratıcılık ile okul yöneticilerinin duygusal zekâları arasındaki tanımlayıcı istatistikler.....	743
Tablo 16: Yaratıcılık ile okul yöneticilerinin duygusal zekâları arasındaki korelasyon katsayıları.....	74
Tablo 17: Demografik özelliklerin okul yöneticilerinin duygusal zekaları üzerine olan tanımlayıcı istatistikleri.....	75
Tablo 18: Demografik özelliklerin okul yöneticilerinin duygusal zekâları üzerine olan etkisinin katsayıları.....	76
Tablo 19: Demografik özelliklerin yaratıcılık üzerine olan tanımlayıcı istatistikleri.....	77
Tablo 20: Demografik özelliklerin yaratıcılık üzerine olan etkisinin katsayıları	78

ŞEKİLLER

Şekil 1: Duygusal zekâ içerisindeki becerilerin dört boyutlu modeli.	222
Şekil 2 Toplumsal ve zihinsel özendiricilerin kreatif zekâyı sağlayan unsurları	421
Şekil 3: Demografik değişkenlerin frekans dağılım grafikleri.	Hata! Yer işareti tanımlanmamış. 0
Şekil 4: Yaratıcılık sorularının ortalama dağılımı	Hata! Yer işareti tanımlanmamış. 4
Şekil 5: Duygusal zekâ sorularının ortalama dağılım	Hata! Yer işareti tanımlanmamış. 0



KISALTMALAR

EQ : emotional intelligence

IQ : intelligence quotient

MEB : Milli Eğitim Bakanlığı



ÖZGEÇMİŞ

Esra Şık Akıncı

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Eğitim

Y.Ls.	2018	Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Ls.	2008	Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Türkçe ve Sosyal Bilimler Eğitimi Anabilim Dalı
Lise	2003	Rezan Has Lisesi

İş/İstihdam

2011 - ...	Sosyal Bilgiler Öğretmeni. Özel Marmara Koleji
2008- 2011	Sosyal Bilgiler Öğretmeni. Özel Eğitim Bilimleri Dershanesi

Kişisel Bilgiler

Doğum yeri ve yılı	: İstanbul 1987	Cinsiyet: Kadın
Yabancı diller	: İngilizce	
GSM / e-posta	: 05534783803 / esraogretmen@outlook.com	

BÖLÜM I PROBLEM

Salovey ve Mayer (1990) ilk defa duygusal zekâ kavramını kullanan araştırmacılarıdır. Duygusal zekâ uyum sağlayıcı yetenekleri, duyguları değerlendirebilme ve ifade edebilme özelliği ile duyguların düzenlenmesini ve hayatta karşılaşılan problemlerin çözümü için duyguların olumlu kullanabilme özelliklerini içermektedir. Duygusal zekâ duyguları kesin bir şekilde algılamayı, değerlendirmeyi ve ifade etme yeteneğini, hisleri idrak etmeyi kolaylaştırıcı duyguları oluşturma yeteneğini, bu duygular ile sahip olunan bilgileri etkin kullanma becerisini, duyguları entelektüel gelişim ve iyi ruh hali için düzenleme yeteneğini kapsamaktadır. Goleman (1995) duygusal zekâyı; “bireyin kendisini harekete geçirebilme, aksiliklere rağmen yoluna devam edebilme, dürtüleri kontrol ederek tatmini erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, empati kurma, umut etme, sorunların düşünmeyi engellenmesine izin vermeme” olarak tanımlamıştır. Mayer, Salovey ve Caruso’ya göre (2004) “başkalarının ve kendi duygularını algılayabilme ve dile getirme, duyguları karar vermeyi kolaylaştıracak şekilde kullanabilme, duyguları anlayabilme ve başkalarının ve bireyin kendisinin duygularını düzenleyebilme” olarak dört yetenek şeklinde ifade etmişlerdir (Çetinkaya & Alparslan, 2011:3).

Dökmen (2000) duyguların genel işlevini, bireyin doğaya ve topluma uyum sağlamak olduğunu ifade etmiştir. Goleman (1998) ise duyguları, bireyin öğrenme potansiyelini harekete geçirerek öğrenmesini sağlayan, soru sormasını sağlayarak bilinmeyen aramaya iten, kapasitesini geliştiren ve öğrenileni pratiğe geçirerek tavır almasını sağlayan özellikler olarak tanımlamaktadır. Cooper ve Sawaf’a (1999) göre ise duygular, bireyin içinde yükselen değerleri harekete geçiren ve davranışları şekillendiren enerji akımları olup, dışa doğru yayılarak başkalarını etkilemektedir. Psikoanalizci Erikson duygusal zekâyı, kişiliğin çeşitli yönlerini başarılı bir şekilde bütünleştirme yeteneği olarak tanımlayarak benlik bütünlüğü olarak adlandırmaktadır. Yetişkinler üzerinde yapılan bir araştırmada değişik türlerde olgunlaşmaya yol açan zekâ alanları; dilsel, matematiksel ve mantıksal, görsel, işitsel, bedensel-devinimsel, kişisel ve kişiler arası zekâ olarak saptanmıştır (Ural, 2001:3).

Duygusal zekâ, dünyada ve ülkemizde son yıllarda çok sayıda araştırmaya konu olmuştur (Pekdemir, Toplu & Yaşlıoğlu, 2013); (Akçay & Çoruk, 2012); (Savaş, 2012); (Çetinkaya & Alparslan, 2011); (Katman, 2010); (Babaoğlu, 2010); (Titrek, Bayrakçı

& Zafer, 2009); (Kılıç & Önen, 2009); (Karakuş, 2008); (Demiral & Doğan, 2007); (Acar, 2002); (Atay, 2002); (Ural, 2001). Duygusal zekânın birey, toplum, yönetim gibi alanlarla ve farklı kavramlarla (Duygusal Adanmışlık, Örgütsel Vatandaşlık, İş Doyumu, İletişim Becerileri, Çatışmaları Çözümleme Stratejileri, Etik Muhakeme, Çatışma Yönetimi vb.) ilişkisi incelenmiştir. Yapılan araştırmaların ortak sonucu ise duygusal zekânın birey, toplum ve yönetime dair birçok konu üzerinde etkisinin olumlu yönde olduğudur.

Yaratıcılık, düşünebilme, kavramlar, olaylar arasında ilişkiler kurma ve bunlarla ilgili olarak sonuçlar çıkarma yetisi olarak, insanı diğer canlı varlıklardan ayrılan en önemli özelliğidir (Yıldırım, 2007:2).

Yaratıcılık, genel olarak “niteliksel, bireysel ya da toplumsal yeni oluşumlar üretmeyi amaçlayan bir süreç” şeklinde tanımlanmaktadır. Örgütsel davranış alanında yaratıcılık, değişen çevre koşulları ile uyum yapabilmek amacıyla güden “orijinal (özgün) nesneler üretme kapasitesi” olarak algılanmakta olup, “bir düşünce, bir soruna farklı çözüm bulma, bir işi, ürünü ya da bir hizmeti değişik, yeni bir biçimde yerine getirmek, yapmaktır.” (Yahyagil, 2001:6).

Örgütsel yaratıcılık; kompleks sosyal sistemlerde beraber çalışan bireyler tarafından oluşturulan değerli, yararlı, yeni ürün, hizmet, fikir veya süreç olarak tanımlanabilir. Örgütsel yaratıcılık yeniliğin kaynağı olarak görülmektedir (Yıldırım, 2007:3).

Yaratıcılık kavramı da tıpkı duygusal zekâ kavramı gibi farklı alan ve kavramlarla ilişkilendirilmiştir. Ancak bu iki kavramın birbiriyle olan ilişkisi üzerinde yeterince durulmamıştır. Bu çalışmada liderlerin, gerek kendi davranış ve hareketleriyle gerekse yaratıcılığı destekleyen bir örgütsel iklim oluşturmak yoluyla çalışanların yaratıcılık yeteneklerini uyandırma ve geliştirmede önemli bir yere sahip olan duygusal zekâlarının önemine değinilecek ve duygusal zekâ ile yaratıcılık özellikleri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkaran bir sonuç ortaya konulacaktır.

Bu çalışmada liderlerin, gerek kendi davranış ve hareketleriyle; gerekse yaratıcılığı destekleyen bir örgütsel iklim oluşturmak yoluyla, çalışanların yaratıcılık yeteneklerini uyandırma ve geliştirmede önemli bir yere sahip olan duygusal zekâlarının önemine değinilecek ve duygusal zekâ ile yaratıcılık özellikleri arasındaki ilişkiyi ortaya konulmaya çalışılacaktır.

1.1. Bir Eğitim Örgütü Olarak Okul

Okul, çeşitli kamusal ve özel hedeflerin tespit edilerek; yönetici, öğretmen ve veli ilişkileri çerçevesinde, planlar ve programlar sayesinde yasalara uygun olarak öğrenciye akademik ve sosyal anlamda bilgi beceri kazandırmayı amaçlar (Ünal & Ada, 2001:3).

Tüm devlet idarelerinin ve politikaların temel taşı eğitimidir. Söz konusu eğitim sisteminde yetişen bireylerin gelişimi ülkedeki okullarda verilen eğitimin niteliği ile doğrudan ilişkilidir (Çınkır & Elma, 2002 Yayın no:191:74).

1.1.1. Okul Yönetimi

Okul yönetimi, eğitimin hedeflerini gerçekleştirmek için maddi ve manevi kaynakların kullanımını en etkili şekilde planlamak ve yürütmekle yükümlüdür (Ünal & Ada, 2001:75).

Eğitimin temel hedeflerinin gerçekleştirilmesi okul yönetimleri aracılığıyla gerçekleştirilir. Bu yetki de okul bazında okul yöneticileri, müdür ve müdür yardımcılara verilmiştir. Campell eğitim yönetiminin niteliklerini daha detaylı olarak şu şekilde sıralamıştır (Eriçok, 2014:72- 73).

- Eğitim temelde insana dair bir faaliyet olduğundan okullar maddi gelir getiren işletmeler gibi düşünülmemeli insan odaklı bir anlayış hâkim olmalıdır.
- Eğitim kamusal düzeni sağlayan en önemli faktör olmanın yanı sıra belirli bir eğitim seviyesine ulaşan bireylerin gerek toplumsal gerek politik anlamda eleştirel bir bakış açısına sahip olması da gerekmektedir.
- Eğitim sonucu bireyde elde edilen başarı ile somut olmayan hedeflerin örtüşmesi zor olmaktadır.
- Okul yönetiminin gerek eğitimcilere gerekse veli ve öğrenciye karşı tamamen tarafsız olması gerekmektedir.
- Eğitim kurumlarının çeşitli kademelerinde çalışan öğretmen haricindeki bireylerin eğitim seviyelerinin alt düzeyde olması yöneticinin etkinliğini düşürebilir.

- Eğitimin hedefleri bir bütündür ve okullar ülke genelinde bu sistemin uygulayıcılarıdır.

McEwan'a göre (Yörük & Akalın, 2010:68) ise eğitim yöneticilerinin eskiden beri süregelen görev ve yetkileri günümüzde farklılaşmaktadır. McEwan konu hakkında yapılan kapsamlı araştırmalar neticesinde eğitimin başarısı için eğitim yöneticilerinde bulunması gereken nitelikleri şu şekilde sıralamıştır:

- Çalışanın iş gücünü değerlendirme
- Eğitim sürecine dâhil olan tüm bireyler için yüksek hedefler koyma
- Uzman ölçütleri örnekleme
- Eğitim kurumunun görev ve amaçlarını belirleyerek ileride olması planlanan noktaya ulaşmasını sağlama
- Eğitim sürecine dâhil olan tüm bireyler arasında sıcak bir iklim oluşturma
- Maddi ve manevi anlamda güven ve huzur ortamı oluşturma
- Uzun vadede eğitim kurumunun istenilen amaçlara ulaşması için çalışma
- Ülke genelinde eğitim amaç ve hedeflerini eğitim planlarına yansıtma

1.1.2. Liderlik ve Yöneticilik

Liderlik, genel anlamda bir toplulukta yer alan bireylerin birbiriyle olan ilişkilerini, bireylerin örgüt içi durumlar karşısındaki bakış açısını, hedeflerini, iş tanımını, iş performansını belirleyen ve bir düzen çerçevesinde işlerin yürütülmesini sağlayan unsurdur. Literatürde liderlik kavramı belli başlıklar altında toplanmıştır. Bunlar (Sağır, 2011:16):

Amaç: Bireylerin bir kalabalıktan öte bir grup olarak ifade edilebilmelerinin en önemli şartı ortak hedef ve amaçlar için ortak hareket edebiliyor olmalarıdır.

Lider: Her grubun bireysel nitelikleri bakımından kendisini etki altına alan bir üyesi vardır.

İzleyenler: Grubun lider olarak benimsediği kişinin peşinden gidenlerdir.

Ortam: Liderin, olumlu örgüt iklimini oluşturmaları sayesinde bir izleyen kitlesi oluşturularak amaçlar yerine getirilebilir.

Kavramın ortaya çıkışından beridir incelendiğinde liderlik her araştırmacı için aynı anlamı ifade etmemiştir. Bununla birlikte liderliğin temelini oluşturan bazı

benzerlikler de göze çarpmaktadır. Katz ve Kahn liderliği; kurumsal olarak verilen bir güç, çeşitli niteliklere sahip ve harekete geçirebilen birey olarak ifade ederken; George ve Jones izleyenleri hedefe ulaşmak yolunda peşinden sürükleyen kişi olarak tanımlamıştır. G. R. Sullivan ve M. V. Harper ise liderliği hedef, geçmişten beri süregelen değerler, olumsuz zamanlar gibi olgular karşısında akılcı ve doğru planlanmış hareketlere yönelerek, örgütün devamlılığını sağlamak ve grup niteliğini kazanmak demiştir. Chance'nin yaptığı tanımlamada ise hedefe erişmek için grup üyelerinin etkileşimini sağlayan nitelikler ortaya çıkmaktadır. Goleman liderliği diğer grup üyelerini etkileyen, onlardan yeni fikirler uyandıran, yeniliklere öncü olarak örgüt içi sorunları çözen birey olarak tanımlamıştır. Yani sonuç olarak tanımların en önemli ortak noktası liderlik, tüm bireyleri kendisiyle birlikte harekete geçirebilecek güce ulaştırabilmek becerisi olarak ifade edilebilir (Tıkrır, 2005:29-30).

Liderlik, kalabalık içerisinde bir grup oluşturarak söz konusu grup ile birlikte ortak hedefe ulaşabilmek için bir etki yaratmak ve sonuca giden yoldaki süreci iyi idare edebilmektir. Oluşabilecek olumsuzluklar karşısında duruşunu bozmadan üyeleri etkisi altında ve olumlu bakış açısıyla sürece aktif olarak dâhil edebilmektir. Grupta olumlu duyguları tetikleyebilecek güce sahip olmalıdır (Eroğlu, 2012:37-39).

Yönetici ve liderlik tanımları çoğunlukla aynı kabul edilir. Ancak yönetici ve lider kavramlarını oluşturan temel nitelikler incelendiğinde benzerlikten çok farklılıklar göze çarpar. Lider içinde bulunduğu grubu etkisi altına alabilme gücü ve niteliği ile ön plana çıkarken; yönetici kendinden bağımsız olarak belirlenen üst amaçları gerçekleştirmeye hizmet etmek için görevlendirilmiş bir kişidir. Dolayısıyla örgütün istenilen hedeflere ulaşması için lider nitelikli bireylerin, yönetici nitelikli bireylere göre daha başarılı olduğu söylenebilir (Sabuncuoğlu & Tüz, 1998:173- 174).

1.1.3. Okul Yöneticiliği ve Nitelikleri

Çınkır (Sağır, 2011:53-54), okul yöneticilerinin paydaşlarıyla iletişim ve etkileşim halinde, olumsuz durumları iyileştirebilme özellikleri taşımasının önemini vurgulamıştır. Okul yöneticilerinin niteliklerini şu şekilde vermiştir: Okul Müdürü,

- Okulda ileriye dönük yenileşme ve değişim sürecinde diğer grup üyeleriyle etkileşim halinde olmalıdır.

- Eğitimin en önemli çıktısı olan öğrenci başarılarını ilgili grup üyeleriyle paylaşmalıdır.
- Yenileşme sürecinde yaratıcı ve aktif bir örgüt oluşturarak, grubu ortak fikirde buluşturmalıdır.
- Eğitim hedeflerinin gerçekleştirilmesi için kurumun gelecek planlarını ve geçirdiği değişimi eğitim paydaşlarıyla paylaşır.
- Diğer örgüt üyeleri kendisinin yenileşme ve değişim içerisinde olduğunu fark eder ve bunu önemser.
- Örgüt içerisinde kendinden başka lider nitelikleri taşıyan üyeleri fark ederek destekler ve örgüt lehine gelişimlerini sağlar.
- Örgüt üyelerinin birbirleriyle olan ilişkilerini olumlu yönde geliştirecek faaliyetler planlar.

Eğitim örgütlerinin misyonu birey yetiştirmektir. Bu misyon eğitim örgütlerini diğer sektörlerin örgütlerin farklı kılmaktadır. Yani mal veya hizmet üreten örgütlerin ortaya koydukları sonuç değiştirilebilir veya düzeltilebilir bir nitelik taşıırken; birey eğitmek farklı nitelikler taşır. Bu bağlamda mal ve hizmet üreten örgütlerin yöneticilerinin nitelikleri ve becerileriyle eğitim yöneticilerinin niteliklerinin aynı olamayacağı aşikârdır (Sağır, 2011:54).

Eğitim örgütlerinde liderlik, yetişen bireylerin niteliklerini arttırmak için yapılan her türlü çalışmayı kapsar. Öğretim lideri, eğitimcilerin eğitim niteliklerini geliştirmek için onlara imkân sağlar ve destekler. Öğretim lideri, eğitim ortamını en iyi şekilde planlar. Dolayısıyla öğretim liderinin başarısıyla öğretimin başarısı birbiriyle doğru orantılıdır (Yörük & Akalın, 2010:70).

Liderlik ve yöneticilik eş anlamlı kelimeler gibi algılansa da aslında aynı anlama sahip değildir. Yeni nesil örgütlerin başarılarını arttırabilmek için lider özelliklerine sahip yöneticilere sahip olmaları gerekmektedir. Günümüzde ancak günceli takip ederek sürekli değişim ve gelişim yaratan lider nitelikli yöneticiler örgütleri başarıya götürebilir (Eroğlu, 2012:42).

1.1.4. Okul Liderleri İçin Standartlar

Isslc (Interstate School Leaders Licensure Consortium Council Of Chief State School Officers) Raporu'na göre (Aktaran Turan, Şişman, 2000, s. 78) standartlaşmanın en önemli hedefi, ulusal, yöresel, mesleki kurumları, değerlendirme kriterleri hakkında haberdar etmektir. Eğitim liderlerinin geliştirilmesinde hususiyetle kurumu tesir altında bırakan toplumsal ve kültürel parametreler, umumi siyasetin kıymetlendirilmesi ve kurumun ahlaki niteliklerinin temel teşkil etmesi lazımdır. ISSCL (1996, 1997) raporuna göre, ,eğitim örgütlerinin liderleri için standartlar altı maddede belirtilmiştir. Bir eğitim örgütünün yöneticisi olarak lider (Turan & Şişman, 2000:78-79):

1. Standart: Eğitim örgütünde öğrenim gören tüm bireylerin başarısını amaçlayan; tüm örgütçe benimsenen ortak amaç ve hedefler oluşturarak bunları faaliyete dönüştürebilen
2. Standart: Eğitim örgütünde öğrenim gören tüm bireylerin akademik anlamda en iyi seviyeye ulaşabilmesi için uygun ortamı ve desteği sağlayan ve değişimlere ayak uydurabilen
3. Standart: Eğitim örgütünde aktif öğrenmenin gerçekleşebileceği uygun ortamı organize edebilen
4. Standart: Eğitim örgütünde öğrenim gören tüm bireylerin istenilen bilgi ve beceri seviyesine ulaşabilmesi için örgüt dışı paydaşlarla da işbirliği ve etkileşim halinde olabilen
5. Standart: Eğitim örgütünde öğrenim gören tüm bireylere eşit mesafede ve nesnel bir yaklaşımla liderlik yapabilen
6. Standart: Eğitim örgütünde öğrenim gören tüm bireylerin istenilen akademik düzeye ulaşabilmesi için siyasal, toplumsal, iktisadi, meşru, kültürel durumları kavrayan ve bunlara yanıt bulabilen bir kişidir.

Ayrıca Turan ve Şişman (2000) tarafından aktarılan söz konusu araştırma sonucu ortaya çıkan standartlaşma ilkelerinden, eğitim liderlerinin göstermesi gereken performans ile ilgili boyutuna yönelik örnekler şunlar olarak sayılmıştır (Turan & Şişman, 2000:81-82):

1. Okul üyeleri, aileler ve toplumu oluşturan tüm üyelerin ortaklaşa paylaştıkları bir okul misyonu ve vizyonu oluşturmak, bunu her türlü eğitsel etkinliklere yansıtma, bütün kaynakları bu vizyon ve misyonu gerçekleştirmek için kullanmak, bunun için gerekli

işbirliğini sağlamak, bunu engelleyen sorunları ortaya koymak, tanımlamak, çözüm biçimlerini uygulamak ve değerlendirmek.

2. Bütün insanlara adil davranmak ve saygı göstermek mesleki gelişmeyi öğrenme merkezli kılmak ve bunu okulun vizyon ve amacıyla birleştirmek, çalışanlara ve üretenlere değer vermek ve ödüllendirmek, öğrenme ve öğretimi güçlendirmek için teknolojiyi kullanmak, öğrencilerin ihtiyaçlarına cevap verecek çeşitli etkinlikler düzenlemek.

3. Yönetim kararlarında öğrenme, öğretim ve öğrenci gelişimini sürekli göz önünde bulundurmak, prosedürleri öğrenmeyi güçlendirmek için kullanmak, zamanı etkin şekilde kullanmak, etkili problem çözme ve uyuşmazlığı yönetme yöntemlerini kullanmak, etkili iletişim becerilerine sahip olmak, insani ve mali kaynakları okul amaçlarını gerçekleştirmek için etkin şekilde kullanmak, temiz, düzenli, güvenli bir okul çevresi yaratmak.

4. Toplumun içinde olmak ve grup etkinliklerine aktif şekilde katılmak, toplum liderleriyle sürekli iletişimde olmak, basınla etkili bir iletişim içinde olmak, farklı iş ve hizmet örgütleriyle ilişki kurmak.

5. Mesleki ve kişisel değerlerini sürekli gözden geçirmek, kesintisiz kişisel ve mesleki ahlak ilkeleriyle hareket etmek, rol modeli olarak hizmet etmek, okulu toplumun eleştirilerine açık tutmak ve yasaları adil olarak uygulamak.

6. Farklı toplum liderleriyle sürekli diyalog halinde olmak, öğrencilerin ve ailelerin davranışlarını etkileyen çevreyi tanımak, okul yönetimi ile ilgili sorumlulukları kabullenmek.

Yapılan birçok araştırmada ortaya çıkan sonuçlara göre başarılı eğitim liderlerinin belirtilen rolleri yerine getirmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu & Tüz, 1998:174):

- Eğitim kurumunun hedefleriyle liderlik hedeflerini uyumlu şekilde birleştirmek
- Örgütün tüm kademelerinde çalışan bireylerle olumlu bir iklimde iletişim kurmak
- Örgütün istenilen sonuçlara en yüksek düzeyde ulaşmasını sağlama
- Örgütü istenilen şekilde sembolize etmek
- Örgütün kendinden alt kademesinde yer alan bireyleri organize etmek

- Örgütün kendinden alt kademesinde yer alan bireylerin çalışmalarını nesnel şekilde yorumlama
- Yetkisini istikrarlı ölçülerde kullanma

1.2. Zekâ

Zekâ, kişinin hayatında her çeşit seçme, bölümlendirme, yönelme, çoğaltma ve yaratma hareketlerine tesir eden karmaşık bir mefhumdur. Zekâ hakkında husuiyetle 1950'lere dek çoğunlukla bilişsel (cognitive) kapsam üstünde yoğunlaşmıştır. Günümüzde ise zekânın duygusal (emotional) ve duyuşsal (sensitive) nitelikler barındırdığı da onaylanmıştır. Kişinin kalıtsal zekâ seviyesi, kişinin ruhsal hayatı ve hislerinden de tesir görmektedir. Bu tespit zekânın gizil varlığının, elverişli ruhsal parametrelere sınırlı olarak geliştirileceğini gösterir. Zekâ, toplumsal, sayısal ve mekanik olarak üç kapsama alınmıştır. Toplumsal (sosyal) zekâ; kişiler arası ilişkilerde yeterlik, sosyal adaptasyon, sayısal zekâ; matematik ustalıklar, mekanik zekâ; psiko-motor beceriler olarak ifade edilmiştir (Aydın, 2000:240-241).

Binet'e (1961) göre zekâ fikir icra etme, karar verme ve şahsını tenkit edebilme becerisidir. Garrett (1954) ise, idrak etmeyi ve simgeleri işletmeyi icap eden sorunların sonucuna ulaşmasında gereksinim görülen kabiliyetleri ifade eder demiştir. Bu zekâyı bilişsel tarafı yoğun bir beceri olarak gördüğünü göstermektedir. Storddad (1956) ise kişinin güç, komplike, somut olmayan, iktisadi, hedefe elverişli, toplumsal kıymeti olan ve orijinal özellikler barındıran zihni hareketleri ortaya koyabilme ve bu şartlarda kişinin gücünü hareketlerinde odaklayabilme ve coşkularla başa çıkabilme becerisi olarak ifade etmiştir. Wechsler'e (1958) göre ise zekâ, "kişinin hedefle aynı doğrultuda davranış gösterme, akıl çerçevesinde değerlendirme ve aktif olarak işletmek yetisidir. Kişinin hedefine uygun hareket etmesi, akıl çerçevesinde sosyal bağlarını kurmasıdır." (Konrad ve Hendl, 2002) ise zekânın biyoloji ve akıl arasındaki bağlantıyla ilgisinden bahseder. Morgan'da (1981) zekâyı aklî yetenekler şeklinde ifade eder. Yani bireyin öğrendiği şeyler ve öğrenme becerisi bu kavramı ifade eder. Morgan (1981) hem soya çekimin hem de çevresel faktörlerin zekâyı tesir ettiğini söyler (Ergin, 2008:23-24).

Zekâyı her psikolog değişik gruplandırmalar yaparak incelemiştir. Bunlar içerisinden bilişsel, gelişimsel ve karakteristik niteliklere bağlı inceleyenler olduğu gibi

psikolojik ve duygusal yönlerden de incelemeler yapılarak kavramsallaştırılmıştır (Özdemir, 2015:25):

- Piaget'e (1959) göre zekâ, sosyal ortama adapte olabilme becerisidir.
- Thorndike'a (1961) göre zekâ, farklı fikir becerilerinin toplamı, mekanik, toplumsal ve somut olmayan zekâ olarak gruplandırılır.
- Binet'e (1961) göre zekâ, fikir ortaya koyma, gerçek hükümlere ulaşma ve kişinin kendini gerçekleştirme potansiyelidir.
- Terman'a (1994) göre zekâ, somut olmayan biçimde fikir üretebilme becerisidir.

1.2.1. Başlıca Zekâ Kuramları

1.2.1.1. Sosyal Zekâ Kuramı

1920 yılında Thorndike sosyal zekâ kavramını “çevresini anlama ve kişiler arası bağlarda makul ölçülerde hareket edebilme” şeklinde ifade etmiştir. Sosyal zekâ, bir toplulukta yardımlaşabilme, beden dili, jest mimikler ve kelimelerle olumlu etkileşim sağlayabilme, çevresinin his ve fikirlerini idrak edebilme, değerlendirebilme ve kişileri inandırma yeteneğidir (Güney, 2009:32).

Sternberg sosyal zekâ hakkında farklı bakış açıları üretmeye devam etmiş, başarı/pratik zekâ bakış açısını ortaya koyarak “Kişinin kuvvetli ve az kuvvetli taraflarını bilerek kuvvetli taraflarını kendine yarar sağlayacak şekilde değerlendirirken daha az kuvvetli taraflarını da onarmak ve daha iyi duruma getirmek” şeklinde ifade etmiştir. Sternberg, akabinde meydana getirdiği düzenli araştırmaları sonucunda, Thorndike ile aynı doğrultuda fikirler ortaya koyarak sosyal zekâyı “yalnızca bilimsel muvaffakiyetlerden ayrı tutarak; bireyin yaşantısının gündelik sorunlarla başa çıkabilmesi ve kullanışlı çözümler üretmesi” şeklinde ifade etmiştir (Karabulut, 2012:26).

1.2.1.2. Pratik Zekâ Kuramı

Sternberg bir çalışmasında kişilerden “akıllı bireyi” tanımlamalarını talep etmiştir. Araştırmada yer alan kişiler ise tanımı gündelik sosyal yaşam yeteneklerinin başlıca nitelikleri şeklinde ifade etti. Pratik zekâ kuramı bilişsel, durumsal/ bağlamsal ve deneyimsel boyutlar içerir. Bilişsel boyut, kişinin akıl çerçevesinde hareket etme becerisini geliştirmektir. Bağlamsal boyut, bireyin sosyal faktörleri ele alırken işlettiği ve kendinden bağımsız olarak ilerleyen süreci ifade etmektedir. Deneyimsel boyut kişinin tecrübelerinin kişinin iç ve dış çevresiyle bağlarını kapsar (Güney, 2009:33).

1.2.1.3. Piaget’ nin Zekâ Kuramı

Piaget; kendinden önce açıklanan zekâ tanımlarının aksini iddia etmiştir. Piaget, zekâyı aklın yenilenme ve kendini ilerletme potansiyeli olarak değerlendirmiştir. Piaget, akıllı insan vücudunun hazım düzeneğine benzetiyor. Aklımız da çevremizde gerçekleşenleri gözlemleyip anlamlandırarak gelişmektedir. Piaget akıl gelişiminin soya çekime bağlı fiziksel fonksiyonlarla direk olarak ilişkisine dikkat çeker. Aklımızın teşkilatlandırma ve adaptasyon olmak üzere esas işlevleri vardır. Teşkilatlandırma bireyin aklında yaradılıştan beri varlık gösteren niteliklerin zamanla ileri seviyelere erişmesidir. Adaptasyon ise benimseme ve adaptasyon aşamaları ile görev yapar. Aklın tüm aktivitelerinde varlık gösteren benimseme ve adaptasyon sayesinde akıl kişinin dış dünyayla bağlantılarını oluşturur. Bu adaptasyondur ve bireyin istikrarını sağlar. Piaget; kişileri ayırt edici unsur olarak varsayılan zekânın aslını belli kısımlarıyla vurgulamıştır (Güney, 2009:33-34):

- Zekâ bireyin dış dünyayla adaptasyonunun kendine has şeklini belirler.
- Zekâ istikrardır. Sürekli dış dünyayla birey arasındaki istikrarı sağlar.
- Zekâ kavrayış yoludur.

1.2.1.4. Çoklu Zekâ Kuramı

Harvard Üniversitesi’nden Prof. Dr. Howard Gardner, kişilerin zihinleri hakkındaki bilimsel çalışmalarıyla zekâ tanımına yepyeni bir anlam eklemiştir. Buna göre zekâ sekiz farklı boyut olarak ifade edilmiştir. Sağ ve sol aklın birbirinden ayrı boyutlarında gerçekleşen süreçlerle gerçekleşen öğrenme sahte ve geçici olmayacaktır.

Bu da insan zekâsı adına IQ'nun ötesinde bir tanımlamayı gerektirmektedir. Gardner bu tanımı Çoklu Zekâ Kuramı (MIT- Multiple Intelligence Theory) olarak yapmıştır. Çoklu Zekâ kavramı bireyin zekâsının müzik, sanat, matematik, edebiyat, spor gibi yeteneklerine bakarak boyutlandırılmasıydı. Gardner'ın belirlediği zekâ grupları şu şekildedir (Maboçoğlu, 2006:14-15):

- *Dilsel Zekâ*
- *Matematiksel Zekâ*
- *Görsel/Alansal Zekâ*
- *Bedensel/Kinestetik Zekâ*
- *Müziksel Zekâ*
- *Sosyal/Kişiler Arası Zekâ*
- *Kişiyeye Dönük/Kişisel Zekâ*
- *Doğacı Zekâ*

Çoklu Zekâ Kuramı, öğrenim ve tutum oluşturma hakkında farklı görüşlerin oluşmasına zemin hazırlamıştır. Yalnızca IQ'nun problem çözme yeteneği olarak görülmesi anlayışının yerini farklı zekâ alanları sayesinde farklı problem çözme yeteneklerinin de var olabileceği anlayışı almıştır. Gardner'ın ortaya koyduğu sosyal/kişiler arası zekâ boyutu sonraları EQ olarak yorumlanmıştır. Fakat Gardner bu yorumlamayı doğru kabul etmemektedir. Diğer yandan EQ kavramının hususiyetle öğrenim ve iş dünyası bakımından ifade edilen yetenekleri kıymetli gördüğünü de dile getirmiştir (Maboçoğlu, 2006:19-20).

1.2.1.5. Duygu

Goleman (1995), Oxford İngilizce Sözlüğünde duygu kavramını “rastgele bir kavrayış, duygu, ihtiras coşkusu veya hareketi; rastgele aşırı veya uyandırılmış zihni bir hal” şeklinde tarif ettiği aktarılmıştır. Goleman ise duyguyu bir sezi ve bu seziye has muayyen fikirler, ruhsal ve biyolojik durumlar ve davranışlara meyil etmek manasında ifade etmiştir. Goleman çok sayıda his tanımının yapılabileceğini söyler. 1990'lı senelerde hislerin bilimsel bir konu olduğu ve bugüne kadar bu gerçeğin göz önünde bulundurulmamasının neticesinde bireylerin başarılı fakat mutsuz yaşadıkları fark edilmiştir. Duygusal zekâ kavramının ortaya çıkışıyla hislerin somut biyolojik esasları ortaya çıkarılarak bunların bilimsel bir grupta toplanması gerektiği ortaya çıkarılmıştır.

Bireylerin hislerini kontrol altına alabilme becerileri geliştirilmediği takdirde nasıl olumsuzluklarla sonuçlanacağı ortaya çıkarılmıştır. IQ artarken EQ'nun azaldığı gözlemlenmiştir.

Hisler, ruhumuzda gerçekleşen, kıymetlerimizi aksiyona sokan ve hareketlerimizi biçimlendiren unsurlardır. Davranışlarımızla çevremizi de etkileme gücüne sahiptir. Bu durumu yaşam rutinimizde görülen değişimlerle anlayabiliriz. Şahsımıza has bu hissi halleri ve çevremize etkilerini kontrol altına almazsak uzun süre etkisi altında kalmamız muhtemeldir. Hisler enerjimizin, hareketlerimizin ve bilimsel seviyemizin dâhili kaynağıdır. Doğduğumuz anda iyi veya kötü olarak ifade edilemezler. Bu durum zamanla bizim onlara yüklediğimiz hislerle belirginleşir. Yani hisler bilinenin tam tersi tabiatlarında iyi ve kötü değillerdir. Hisler gündelik hayatımızda bize bir gizil güç temin etmektedirler. Zihinsel değil ruhsal olarak varlık gösteren bu köken, kreatif zekayı tetiklemekte, bireyi şahsi duygu ve düşüncelerine karşı objektif hale getirmekte, güvenilen bağlar oluşturmalarını kolaylaştırmakta, hayatı ve işi üzerinde de dahili bir rehber misyonu yaparak her türlü duruma uyum göstermesini sağlamaktadır (Kızıl, 2012:28-31).

1.2.1.6. Duygusal Zekâ Kuramı

Duygusal zekâ (EQ); bireyin içsel ve çevresel duygu durumlarını fark edebilmesi, sebeplerini anlayabilmesi ve söz konusu anlayışını fikir ve hareketlerine yansıtabilme yeteneğidir. Bu kavram, bir dizi bilimsel alana bağlı olmak üzere kendini göstermiş ve gerek eğitim gerek iş hayatı gerekse gündelik hayatta bireyin çevresiyle bağlarını olgunlaştırmasında büyük önem arz ettiği fark edilmiştir (Ergin, 2008:27).

Konrad ve Claude'a göre duygusal zekâ farklı bir zekâ alanıdır. Bireyin kendini ve hislerini bilmesinin yanı sıra bunları kontrol ederek kullanışlı hale getirmesini ifade eder. Olağan dışı psikolojik durumlarını kontrol altına alabilmek ve olumlu iletişim yeteneklerini geliştirmektir (Yerli, 2009:22).

Duygusal zekâ kendini denetleme, kararlılık, fedakârlık, sabır ile kendini davranışa sokma becerilerini ifade eder.

Cooper ve Sawaf'a (2000) göre duygusal zekâ, hislerin kuvvetini ve seri idrakini, kişinin hareket potansiyeli, bilgi seviyesi, sosyal bağları ve tesirinin bir temeli halinde hissetme, idrak etme ve aktif olarak işletmek becerisidir. Diğer bir yandan, Bar-

On (2005) duygusal zekâyı, kişinin kendisi dışındaki unsurlar ve tahakkümlere karşı gelebilme becerisini tetikleyen zekâyla ilintili beceriler olarak ifade eder. Hein (2007), duygusal zekâyı kişinin yaradılıştan hisleri anlama, iletişim kurabilme, anımsama, dile getirebilme, idare edebilme gücü şeklinde ifade etmiştir (Çapkulaç, 2013:17).

Duygusal zekâ bireyin aktifliğini etkileyen becerilerdir. Zihin onsuz faal olamaz. Zihinle kalp arasında bağ vardır. Önemli olan bu bağı olgunlaştırmaktır. Hayatın manası bu gücü kullanabilmekle anlam kazanır. Tüm bu kaynaklar gözden geçirildiğinde okul yöneticilerinde var olması gereken niteliklerin kişilerin duygusal zekâlarıyla büyük oranda ilintili olabileceği muhtemeldir (Dedehayır, Baltaş & Baltaş, 2002).

1.2.1.7. Duygusal Zekâ Kavramının Gelişimi ve Tarihçesi

Bilimsel anlamda iyi seviyede, IQ değerleri üst düzeyde kişilerin iş hayatlarında başarı gösterirken; gündelik hayatlarındaki istenilen başarıya erişememeleri bireyin istenilen yaşam başarısına erişme noktasından IQ'dan farklı unsurlarında önem arz ettiğini göstermiştir. Ardından konu ile ilgili araştırmalar yoğunlaştırılarak bu varsayımı kanıtlayan birçok veri elde edilmiştir (Karabulut, 2012:32).

Psikoloji bilimi 1980 yıllarına kadar bireyin duygularının zekâ ile ilişkisini önemsememişti. Bu duruma yol açan ise davranışçı teorinin baskın olmasıydı. Davranışçı teorisyenlerden Skinner dönemi etkisi altına almıştı. Bu teoriye göre hisleriyle birlikte bireyin gözlemlenemeyen tüm özellikleri akademik araştırmaların dışında tutuluyordu ve araştırılmaya değer görülüyordu (Maboçoğlu, 2006:14).

1980 yıllarına gelindiğinde İsrailli Psikolog Dr. Reuven Bar-On ismi duygusal zekâ tanımıyla ön plana çıkmaya başladı. Bar-On duygusal zekâyı, bireyin kendi dışında gerçekleşen durumları kontrolü altına alabilme gücü, karakteristik ve insan ilişkileri becerilerinin toplamı olarak ifade etmiştir. 1990 yılına gelindiğinde Peter Salovey ve John Mayer duygusal zekâyı, bireyin içsel ve dışsal duyguları fark edip iletebilmesi, farkı ortaya koyarak harekete geçebilmesi olarak ifade etmişlerdir. 1995 yılında ise Daniel Goleman "Duygusal Zekâ" adlı bir kitap yayımlamıştır. Kitapta duygusal zekâyı, bireyin hislerini idrak edebilmesi, kendini başkalarının yerine koyarak düşünebilmesi ve hissedebilmesiyle hayatını daha verimli hale getirebilmesi olarak ifade etmiştir. Goleman, bireyin zihnindeki fonksiyonların hisleri anlamaktan doğarak olgunlaştığını ve çoğaldığını söylüyor. Bu fonksiyonun zihnimizde her an aktif olduğunu ve hayatımızın her boyutunda hayattan keyif alabilmeyi sağladığını

vurguluyor. Cooper duygusal zekâyı hislerin kuvvetini ve seri idrakini, bireyin hareket potansiyelini, akademik seviye ve sosyal yaşantısının temeli olan hissetme, kavrama ve aktif şekilde ortaya koyma beceri olarak ifade ediyor. Sağlam ise duygusal zekâyı hisleri vaktinde anlayabilme, sürdürülebilirlik ve kontrol edebilme becerisiyle sosyal ilişkilerini koordine edebilme becerisi olarak ifade etmiştir (Ergin, 2008:28).

Psikanalizci Erik Erikson duygusal zekâyı, karakterin farklı taraflarını bir dengede yürütebilme şeklinde ifade etmiştir. Martinez'e (1997) göre duygusal zekâ, "bireyin bilinmeyen yeteneklerini, sosyal beklentilere ve tahakkümlere rağmen koruyabilmesidir" demiştir (Özdemir, 2015:35).

Duygusal zekâ (Emotional Intelligence), yeni yeni ön plana çıkan bir kavramdır. Duygusal zekâ, kişinin hayattaki her alanda mutlu bir birey olmasını hedeflemesi bakımından ilgi görmüştür. Ülkemizde bu kavram Daniel Goleman adıyla duyulmuş ve pratik anlamda araştırmalarda kendine yer bulmuştur. Batılı ülkelerde de ilgi gören bir konu olan duygusal zekâ hakkında araştırmaları sürdürerek literatüre katkı sağlamak ehemmiyet taşımaktadır (Maboçoğlu, 2006:9).

Duygusal zekâ kavramının ön planda olmaya başlaması tabi ki IQ' nun önemsiz sayılmasıyla ilgili değil bireyin duygularla yaşayan bir varlık olmasıyla ilgilidir. Bireyin gizil gücünü harekete geçirmesini sağlayan unsur duygulardır. Buna Latince'de duygu kelimesine yüklenen özel manada da görebiliriz. Latince'de duygu, motus anima yani kişiyi eyleme sokan ruh şeklinde tanımlanmıştır (Kızıl, 2012:32).

Duygusal zekâ niteliklerinin yüksek seviyeye ulaşabilmesi için Burkovik aşağıda kısaca verilen on basamağı sıralamıştır (Özdemir, 2015:35-36):

1. Şahsını bilmek ve ayırt etmek
2. Diğer insanları bilmek ve kendinin onların yerine koyarak hislerini anlayabilmek
3. İnsan ilişkileri yetenekleri ve "hayır" diyebilmek
4. Güdülenme ve ileriye tasavvur edebilme
5. Problemlerle başa çıkabilme yetenekleri
6. Kızgınlık, stres ve vakti idare edebilme
7. Mağfiret edebilmek ve anlayış gösterebilmek
8. Sabırlı olmak

9. Hayırseverlik ve yardımlaşma becerileri

10. Ortak noktada buluşabilme.

1.2.1.8. Duygusal Zekânın Yaşamımıza Etkileri

İnsanların iki aklı vardır. Biri fikir üretir, biri de duygu üretir. Bu akıllar ortak özelliklere sahip olmamalarına rağmen iletişim kurarlar. Fikir üreten aklımız daha çok mantığımızı; duygu üreten aklımız ise mantık dışı sezinleme, duyumsama gibi işlemleri ifade eder. IQ'yu en verimli şekilde kullanmak EQ becerilerimizle ilgilidir. Yapılan araştırmalar EQ becerilerini iyi şekilde kullanabilen bireyler, yaşamın farklı boyutlarında, özel, toplumsal ve iş hayatlarında sözlü olmayan kaideleri anlamakta diğer bireylere göre daha yetenekli ve üstündür. EQ, bireyin hislerine hâkim olabilme ve hislerini istenilen yönde işletebilmesidir. Bu sayede sosyal hayatta pratik problem çözme becerilerini kullanarak başarı sağlayabilirler (Maboçoğlu, 2006:25-28).

EQ ortaya çıkışıyla özellikle eğitim ve iş alanında büyük alaka görmüştür. Çünkü eğitim hayatının ardından gelen iş hayatında bireyler en çok duygusal zekâ yeteneklerini değerlendirmek durumunda kalıyorlar. Hatta bu yetenekler zamanla ilerleme kaydedebiliyor. IQ'su ve akademik bilgi düzeyi diğer bireylere göre fazla olan çok sayıda bireyin iş hayatında çokta başarılı olamadığı; buna rağmen IQ'su ve akademik bilgi düzeyi diğer bireylere göre düşük olan bireyin iş hayatında başarılı olması dikkat çekicidir. Bu noktada yönetici pozisyonundaki bireylerin genellikle hayata karşı duruşları, farklı bakış açıları ve değerleri ile hislerini kullanmak suretiyle ön plana çıktıkları ortadadır. “Hayatta işimize yarayan yetenekler, kuvvetini fikirlerimiz ve hislerimizden edinir.” Söylemi bugün bütün akademisyenlerce benimsenmiştir. Yani EQ yaşamımızın temel tayin edicisidir (Ergin, 2008:30).

Hisler bireyin deviniminin başlangıcıdır. Latince'de “emotion” (his) kavramının menşei “motere”, devinim manasındadır. Hisler, fikirler ve devinim bir dönüşüm içerisindedir. Bireyin şahsını tanıması, hislerini anlayarak ve hâkim olarak fikirleri ve devinimine hükmedebilmesidir. Bireyin varlığını sosyal yaşamda ortaya koyması da bu sayede gerçekleşir (Çatak, Baltaş & Baltaş, 2002).

Goleman EQ yetenekleri iş yaşamında muvaffak olmak için önemlidir. Bunun içinse EQ seviyesinin gelişime uygun olması şarttır (Tüter, Baltaş & Baltaş, 2002).

1.2.1.9. Duygusal Zekâ Alanları ve İlintili Yeterlikler

Kişisel Yeterlik: Bu özellik bireyin şahsına hâkimiyetiyle ilgilidir. Öz bilinç ve özyönetim olmak üzere alt kapsamları vardır.

Özbilinç: • Duygusal Öz bilinç: Şahsi hislerini anlayıp; hüküm verirken “altıncı hissini” dikkate almaktır.

- Uygun Öz değerlendirme: Kuvvetli taraflarının ve limitlerinin bilincinde olmaktır.
- Özgüven: Öz kıymet (Ergin, 2008:29).

Öz bilinç, hislerine kapılmadan, mübalağadan uzak, objektif şekilde kendini ve hislerini kontrol altında tutabilmek ve şekil verebilmektir. EQ’nun esas yeteneklerinin başında gelir. Bu bireyler his değişimlerini yönetebilirler, bağımsız, limitlerini bilen, ruhsal olarak sıhhatli, pozitif niteliklere sahiptirler. Olumsuz hislerden ve durumlardan kolayca sıyrılabilirler. Özbilinç, iç sezinin esasıdır. Hayatta olması gereken hükümlere ulaşabilmek için de duyguları dinlemek gerekmektedir (Güven, 2014:46).

Ruhsal iç sezinin esası öz bilinçtir. Öz bilinç; farklı hallerde nasıl seziler içerisinde olduğunun bilincinde olmak, hislerinin başarılarına tesirinin bilincinde olmak, seçimlerini hüküm verirken rehber yapmak, yeteneklerini tanımak, kendine güvenmektir:

Özyönetim: • Duygusal özdenetim: Tedirgin eden hisleri denetleyebilmek

- Saydamlık: Güvenilir ve öz yapısı eksiksiz olmak
- Uyumluluk: Farklı hallere adapte olma ve pürüzleri aşabilme gücü
- Başarma Dürtüsü: Kusursuzluğun iç şartlarını sağlamak adına başarıyı yükseltme isteği
- İnisiyatif: Aksiyon halinde vesileleri görebilmek
- İyimserlik: Hadiselerin özünü anlayabilmek (Ergin, 2008, s. 29).

Özyönetim hislerine hükmedebilmektir. Pozitif durumların ve hisleri yönetilmesi elbette daha kolaydır. Diğer yandan negatif durum ve hislerin yönetilmesi için aynı durum geçerli değildir. Birçok yönetici öfke, ziyan, ürkme benzeri negatif hislerin etkisi altında olmayı üstlenemez. O zaman sürekli iç diyalog halinde olan özyönetim, duygusal zekânın kişiyi duygularının esiri haline gelmesinden korur. Yöneticinin önce

şahsi hislerine hükmedebilmesi gerekir ki diğer insanların hislerini de kontrol edebilsin. Özyönetim aynı zamanda şeffaflığı da içerir, bireyin hisleri, görüşleri ve hareketleri hakkında diğer insanlara şeffaf olması onu değer ve saygı gören biri haline getirir. Bu sayede yönettiği kurumun sürekli yenilik ve gelişime açık olmasını verimli hale getirmiş olur.

Sosyal Yeterlik: Bu yetenek bireyin diğer insanlarla iletişimini yönetebilme ve yönlendirebilmesidir. Sosyal becerilerin temelinde empati vardır. Kendini başka insanların yerine koyarak onları hislerini anlamak ve bunu kontrol edebilmektir. Başkalarıyla kurulan iletişimde hislerin kontrol altına alınabilmesidir. İletişimde gerçek mesajları anlama, somut iletişim halinde olmak, yeteneklerini ve başkalarını inandırma becerisini ortaya koyabilme, orta yolda buluşabilme, çözüm odaklılık, yardımlaşma halinde olmaktır. Çevredeki diğer insanların da hislerine hükmedebilmektir. Bu sosyal iletişimi güçlü kılar (Güven, 2014:48).

Sosyal Bilinç: • Empati: Diğer insanların hislerini ve düşünce biçimlerini anlamak için kendini başkasının yerine koyabilmek.

• Örgütsel bilinç: Güncel olayları, hüküm verilen sistemleri ve teşkilat seviyesinde politikayı anlayabilmek.

• Hizmet: İzleyici, alıcı veya temin edicilerin ihtiyaçlarını anlayabilmek ve temin edebilmek (Ergin, 2008:29-30).

Sosyal bilinç temelde empati becerisinin kullanılabilmesi manasındadır. Empati kurabilen liderler, örgüt içinde korkuyla başa çıkıp, kızgınlıkları sakinleştirmek suretiyle olumlu bir iklim yaratarak müşterek kıymetlerin herkesçe benimsenmesini sağlar. Güdülemenin şaşırtıcı derecede olağanüstü sonuçlar doğuran boyutu sosyal bilinçtir. Goleman, duygusal zekânın kavranacak en basit niteliğinin sosyal bilinç olduğunu söyler. Hassas bir öğreticinin kendini karşısındakinin yerine koyabildiği hemen anlaşılırken; hassas olmayan yöneticinin empati kuramadığı da aynı hızda anlaşılır. Empatide amaç karşı tarafı memnun etmenin ötesinde örgüt iklimine hâkim olup akıllıca hükümler verebilmektir. Lider uyumlu bir platform yaratabilmelidir. Empati becerisi aynı zamanda özyönetim becerisi ile de birebir ilişkilidir. Liderin empati başarısı özyönetim başarısında yatar.

İlişki yönetimi:

- İlham Veren Liderlik: İlgi çekici bir görünümle rehber olmak ve motive edici olmak.
- Tesir Eden Liderlik: Farklı inandırıcılık tekniklerine hâkimiyet.
- İlerleme Sağlayan Liderlik: Dönüt vererek ve kılavuz olarak kabiliyet geliştirmek.
- Değişim Sağlayan Liderlik: Daha önce bilinmeyen bir yönde girişimde bulunmak, idare etmek ve lider olmak.
- Çatışmaları Yöneten Liderlik: Uyuşmazlıkları halletmek.
- Grup Çalışması Yaratın Liderlik: Kişiler arası bağlantıları oluşturmak ve devam ettirmek, grup psikolojisi yaratmak (Ergin, 2008:30).

İlişki yönetimi özünde diğer insanlardan beklenenleri ilk yapan kişi olmak ve herkes tarafından kabul görececek bir amaç doğrultusunda ilham veren bir niteliği barındırmaktır. Günlük amaçların ötesinde herkes tarafından kabul gören hedeflere yönelmek ve örgütte gelişim sağlamak becerisidir. Bu ancak grup üyelerinin niteliklerini tanımak ve yönlendirebilmekle mümkündür. Yeniliklere kapalı olmamak, engeller karşısında durarak yeniliği yaratabilen, anlaşmazlıkları idare ederek, ortak paydaya yönlendirebilen, grup psikolojisini anlayan bir lider olabilmektir.

Goleman duygusal zekâsı yüksek liderlerin sözü geçen becerilere sahip olduğunu ve uygulayabildiğini kabul eder. Bu şekilde bir örgüt iklimi yaratan liderler, hâlihazırdaki iş hayatı şartları düşünüldüğünde büyük bir kıymet taşımaktadır (Turanlı, 2007:40-44).

1.2.1.10. Duygusal Zekâ Modelleri

1.2.1.10. 1. Goleman Modeli:

“Duygusal Zekâ: Neden IQ’dan daha önemlidir?” isimli kitabın yazarı Harvard’lı psikolog Daniel Goleman, insanların duygusal zekâsının gündelik yaşamda ve iş yaşantısındaki önemine ilgi toplamıştır. Goleman’a göre duygusal zekâ “hisleri kontrol edebilme, diğer insanların duygularını anlayabilme, münasebetleri uygun hale koyabilmektir. Goleman ikişer farklı aklımız, kavrayışımız ve zekâmızın varlığını dile getirmiştir. Akılcı ve duygusal olan bu akıllarımız nasıl davranacağımız

konusunda ortak hüküm verip hayatımız süresince beraber hareket ederler (Aysel, 2006:88).

Goleman'ın kuramı iş gücünü ifade etmektedir. Goleman, duygusal zekânın, öncelikle zirvedeki liderlerin iş ortamında başarıyı belirlemek noktasında büyük pay sahibi olduğunu söylemektedir. Goleman duygusal zekâyı kişisel hislerimizi ve çevredeki insanları tanımak ve güdülemek, insanlar arası bağlarımızı doğru düzenlemek olarak ifade etmiştir. Kuram toplumsal ve hissi becerileri ifade eder. Dolayısıyla iş hayatındaki yüksek başarıyı duygusal zekâ becerileriyle doğru orantılı olarak görmektedir (Akar, 2011:42-43).

Goleman (1995) Gardner'ın çoklu zekâ modelindeki, kişisel zekâ ve kişilerarası zekâyı, psikolojik teorilere ve nörolojik bilime dayandırarak oluşturmaktadır. Akademik açıdan zeki ama duygusal zekâdan yoksun olan kişilerin ve IQ'ları düşük ama duygusal zekâ becerileri mükemmel olan kişilerin iş yaşamında, ya da sosyal yaşamlarında sorun yaşadıklarını düşünmektedir. O'na göre kişinin kendisinin ve başkalarının hislerini tanıma, kendisini motive etme, içindeki ve ilişkilerindeki duyguları yönetme yetisi duygusal zekâyı tanımlamaktadır.

Goleman (1995) Gardner'ın çoklu zekâ kuramında ifade ettiği kişisel zekâ ve kişilerarası zekâyı ruhsal kuramlara ve beyin ilmine bağlamıştır. Bilimsel bakımdan zekâ seviyesi yüksek ancak duysal zekâsı düşük bireylerin; IQ'su düşük ancak duygusal zekâsı yüksek bireylere göre daha çok problemle karşılaştıkları görülmektedir. Goleman'a göre bireyin empati, güdülenme, ilişki yönetimi duygusal zekâsını ifade eder.

Goleman, duygusal ve entelektüel olmak üzere iki çeşit zekâ olduğunu savunmaktadır ve her iki zekâ kavramının farklı özellikleri olduğuna inanmaktadır. Ayrıca duygusal zekânın, entelektüel zekâ gibi değil, ondan farklı olarak geliştirilebileceğini savunmaktadır. Goleman duygusal zekâ ile ilgili çalışmalarını yapan ve duygusal zekâyı, kendisinin ve başkalarının hislerini gözleyip düzenleyebilmek, hisleri düşünce ve eyleme yol gösterecek şekilde kullanmak olarak tanımlayan Mayer ve Salovey (1990)'ın kurguladıkları modelin, çalışma yaşamında çok önemli olacağını düşünerek kendisi yeni bir model oluşturmuştur. Bu model, ilk uyarlamasında duygusal sosyal boyut olarak bes temel boyutu içerirken ikinci uygulamasında dört temel boyut olarak değerlendirilmektedir. Emotional Competence Inventory-(ECI), Duygusal

Yeterlik Envanteri-(DYE) adını verdiği ilk sürümü beş boyutta olan duygusal zekânın 360 derecelik bir ölçütü olan bu model, dört boyuttan oluşmaktadır. Kişisel yeterlik ve sosyal yeterlik olmak üzere iki ana başlık altında toplanan bu yeterlikler, genel çerçevesi ile birlikte bu çalışmada kullanılacak olan yönetici ve lider yeterlikleri göz önüne alınarak aşağıda açıklanmaktadır.

Goleman, duygusal ve soyut konularda eleştirel düşünebilen türde zekâların bireyde var olduğunu ifade eder. Duygusal zekânın ise akademik zekâdan bağımsız olarak ilerletilebileceğini söyler. Goleman, Mayer ve Salovey (1990)'in kuramlarında ifade edilen duygusal zekânın iş hayatında büyük bir ehemmiyete sahip olduğunu ön görerek alternatif bir kuram oluşturmuştur. Bu kuramın adaptasyonunda önce beş kapsam ifade edilmişken ikincisinde dört ana kapsam nitelendirilmiştir. Emotional Competence Inventory-(ECI), Duygusal Yeterlik Envanteri-(DYE) olarak isimlendirilen ilk adaptasyonda beş kapsam olan duygusal zekânın 360 derecelik bir kriteri olarak dört kapsam oluşturulmuştur. Bunlar bireysel ve toplumsal beceriler temelinde toplanmıştır.

1.2.1.10.2. John D. Mayer ve Peter Salovey Modeli:

Mayer ve Salovey'nin ortaya koyduğu duygusal zekâ kuramı, toplumsal ve duygusal uyum sağlama süreci üzerinde çalışmaktadır. Bu kuram, tecrübe kazanarak öğrenilen duygusal yetiler üzerinde yoğunlaşarak duygunun farkında olmak, anlamlandırmak, yönlendirmek ve hâkim olabilmek olarak dört ana yetiyi ifade eder. Bu kuramda bahsedilen yetiler yaş değişkeniyle birebir ilişkilidir (Aysel, 2006:87).

Salovey ve Mayer duygusal zekâyı aşağıda verilen beş temelde açıklamıştır. Bunlar (Usta, 2015:22-23):

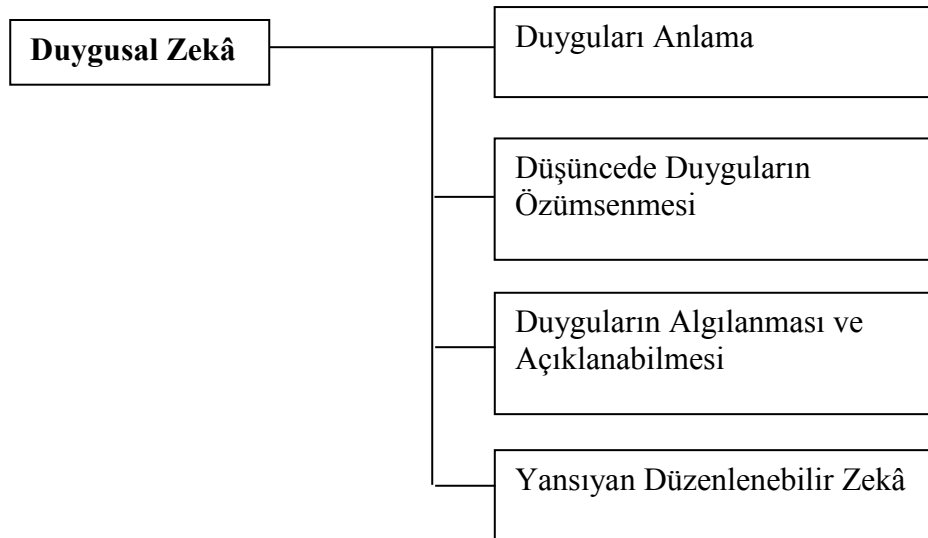
- *Duyguların Farkında Olma:* Duygusal zekânın esasıdır. Bireyin şahsını gerçekçi şekilde tahlil edebilmesi, ruhsal niteliklerini, sezilerini, seçimlerini ve gizil gücünü, kuvvetli ve kuvvetsiz taraflarıyla limitlerinin farkında olmasını ifade eder. Hislerinin farkında olan kişiler alacağı kararları daha objektif ve güvenilir olarak belirleyebilir. Bireyin kendine olan inancını artırır. Bu da kişinin kendi gizil gücünü ortaya koymasını sağlaması bakımından önemlidir. Yaşama da pozitif bir bakış açısıyla yaklaşabilirler.
- *Duygularla Başa Çıkabilme:* Anlaşılabilen hisleri yararlı şekilde yönetebilmektir. İnsanlar çoğunlukla negatif durumlar karşısında hâkimiyet becerilerini kaybeder ve bunu başka sebeplere bağlayarak savunma mekanizmaları geliştirirler. Dolayısıyla

duygularıyla başa çıkabilen bireyler kişisel olarak kırılgan, kötümser, kaygı benzeri hislerini sakinleştirebilmeyi başarırlar .

• *Kendini Motive Etme:* Kişi güdülenebilmek için bir hedef belirlemelidir. Tatminini geciktirebilme ve istenmeyen ani tavırlara mani olabilmek bireyin hedefine ulaşabilmesi için büyük önem taşır. Birey özgüvenli davranarak, olumsuz düşüncelerden uzaklaşarak ve daha önce olumlu sonuçlanan çabalarını anımsayarak güdülenme sağlayabilir. Bu beceriler sayesinde yaratıcı ve tesir bırakan bireyler olabilirler.

Başkalarının Duygularını Fark Etme: Bireyin kendini karşısındaki kişinin yerine koyarak onun duygu ve düşüncelerini anlamaya çalışmasıdır. Bu sayede karşısındaki kişinin beklentilerini de anlayabilirler. Bireyin sosyalleşmesi de buna bağlıdır. Empati kurabilmenin nitelikleri şunlardır:

- Bireyin kendini karşıdaki kişinin yerine koyarak içinde bulunulan durumu onun perspektifinden görebilmesi
 - Kişinin his ve fikirlerini objektif ve gerçek şekilde kavrayabilmek
 - Gösterilen bu çabanın karşıdaki kişiye hissettirilebilmesi ve anlatılabilmesi.
- *İlişkileri Yürütebilme:* Bu beceri herkesçe tanınan ve beğenilen olmanın, diğer insanlar üzerinde etki sahibi olmanın yani aslında lider olabilmenin özüdür.



Şekil 1: Duygusal zekâ içerisindeki becerilerin dört boyutlu modeli.

Kaynak: (Turanlı, 2007:45)

Mayer ve Salovey duygusal zekâyı 1995 senesinde 4 kapsamda ifade ettikleri ve Çok Etkenli Duygusal Zekâ Ölçeği (The Multifactor Emotional Intelligence Scale) MEIS şeklinde tanımladıkları (Şekil 1) ölçeği 1997 senesinde yaptıkları araştırmalar neticesinde ortaya çıkarmışlardır. Süreç içerisinde bu ölçeğin psikometrik niteliklerini yetersiz görerek Caruso’yla birlikte Mayer-Salovey-Caruso Duygusal Zekâ Testi Sürüm 1(MEIST) (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence TestV1) ve bir süre sonra da Sürüm 2’yi ortaya çıkarmışlardır. Şekil 1’de yer alan dört kısımlı en düşük beceri seviyesindeki kısım ile en yüksek beceri seviyesine doğru ifade edilmiştir (Turanlı, 2007:45).

1.2.1.10.3. Bar-on Modeli:

Haifan Üniversitesinde görev yapan Dr. Reuven Bar-On, duygusal zekâyı, kişinin diğer insanların tahakküm ve isteklerinin üstesinden gelebilmesinde şeklinde ifade etmiştir. Bar- On duygusal becerilerin bilişsel becerilerin zıttı şeklinde görülmemesi gerektiğini söylemiştir. Gündelik hayatımızda bu beceriler sürekli ilişki içerisinde ve birbirine dayanak oluşturur. Bar- On’un ifade ettiği duygusal zekâ yetileri şunlardır (Aysel, 2006:87-88):

- Öz Yetiler: Özüne değer vermek, hislerinin bilincinde olmak, öz cesaret, özgür davranış sergileyebilmek, özünü ortaya çıkarabilmek
- Sosyal Yetiler: Başkalarını duygu ve düşüncelerini anlayabilmek, toplumsal mesuliyet alabilmek, sosyal iletişim
- Adaptasyon Sağlayabilme: Asıl olanı görebilmek, farklı durumlara adapte olabilmek, sorunların üstesinden gelebilmek
- Stresi İdare Edebilme: Ruhsal gerginliklere karşı hoşgörülü olmak, içsel gerilimlerini idare edebilmek
- Genel Psikolojik Hâl: Pozitif bakış açısı, kıvançlı olma durumu

Reuven Bar-On duygusal zekâyı “bireyin etrafından gelen tesir ve tahakkümleri pozitif reaksiyonlarla karşılaşmasına neden olan bilişsel yetilerden farklı yetiler.” Şeklinde ifade etmiştir. Bununla birlikte Reuven Bar-On duygusal zekâyı beş temel 15 alt kısımda açıklamıştır.

İçsel Dünya Alanı: Bireyin kendinin farkında olması ve denetleme yetisidir. Bağımlı olmamak ve kendine inanmaktır.

Dış Dünya Alanı: Üç kısmı ifade eder. Kendini başkasının yerine koyarak onun duygu ve düşüncelerini anlayabilme, toplumsal hayatta bölüşümcü olabilme, insanlar arası bağların güçlü olmasıdır. Yani insan ilişkileri becerilerini kapsar.

Adaptasyon Alanı: Bireyin objektif ve farklı durumlara uyum sağlayabilme özelliğini ifade eder. Problemlerle başa çıkabilme yetisiyle ilgilidir.

Stresle Başa Çıkma Alanı: Ruhsal gerilimleri kontrol altında tutabilmektir. Sorunlar karşısında hoşgörülü olabilmek, Karmaşık olaylar içerisinde dingin olabilmek, sorunları çözerken süreye yaymaktır.

Genel Ruhsal Durum: İki kriteri vardır. Pozitif bakış açısına sahip olmak ve bunu sürdürebilmek. Mutsuz olmamak yani hayattan keyif almak (Turanlı, 2007:49).

1.2.1.10.4. Cooper ve Sawaf' ın Duygusal Zekâ Modeli:

Cooper ve Sawaf hisleri kişinin ruhsal dünyasından yayılarak kişiyi eyleme sokan unsurlar olarak ifade etmiştir. Bu açıdan değerlendirildiğinde EQ bireyin gizil gücünün ortaya çıkarır ve bireyin çevresiyle uyumunu sağlar (Karabulut, 2012:38).

Robert Cooper ve Ayman Sawaf'ın EQ kuramı “Dört Köşe Taşlı Model” şeklinde tanımlanır. Bu kuramda diziyle, hisleri bellek, hislerin canlı olması, hissi yoğunluk ve hissi kimya şeklindedir (Aysel, 2006:89).

Sawaf ve Cooper 1989 senesinde “Gelişmiş Zekâ Teknolojileri Ortaklığı” nı oluşturarak EQ haritası ve teşkilatsal EQ profilleri ortaya koymuşlardır. Liderlikte EQ “Dört Köşe Taşı” kuramını Sawaf tanımlamıştır. Bir süre sonrasında Cooper’la birlikte çalışarak “Liderlikte Duygusal Zekâ” kitabını yayımlamışlardır. Yaptıkları araştırmalarla Cooper ve Sawaf kuramlarını direk olarak ilim ve keşif ile birlikte pratiğe dökmüşlerdir. Söz konusu sıralama şu şekildedir (Turanlı, 2007:50-53):

Birinci Köşe Taşı, Duyguları Öğrenmek; Bireyin hislerinin gizil gücünü bilmesidir.

Duygusal Dürüstlük: Hislerinin altında yatanları objektif şekilde değerlendirerek doğru ve gerçekçi olan hükme varmaktır.

Duygusal Enerji: Bireyin hislerinin etkin gücünü etkileme düzeyinin farkında olmasıdır. Çünkü bu durum bireyin güdülenmesinde büyük pay sahibidir. Bireyin etkin gücünü sözlü ve sözsüz iletişimde, sorunların çözümünde kullanabilme kapasitesidir.

Duygusal Geribildirim: Bireyin hislerinden gelen uyarıları fark edebilmesidir. Hislerin bireyi davranışa geçiren, sualler eden ve cevaplayan, bireyin potansiyelini yükselten, öğrenme becerisini arttıran ve uygulamaya sokan, tutum farklılığı yaratan nitelikleri vardır. Bu sebeple dönütleri önemlidir. Hislerin denetim altına alınması olumsuz tutumları engeller. Kızgınlığı karşı uyanık olmalı ve engellenmelidir.

Pratik Sezgi: Hisleri Önceden Kestirebilmek fiziksel dünyanın ötesinde iç dünyada meydana gelen bir durumdur. Kaynağı ise duygusal zekâımızdır. İlham kaynağıdır.

İkinci Köse Taşı, Duygusal Zindelik: İtimat ve itikat yetenekleriyle hisleri anlayabilmektir. Dürüst olmak ve insan ilişkilerinin olumlu ve uyumlu olmasıdır. Bireyin çevresine hakkında olumlu bakış açısı yaratabilmesidir. Bunun için aşağıdaki öğelerin gerçekleşmesi gerekmektedir.

- *Özvarlık:* Bireyin hissi varoluşudur.
- *Güven Çemberi:* Bireyin çevresinde yarattığı güvenilir imaj etkisidir.
- *Yapıcı Hoşnutsuzluk:* Olumsuz duyguların olumlu duygulara transformasyonudur.
- *Esneklik ve Yenilenme:* Bireyin daha önce bilinmeyen konumlarda uyum sağlaması ve kendini yenileyebilmesidir.

Üçüncü Köse Taşı, Duygusal Derinlik: Bireyin ruhsal yapısının bilincinde olması ve grup hedefleri doğrultusunda yönlendirebilmesidir.

- *Özgün Potansiyel ve Amaç*
- *Kendini Hedefe Adaması*
- *Dürüst Olabilmesi*
- *Yetki Olmadan Etki*

Dördüncü Köse Taşı, Duygusal Simya: Bireyin gizil gücünün yenilikler ve orijinal fikirler ortaya çıkarma yeteneğidir.

- *Sezgisel Akış*
- *Düşünsel Zaman- değişimi*

- Fırsatları Sezinlemek
- Geleceği Yaratmak

Cooper & Sawaf ortak bir amacı ya da eylemi gerçekleştirmek ereğiyle bir araya gelmiş kurumların ya da kişilerin oluşturduğu birliklerin eski stillerde idare edilemeyeceğini, süratle farklılaşan çalışma hayatında yeni anlayışların işleyişe geçmesi ihtiyacını ifade etmişlerdir. Cooper & Sawaf her zaman yapılan, alışkanlık durumuna gelen işler ve her zaman yapılandan saparak başka bir şey yapmayı gerektiren işler şeklinde bir tanımlama yapmışlardır. Buna göre her zaman yapılandan saparak başka bir şey yapmayı gerektiren işlerde ancak EQ yetenekleri yüksek bireylerin başarılı olabileceğini savunmuşlardır.

1.2.1.11. Duygusal Zekâ ve Yönetim İlişkisi

Duygusal zekâ ve yönetim ilişkisi ile ilgili yapılan araştırmalar yönetimin başarısı için EQ'nun önemini ortaya çıkarmıştır. Diğer yandan çok sayıda örgüt idarecisi örgütleri ve astlarını idare ederken hislerini kullanmanın güç ve tesirlerini azaltacağına inanmaktadır. Aslında hisler astların korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusunu, birlik olma duygusunu, duygularının anlaşıldığını, uyumu, inancı, yeni fikirler ortaya koymayı, yardımlaşmayı ve astların alınması gerekli kararları öncelikle ve kendiliğinden alabilmek konusundaki yeterlilik duygularını etkin hale getirebilir. Hisler güdüleyici birer rehberdir. Görevlere mana ve hedef sağlar. IQ başarısının bir koluysa duygusal zekâ uyum, güç, uzun süreli olma gibi etkileri sağlayan koldur. Örgütlerin başarısını sağlayabilmek için en önemli unsur liderlerin akıl ve hislerinin birlikte kullanabilmeleridir (Güven, 2014:50).

Goleman ortak bir amacı ya da eylemi gerçekleştirmek ereğiyle bir araya gelmiş kurumların ya da kişilerin oluşturduğu birliklerin ilerlemek hatta yalnızca varlığını sürdürebilmek için dahi ortak EQ'yu arttırmak durumunda olduğunu söyler.

Hisler birinden bir başkasına geçme özelliğine sahiptir. Bu sebeple üst; olumlu, güven verici, yenilikleri ortaya koyan, uyumlu, toleranslı, insanlara değer veren, şefkatli olursa astlarda ortak hisleri kabullenebilir. Hislerini bilen, hükmederken ve idare ederken sadece rasyonalist yollara bağlı kalmayan, iletişim mesajlarını bilen idareci olmak önemlidir. Ancak kendine inanan ve diğer insanlardan korkmayan, değişik bakış açılarını kabullenebilen ve hemen müdafaa pozisyonu almayan, sinirlenmeyen,

farklılıklara saygılı liderler astlarını eyleme sokabilir (Dedehayır, Baltaş & Baltaş, 2002).

Harvard Business Review dergisi bir sayısını tamamen “Çağ değiştiren liderlik” mevzusunda yayımlamıştır. Bir üstün en etkili niteliği yeniliğe kapı açmasıdır. Bunun kaynağı ise duygusal zekâ becerileridir. Yapılan araştırmalarda görülmüştür ki artık çalışma hayatında EQ yetenekleri liderlik vasıflarıyla doğru orantılıdır ve her geçen gün bu göze çarpmaktadır (Dedebayır, Baltaş & Baltaş, 2002).

1.2.1.12. Duygusal Zekâ Bileşenleri Tarafından Liderliğin İncelenmesi

Yapılan çalışmalarda; başarısı diğerlerine göre daha fazla olan üstlerin EQ yeteneklerinden en fazla bir tanesinde etkili olduklarını dile getirirken, başarısı diğerlerine göre daha az olan üstlerinse dört veya daha çok yetenekte etkili olduğunu dile getiriyor. Yani başarısı diğerlerine göre daha az olan üstlerin özlerini objektif tahlil edemedikleri ortaya çıkıyor (Baltaş & Baltaş, 2002).

Örgüt yöneticileri insanların hislerine seslenir. Yöneticinin etkisi, astlarını nasıl göreve koştuğuna bağlıdır. Ortak bir amacı ya da eylemi gerçekleştirmek ereğiyle bir araya gelmiş kurumların ya da kişilerin oluşturduğu birliğin başarıya ulaşması yöneticinin EQ kapsamındaki gücüyle sınırlıdır. Günümüzde yöneticilerin EQ’sunun yüksek olması beklenmektedir. Çünkü artık astlar bütün yetkileri tek başına elinde bulunduran üstler istememektedir. Bunun yerine fikirlerini paylaşabileceği, ortak kararlar alabileceği, hür ortamlarda çalışmak istemektedirler. Diğer yandan günümüzde çalışanlara verilen kompleks görevler örgütün daha çok işbirliği, yardımlaşma ve fikir alışverişine ihtiyacı arttırmaktadır. EQ becerilerini kullanabilen yönetici, kişiler arası sorunların üstesinden kolayca gelebileceği için randımanlı ve aktif bir çalışma ortamı yaratarak astlarını güdüleyebilir (Önder, 2010:74-76).

Eğitim örgütlerinde yöneticinin, ortak hedefleri gerçekleştirmek amacıyla öğretmenleri motive etmek ve ihtiyaçlarını eksiksiz olarak tamamlaması gerekmektedir. Bunun için de EQ yeteneklerini etkin biçimde kullanarak örgüt içi olumlu ve işbirlikçi bir iklim yaratmakla sorumludur. Bu sayede istenilen başarıya ulaşabilir, yaratıcı, yeniliklere açık ve uyumlu bir ortamda ortak hedeflere ulaşılması sağlanabilir (Ergin, 2008:19).

Bugün çalışma hayatında elde edilen ürün veya hizmetin rakamsal olarak fazla olmasının ötesinde kişilerin memnun olma durumu ön plana çıkmıştır. Bu beklentinin karşılanabilmesinin tek yolu ise idarecilerin duygusal zekâ yeteneklerinin gelişmiş olması ve bu yetenekleri çalışma ortamını güçlendirmek için etkin şekilde kullanabilmeleridir (Güven, 2014, s. 53). Bu yetenekler:

Liderlik ve Kendinin Farkında Olma (Öz bilinç)

Bir kimsenin, alınması gerekli kararı öncelikle ve kendiliğinden alabilmek konusundaki yeterliliğiyle mesuliyet alabilmesi, kendini güdüleyebilmesinin ehemmiyetinden bahsetmiş ve bu yeteneklerinse EQ ile sağlanabilir.

Bireyin hislerini, kuvvetli taraflarını, limitlerini ve içsel gerilimlerini çevresini ve olup biteni tanıma, algılama, kavrama, fark etme yetisine denir. Bu bireyler gerçeği olduğu gibi gören, kabul eden ve ona göre davranan kimselerdir. Bu niteliklere sahip liderler ne tarafa doğru gittiklerini ve olması gereken hedeflerini iyi tahlil edebilir, uyumlu bir çalışma ortamında astların güven ve huzurla eyleme geçmelerini sağlarlar (Önder, 2010:64-65).

Liderlik ve Kendini Yönetme (Öz yönetim)

Hisler üstten astlara hızlıca yayılabilir. Bunun için üstün öncelikle şahsi hislerini kontrol altına alabilmesi büyük bir öneme sahiptir. Özel hayatı ile çalışma hayatını iyi ayırt edebilmelidir. Özel hayatındaki olumsuzlukları çalışma hayatına yansıtmamalıdır. Şiddetli tahakküme maruz kalsa da pozitif enerji yayan yöneticiler hislerine hükmedebilir ve astlarına bu enerjiyi aktarabilir. Bu niteliğe sahip liderler şeffaf bir ortam yaratarak insanların kendilerini engellemeden güven hissederek davranmalarına zemin hazırlar (Önder, 2010:66-67).

Liderlik ve Sosyal Bilinç

Yöneticinin kendini astlarının yerine koyarak onların duygu ve düşüncelerini anlamaya çalışması ve bunu aktarabilmesidir. Bu sayede alınan objektif hükümlerle oluşan bağlar örgütü ortak hedeflere kolayca götürebilir (Önder, 2010:68).

Liderlik ve Sosyal Beceriler

Lider, sadece yöneten kişi değil aslında bireyleri müşterek amaçlara inandırarak işbirliği içinde hareket etmeyi sağlayan kişidir.

Liderin öncelikli misyonu ilham kaynağı olma, bireyleri alımlı bir bakış açısıyla eyleme sokma becerisini gösterme ve kişiler arası bağları oluşturmaktır. Yaratıcı Liderlik Merkezi'nin yaptığı çalışmalar ortaya koyuyor ki diğer insanların hislerini görmezden gelmek liderlerin başarılı olamamasının en belirgin sebebidir. Aktif yöneticiler, ortak fikir oluşturmak, eşgüdümlü grup çalışmalarını teşvik etmek, farklı fikirleri ortaya çıkarmak, negatif durumlardan uzaklaşmak gibi becerilere sahiptir. Bu beceriler örgütü ve lideri başarıya götürür. Hislerinin bilincinde olan ve diğer insanların beklentilerini algılayabilen, hislerine hükmedebilen, insan ilişkileri kuvvetli EQ' su yüksek yöneticiler sorunlarla kolayca başa çıkabilir ve olumsuzlukları hızlıca ortamdaki uzaklaştırarak güvenilir, huzurlu bir çalışma ortamı yaratarak yenilikleri ortaya çıkarabilir (Önder, 2010:69-70).

1.3.Yaratıcılık

Yaratıcılık kavramı oldukça kompleks, detaylı açıklanması büyük önem arz eden çünkü hayati nitelikler taşıyan ruhsal ve yönetsel boyutlarda ifadesi zor bir kavramdır. Her bireyde var olduğu kabul edilen, onu bir şey yaratmaya iten varsayımsal yatkınlıktır. Ancak bu hiç olmayan bir şeyi ortaya çıkarmak manasından öte insan aklında var olan olguların orijinal şekilde ilişkilendirilmesidir. Sungur ise yaratıcılığı problemlere, arızalara, noksan olgulara, yitik unsurlara, ahenksizliğe nazaran uyumluluk, kuvveti ifade edebilme, problemleri ortadan kaldırmak için yol bulma, akla, sezgiye ya da birtakım verilere dayanarak kestirime varma ve öneriler ortaya koyma, test etme ve neticeyi diğer insanlara aktarmak şeklinde tanımlamıştır (İraz & Yılmaz, 2013:3-4).

Runco ve Pritzker'a göre (Aktaran İraz, Yılmaz, 2013, s. 4), yaratıcılık, müsait durumlarda kişiler ya da kümelerin daha önceden bilinmeyen farklı düşünceler ortaya koymasıdır. Rice'e göre yaratıcılık neticeden öte belli bir sonuca ulaşan düşünce akışıdır.

Bu kavramı yalnızca özgünlük şeklinde görmek hatalıdır. Elverişli, kullanılabilir, uygulanabilir olması da yaratıcılığı alelade ve garip düşüncelerden farklı kılar. Konu ile ilgili yapılan açıklamalar bir birlik halinde incelendiğinde daha çok “özgün düşünülmüş”, “daha önce düşünülmemiş”, “zarar görmeye dayanıklı”,

“değişiklik ortaya çıkaran”, “Bilinmeyen”, ”alışılmamış” ve bu nitelikleri “gruba benimseten” ifadeleri ön plana çıkmaktadır (Balay, 2010:46).

Bununla birlikte yaratıcılığın nasıl bir yol izlediğine bakacak olursak aşağıdaki adımları sıralayabiliriz (İraz & Yılmaz, 2013:4):

- Problemin tarifi: Çıplak ve bariz şekilde problemi görebilmektir. Tesadüfi fikirler çoğunlukla faydalı gösterebilir ama yaratıcı fikir, problemin çıplak şekilde tespitiyle ilerletilebilir.
- Olgu birikimi: Mevzu hakkında görüş geliştirme ve ayrıntıları görme adıımıdır (İraz & Yılmaz, 2013:4). Anlam ve vakalar içerisinde bağ oluşturmak önemli olduğundan elde edilen olguların niceliği de önemlidir. Bu basamağın eksiksiz olarak istenilen neticeye erişmesi bakımından yoğun çalışmak lazımdır (Çavuş, 2006:85).
- Etkin fikir üretme: problem anlamlandırılması ve olgular biriktirilmesinin ardından, problemin bir sonuca varması için farklı metotlar bulunmaya çalışılır. Bu çalışma çok sayıda metodun eyleme geçtiği zor bir fikri süreci icap eder.
- Fikir büyüme süreci/ Kuluçka: Biriktirilen olguların sindirilmesi, henüz bilince inmemiş olguların etkinleştirilmesi adıımıdır (İraz & Yılmaz, 2013:4). Bu adım az zaman alabileceği gibi, fazla zaman da alabilir. Problemin akılda mütalaa edilmesi ve tetkik edilmesidir.
- Düşünce ya da bulgu: bu adımda fikirler akılda ortaya çıkarlar. Bunlar saniyelik gerçekleşen durumlardır. Bu hızlıca geçen fikirleri yakalayarak işleyerek orijinal çözümler ortaya çıkabilir (Çavuş, 2006:85). Daha önce bilinmeyen, özgün bir düşüncenin ve yolun keşfedilmesidir.
- Tahlil etme ve eyleme geçirme: Oluşturulan bütün düşünceler eyleme geçirilebilecek düzeyde önem taşımayabilir. Bu adımda mantık çerçevesinde düşünceler tahlil edilip verimli olacaklar tespit edilir (Çavuş, 2006:85). Problemin çözümü için bulunan özgün fikri eyleme geçirmek ise atılganlık isteyen bir adııdır.

Tablo 1: Yaratıcılık: bakış açısı ve tanımı

Kaynak	Bakış Açısı	Tanım
Nirmal (1993)	Birey/ Grup	Düşünce biçimlendirme

Woodman, Sawyer ve Griffin (1993)	Örgüt	Kıymetli ve yararlı eser, iş, düşünce, yöntem ve ilerleme ortaya çıkarma
Oldham ve Cummings (1996)	Örgüt	Daha önce düşünülmemiş, özgün düşünce ortaya koyma
Shalley, Gilson ve Blum (2000)	Birey/ Grup	Özgün düşünce, ilerleme ve teknik tasarlama
Coade (2002)	Birey	Düş potansiyeline dayalı fikir
Sundgren ve Sthyre (2003)	Birey	Özgün düşünebilme becerisi
Heye (2006)	Birey	Farklı düşünce tasarlama ve birleştirme
Gümüšoğlu ve İlsev (2009)	Birey	Özgün düşünce bulma, sorunlara çıkar yol bulma, düşüncelerin tatbiki için uygun program tasarlama

Yaratıcılığı inceleyen değişik kişiler çok sayıda birbirinden değişik açıklama yapmışlardır (İraz & Yılmaz, 2013:5).

Amabile, Conti, Coon, Lazenby ve Herron’a göre (aktaran Eren, Gündüz, 2002, s. 65) yaratıcılık kavramının en fazla onaylanmış açıklaması farklı sahalarda daha önce düşünülmemiş ve faydalı düşüncelerin ortaya çıkarılmasıdır. Shalley, Gilson ve Blum’a göre yaratıcılık, bir ürün ortaya koymak, genel bir tasarım oluşturmak, kişisel ve toplumsal olarak işbirliği halinde üretilen özgün görüşlerdir. Woodman, Sawyer, Griffin ise örgütsel yaratıcılığı, karmaşık toplumsal düzende birlikte hareket eden kişilerce meydana getirilmiş kıymetli, verimli, yapıt, iş, düşün, akış şeklinde ifade eder. Robbins, farklı fikirleri toplama ve birleştirme becerisidir der. Eren’e göre ise yaratıcılık, çoğunluğu hali hazırda var olan düşüncelerin işletilerek özgün bir yapının ortaya çıkmasını sağlayan düşünce akışıdır (Eren & Gündüz, 2002:65-66).

Yaratıcılığın mutlak ve ayrıntılı bir tanım yapmak oldukça zordur. Sebebi, bireylerin birbirinden bağımsız yaşantılarının birer aynası olmasıdır. Farklı eğitim seviyesine sahip veya farklı mesleği sürdüren insanların yaratıcı olması mümkündür. Ancak her birinin yaratıcılığı kendine özgüdür. Dolayısıyla bu kadar kapsamlı ve geniş anlamlar içeren bir olguyu tanımlamaya çalışmak çok güç olmakla birlikte hatalı da olabilir (Yapıcı, 2004:3).

Yaratıcılık, problemlere ve olgu noksanlıklarına, tam olması gerekenin eksik parçalarına ve adaptasyon aksaklıklarına karşı hassas olmak, zorlukları anlamak, çıkış yollarına yönelmek, mantıksal sınamalara gitmektir (Akkanat, 2014:55-56).

1.3.1. Yaratıcılığın Öğeleri

Çok sayıda teşkilat ve idareci süratle farklılaşan günümüz şartlarında yaratıcı fikirlerin başarı kazanabileceğini vurgulamaktadır. Ancak az sayıda teşkilat ve idareci bunu ne şekilde işe koşacağını anlayamamıştır. Thompson (Aktaran Eroğlu, 2014, s. 12) yaratıcılığın aşağıda sözü geçen etkenleri barındırdığını söylemiştir.

- Etkili Beyin Fırtınası: İdareciler herkesçe bilinen fikir alışverişlerinin etkisiz olduğunu fark ederek bu duruma yeni bir ilerleme getirmelidir.
- Bireysel Yaratıcılık: Teşkilat idarecileri, ferdi yaratıcı niteliklerini tahlil etmeli aynı ve değişen fikri becerileri ortaya çıkarmalıdır.
- Ön yargılar ve kabuller: Teşkilat idarecileri, hüküm verme ve bir problemi sonuca vardırma niteliğini riske atan bir kişi ya da olaya ilişkin yeterli bir bilgi edinmeden, önceden, peşin bir karara varmış olma durumunun farkına varmalı ve bundan uzaklaşmalıdır.
- Ortak akıl yürütme: İdareciler farklı vaziyetlerdeki geçişleri sağlarken ısıldayan düşünceleri ön plana çıkarmayı bilmelidir.
- İkna kabiliyeti ve yaratıcılık: İdarecilerin teşkilattaki yaratıcı nitelik taşıyan fikirleri kullanabilmek için bireyleri inandırmasıdır (Eroğlu, 2012:12).

Aşağıda yer alan öğeler yaratıcı bireylerde teker teker olabilmesinin yanı sıra birleşimleri de oldukça önemlidir. Yaratıcılıkla ilgili öğeleri Rıza (Aktaran Eroğlu, 2014 s. 12) sıralamıştır:

- Bilgi Birikimi: Bireyin yaratıcı olabilmesi için ilgili konu hakkında gereksinimi karşılayacak ölçüde olgunun varlığı önemlidir. Sonuçta yaratım sıfırdan var etmek manasında değil olgu ve ustalıkla bağlantılar kurabilmektir.
- Bilir Kişi Olmak: Kişinin alanındaki tecrübesi daha önce ortaya çıkarılmamış fikirleri açığa çıkarmadaki arzusu ve muvaffakiyetini gösterir. Bireysel ilerlemesiyle birlikte sınanmamış sınama arzusu, yenilik ortaya çıkarma arzusu doğuracaktır.

- Akılcılık: sınırlı zamanda bol miktarda onaylanacak fikir, yol ve seçenek ortaya çıkarabilmektir.
- Yaratıcı Fikir üretimi: İnsanoğlunu diğer varlıklardan ayıran fikir üretebilme yeteneği yaşamını şekillendirir. Bunun için his ve fikirlerini düzenleyebilmesi onu istenilen sonuca ulaştırır. Kreatif fikirler bu evrede belirir.
- Esneklik: Kişi tek bir fikre ve görüşe bağlı kalmadan farklı yöntem ve bakışları değerlendirebilmesidir. Bu sayede daha önceden bilinmeyen bir olgu, vaziyet ve eylemlere karşı rahat uyum gösterebilir.
- Özgünlük: Daha önce düşünülmeyi düşünmek, alternatif görüşler ortaya çıkarabilmektir.
- Güdülenme: Bireyin yeni şeyler üretebilmesi için ilham kaynağı olan şeylerdir.
- İnsan İlişkileri Yetenekleri: Bireyin fikirlerini dilsel, bedensel, metinsel şekillerde olması gerektiği halde yansıtabilmesidir. Çünkü doğru aktarılamayan fikirler anlaşılabilir ve işe yaramaz.
- Düşünce geliştirmek: Hali hazırda mevcut fikirlerden yola çıkarak farklılaştırma, daha önce düşünülmeyi düşünme, alternatifler üretmektir.
- Eleştirel Analiz: Hali hazırda mevcut fikirlerin noksanlarını belirlemektir (Eroğlu, 2014:12-14).

1.3.2. Yaratıcı Bireyin Özellikleri

Kreatif bireyler kesintisiz, farklı durumlara uyum sağlayabilen ve özgün şekilde fikir üretebilirler. Böyle kişiler düşünceye ihtimam gösterir, tehditler karşısında yılmadan devam eder, kaostan başa çıkabilir, hevesli ve düş kurabilen niteliklere sahiptir. Birden fazla düşünce ortaya çıkarabilme, değişik pozisyonlarda fikir bulabilme, orijinal düşünceler sağlayabilme, düşünceleri ve eserini çeşitlendirme, yenileşmeye yatkınlık, kaosları yoluna koyabilme kuvveti, fazla güç, tehditlerle başa çıkabilme, düşleri çokluğu, özgür düşünebilme, sonuca giden yolda birden fazla yöntem izleme ve azimli olmaktır (Töremen, 2003:5-6):

- Bentley (aktaran Töremen, 2003, s. 6) kreatif kişilerin niteliklerini aşağıdaki gibi verir:
- Yaratıcı kişiler, sosyalleşmekten keyif alırlar.

- Pes etmezler ve kendi kendilerini güdüleyebilirler.
- İstenilen sonuca ulaşmak amacıyla kısa ve kolay olmayan bir yolculuk yaparlar.
- Tecrübeleri, tarama ve sınamak için fırsat verir.
- Yüksek bir espri potansiyelleri mevcuttur.

1.3.3. Örgütsel Yaratıcılık

Teşkilatlar, süratle farklılaşan ortama adapte olabilmek ve aktif olabilmek için kreatif düşüncelere gereksinim halindedirler. Eğer kreatif fikirlerden mahrum kalırlarsa var oluşları tehlikeye girer. Kreatif bir yaşamda düşünceler iktisadında bulunuyoruz. Bu bağlamda idareciler rekabet edebilmek için kendini yenilemek durumundadır (Akkanat, 2014:55-56).

Teşkilatlarda kreatif fikirlerin açığa çıkarılmasında ön plana çıkan unsurlar aşağıda verilmiştir (İraz & Yılmaz, 2013:835).

- Teşkilatın tamamında olguların dinamik ve farkında bir halde paylaşılması
- Bireylerin çalışma ve teşkilatı bir bütün şeklinde kabul ederek mesuliyet üstlenmesi
- Bireylerin ilk kez karşılaşılan tasarımlarla ilgili uzmanlık ve yetkisinin olması
- Söz konusu idari ilkeleri benimseyen ve onaylayan, farklı düşünceler ortaya çıkaran üst ve astların pekiştirilmesi

Örgütsel yaratıcılık; teşkilatın önceden konulan hedeflerini gerçekleştirmekle sorumlu idarecinin, teşkilatın diğer bireylerini fikir üretmesi bakımından tetikleyen, sebep- netice bağı oluşturan, bilgi ve görüşleri farklı şekillerde bağlantılar kurduran, akıl yeteneklerini harekete geçiren ve özgürce faaliyet gösterebilecekleri ortamdaki sosyal kıymetleri canlandırmanın önemini gösteren, kreatif bir iklim yaratmasıdır (Taş, 1999:6).

Örgütsel yaratıcılık, birlikte görev yapan kişiler tarafından kurulan kıymetli, faydalı, daha önce uygulanmamış düşüncelerin, ürünlerin ortaya çıktığı aktif ilerlemedir. Teşkilatların istenilen neticeye ulaşabilmesi için hızla farklılaşan varyasyonlara uyum sağlayarak, atik, kreatif ve değişebilen süreçlerde kendini yenileyebilmesi şarttır. Bunun için idarecinin kreatif fikirlere ortam oluşturmaları gereklidir. Hatta önce kendi yaratıcı adımlar atarak başlayabilir (Ceylan & Uğurlu, 2014:98).

Yaratıcı teşkilat anlayışının teşekkülü, üyelerin bireysel olarak yaratıcı niteliklerini açığa sermeyi arzulayan teşkilatlar için ihtiyaçtan öte mecburiyet olmuştur. Bu şartlarda teşkilat anlayışını oluşturmak mesuliyeti idarecileri işaret ederken; istenilen sonuca ulaşılması ise izlenen yolla ilgilidir. Kreatif fikirlerin idaresi ve sürekliliği total ve yöntemli pratiklere ihtiyaç halindedir (Gümüşsuyu, 2004:5).

Örgütsel yaratıcılığın düşünce sorunlarıyla alakalı ve uygulamalı tarafları mevcuttur. Düşünce sorunlarıyla alakalı kısmı düşünce üretimi, uygulamalı kısmı ise düşüncelerin davranışa dönüşmesi basamağıdır (Aymaz, 2014:101).

1.3.4. Örgütlerde Yaratıcılığı Geliştirme Sürecinde Yer Alan Adımlar

Gümüşsuyu (Aktaran Balay, Kaya, Melik, 2010, s. 444) örgütlerde yaratıcılığın ortaya çıkması için az hiyerarşi, şekil ve karışıklıkta bir organizasyonla birlikte bireysel potansiyeli açığa çıkarabilecek bir idari anlayışla, farklı fikirlerin önemsenmesi, güç paylaşımı, olgu aktarımı, ilerlemeye olanak sağlayan ortam, başarının takdir edilmesi yollarının izlenmesi gerektiğini vurgular. Bunun için de aşağıda verilen şartları ifade eder (Balay, Kaya & Melik, 2014:444):

- Örgütsel Yüreklendirme: Doğruluk, düşüncelerin olumlu tenkidi, kreatif üretimler için aktif pekiştiriciler ve onaylama, denenmemiş düşünceleri oluşması ve özgür aktarımı ile müşterek kurumsal hedef oluşturmaya olanak sağlayan bir iklim yaratılmasıdır.
- Yönetici Desteği: Yararlı iş biçimleri oluşturan, hedefleri belirleyen, çalışma ekibi kıymetlerini kuvvetlendiren ve ekibe itimat eden idari sistemdir.
- Çalışma Ekibi Desteği: Farklı bireylerin bulunduğu çalışma platformunda kişilerin olumlu etkileşim halinde, farklı düşüncelere müsait, zorluklara karşı işbirlikçi olmasıdır.
- Kaynaklar: Malzeme, para ve dokümanları ifade eden her nevi referansa basitçe ulaşabilmektir.
- İş İçin Uğraş Sarf Etmek: Uğraş isteyen ve nispi derecede mühim bir çalışma sürdürdüğü inancında olmaktır.
- Hür Olmak: Söz konusu çalışmayı nasıl gerçekleştireceği konusunda bağımsız karar alabilmektir.

1.3.5. Organizasyonlarda Yaratıcılığı Engelleyen Unsurlar

Arenofsky (aktaran Yeloğlu, 2007, s.139) yaratıcılık yeteneklerine engel olan faktörleri aşağıdaki şekilde açıklamıştır (Yeloğlu, 2007:139):

- Tenkit: Kişisel ve ekip nezdinde düşüncelerin sıklıkla tenkit edilmesi üretim sürecine negatif tesir eder.
- Ruhsal Gerilim: Kişi üstünde yaratılan sürekli gerilim ve tahakküm yaratıcı niteliği yok eder.
- Şüphe: Yaratılan düşünce ve eser hakkında şüphe oluşması onun özgünlüğünü bozar.
- Tekdüzelik: Düşünce ve eserlerin hep benzer usullerde gitmesi, farklı seçeneklerin değerlendirilmemesi yaratıcılığın önemini ortadan kaldırır.
- Vakit Sorunları: Yaratıcılığı sınırlı vakitlerde devamlılığını sağlama arzusu olumsuz bir tesir oluşturur.
- Etraf: Kişinin ortamda rahat olamaması, şartların uymaması da yaratıcılığı engeller.

Goleman çeşitli niteliklere sahip kişilerden meydana gelen çalışma potansiyelinin yeni fikirlerin üretilmesi ve teşebbüsler için mühim olduğun ifade etmiştir. Kişilerin bireysel performanslarına nazaran grup performanslarının örgütü yaratıcılık ve dinamik yollara götüreceğini savunmuştur.

1.3.6. Örgütsel Yaratıcılıkta Yönetmel Tutum ve Davranışlar

Yaratıcı bir teşkilat yapısının oluşunu için ön şart yaratıcı niteliklere sahip bir idarecinin varlığıdır. İdareci verdiği hükümlerle bir ortam oluşturur. İdareciler teşkilatın kuralları, kıymetleri, görüşleri ve yakınlıkları, geçmişi, anmaları yaratıcılığı doğrudan etkiler. Yaratıcılığa etki eden idare ve muameleleri açıklayalım (Eroğlu, 2014:38):

Çekinmediğini, Korkmadığını Açıkça Bildirmek, Göstermek, Meydan Okumak: İçten gelen bir güdülenmeye malik bireyler çok sayıda alternatif ortaya çıkarmaya eğilimlidirler. Ortaya çıkardıkları alternatifler, onaylanmayacak dahi olsa sorular sorarak mübadele edecek nitelikler taşırlar. Bu davranış problemlerle başa çıkma, içten gelen güdülenme nitelikleri sebebiyle yaratıcılığa kaynaklık eder .

Bağımsızlık: Bireylere, bağımsız bir çalışma ortamı sağlama işi benimseme motivasyonunu yükseltir. İdareci astlarına bağımsızlık verirken diğer yandan onları başıboş bırakmamalı, yol gösterici ve rehber olmalıdır.

Kaynaklar: Teşkilatın yaratıcı niteliklerine tesir eden para, vakit ve ortam konularındaki hüküm idarecilerce eksiksiz ve olması gerektiği gibi verilmelidir. Yaratıcılığın oluşumu için vakit lazımdır. Vaktin az olması yaratıcılığın sağlanması sürecinde engel oluşturur. Ortamın sıkıntısız ve huzurlu olması yaratıcı ve yeniliğe açık teşkilatlar için önemlidir. Bu bakımdan serbest işyeri düzeni onaylanmaya başlanmıştır. Bugün yaratıcılık ve yeni fikirler için bireylerden çok gruplar aktif hale gelmiştir.

Aktif Ekipler: Teşkilatlarda yaratıcılığın ortaya çıkışı adına aktif ekiplerin oluşturulması ve ekipte girişken olmak mühimdir. Ekipteki bireylerin ortak fikirde ve bağdaşık yapıda bulunması yaratıcılığı yok eder. Muhtemelen bu ekiplerin maneviyatları fazla olacaktır. Ancak değişik niteliklerin buluşması, farklı görüşler, ustalık ve becerilerin aktarımı bakımından daha kıymetlidir. Bunun için bazı nitelikler göz önüne alınmalıdır. Bunlar (Eroğlu, 2014:39-40):

- Ekibin tamamında coşku hissettirecek amaçların konulması
- Ekibin güçlükler karşısında işbirliği ve yardımlaşma halinde olması
- Ekibin, birbirlerinin fikir ve görüşlerini anlaması
- Gerçek ekiplerin bir araya gelmesi güç olsa da ortaya çıkacak iş oldukça etkili olacaktır.

İsteklendirme: Kimi idareciler çalışanlarının başarılarına değer verip bunu belirtmez. Bu çalışanın güdülenmesini olumsuz yönde etkiler. Yaratıcı bireyler coşkuludur ve değer görmek arzusundadır. Bu bakımdan olması gereken idarecinin çalışmanın ilerlemesini takip eder, ürünlerin değerini dile getirir, kreatif fikirleri nasıl yönlendirecekleri konusuna yoğunlaşırlar. Diğer yandan işin gerçekleşmesini önleyen idareciler kreatif fikirlere kuşkuyla yaklaşır, daha önce karşılaşmadıkları fikirler karşısında tepkili duruş sergiler ve bunları hemen yok etmeye çalışır. Hatta bu kişilerin görevini ellerinden alabilir.

Örgütsel Destek: Teşkilatın bütün mevcudiyetiyle çalışanlara sağladığı dayanak kreatif düşünceyi pekiştirir. Bunu teşvik eden ise idarecidir. Kreatif fikirler desteklenir ve takdir edilir. Bunların olmadığı teşkilatlarda olumsuz fikirlerin genişlemesiyle güdülenme seviyesi düşer, mutsuz, gücenik, güçsüz, coşkusuz bir ortam oluşur. Bunu

önlemek adına ilk olarak olguların aktarımı ve yardımlaşma ön plana çıkarılmalıdır. Teşkilattaki sürtüşme, birbirinden ayrı bir araya gelen iletişimsiz bireyler, tartışmalar, arkadan konuşmalar çalışanları olumsuz etkileyerek amaca ulaşmaktan uzaklaştırır.

Odaklanma: Hakkında odaklanılacak alanın olgularına hakim olmak, sınırlarını bilmek kreatif düşünceyi kolaylaştırarak olumlu sonuçlara götürür. Amaçların belli olmaması, iyi ifade edilmemiş olması odaklanmayı zorlaştıracığı için potansiyel yetersiz kullanılmış olacaktır. Kreatif düşünceyi belli noktalarda yoğunlaştırmak gerekmektedir. Bunlar (Eroğlu, 2014, s. 41):

- Daha önce fark edilmemiş gereksinimler,
- Farklılıklardan ortaya çıkan gereksinimler,
- Hali hazırda mevcut gereksinimler,
- Problemlerdir.

Bu noktalara odaklanan teşkilatlar kreatif fikirleri her daim aktif tutabilirler.

1.3.7. Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Etmenler

Çalışmaların değişik ve daha önce düşünülmemiş biçimde uygulanması teşkilat ve kişileri başarıya yönlendirir. Yarışın fazlaştığı, referans temininde sınırların baş gösterdiği, kaliteli bireylerin ve üretimde, bir ürün elde edilinceye değin ona harcanan değerlerin giderek bugünün çalışma hayatında randımanlı ve aktif çalışma stillerini sağlayan kreatif fikirler teşkilatın devamlılığı ve amaçlarına ulaşması için büyük önem taşımaktadır. Yaratıcılığı destekleyen teşkilatlar aşağıdaki biçimde açıklanmaktadır (Balay, 2010:47):

- Çalışanlar, hedefleri ve çalışmaları çaba isteyen nitelikte görürler. Çalışmalarını manalı bulur ve teşkilatın ileriye gitmesine değer verirler.
- Çalışanlar, teşkilatın hiçbir bölümünde resmi kısıtlamalara rastlamazlar, bağımsız davranabilir, olguya erişebilir ve paylaşımda bulunabilirler.
- Farklılaşmaya yönelik düşünceler onaylanır, bireyler etkili iletişim kurar ve teşebbüse isteklendirilir.
- Bireyler itimat halindedirler, bakış açısı ve fikirlerini kolayca dile getirebilirler. Başarılı olamama endişesi olmadan karar alabilirler.
- Kavgalar, bireyler sorunlar ve küskünlük olmadan özgürce gerçekleşir.

- Belirlenmemiş olana karşın anlayışlı ve iyi niyetli kişilerin tehdit altında devam etmeleri yüreklendirilir. İmkânlar kullanılır. Pratik edilmiş durumlar tetkik edilir ve çözümlenir.

Teşkilatın kreatif çalışmalarını detaylı olarak irdeleyecek olursak aşağıdaki boyutlar karşımıza çıkmaktadır.

1.3.8. Örgütsel Yaratıcılık Boyutları

Bireysel Yaratıcılık Boyutu:

Amabile (aktaran Akköse, 2004, s. 14) kreatif düşüncenin üç unsurundan bahseder. Bunlar; ustalık, kreatif fikir üretebilme yetisi ve güdülenmedir. Neredeyse tüm alanlarda istenilen başarıya erişmenin yolu bu yetilerdir.

Kişisel yaratıcılık, bireyin potansiyelinin göstergesidir ve ileride hangi noktalara ulaşacağını sinyallerini verir. Bireyin barındırdığı güç, özgür fikir üretebilme yetisi, orijinal düşünceleri, motivasyonu, toplumsal hayatın tesiri gibi bireysel nitelikler, zihinsel yetenekler, ruhsal güdülenme ve etrafın işlevidir (Ceylan & Uğurlu, 2014:98).

Bugün kişilerin kreatif yetenekleri, teşkilatların yaratıcılıkları bakımından ehemmiyet kazanmıştır ve istenilen sonuca ulaşmadaki devamlılığı ile bağ kurulmuştur. Yani teşkilatın yaratıcı işler çıkarabilmesi için kişilerin kreatif fikirleri mühimdir. Kreatif bakış açısına sahip kişi, daha önce bilinmeyene meraklı, limitleri zorlayan, toplumsal bir var oluş sürecindedir. Özgür fikirler ortaya koyabilir, içgüdüsel olarak tehditlere karşı durabilirler. Önceden belirlenmiş biçimlere kendilerini sınırlamazlar. Kreatif kişiler olağanın dışında kalan, üstün nitelikli, olağanüstü, her daim farklı yöntemler kullanarak bilinmeyeni aşan ve karmaşanın altındaki ışıgı görebilen özelliklere sahiptir. Espri potansiyelleri yüksektir, kullanmaya değer olmayan nizamları önemsemezler. Tekdüzelikten hoşlanmaz, kısa yolları severler. Düş potansiyelleri, içgüdüsel kavrayışları kuvvetlidir (İraz & Yılmaz, 2013:834).

Yaratıcı fikirlerin oluşabilmesinin en temel kaynağı insandır. Bu kişiler; problemlere karşı hassas, kesintisiz fikir üretebilen, atılgan ve tutkulu, orijinal ve uyumlu fikirler taşıyan kişilerdir. Kişinin kendine inancı ve özgür davranabilme niteliklerinin gücü onu yaratıcı kılar (Eriçok, 2014:11).

Eğitimsel Yaratıcılık Boyutu:

Yeni kuşakların toplum yaşamında yerlerini almaları için gerekli bilgi, beceri ve anlayışları edinmelerine, kişiliklerini geliştirmelerine yardım etme, kişinin dünyaya geldiği ailenin içinde oluşur. Aile himayeci ve güvenmeyen bir yaklaşım sergilerse kişinin kreatif yönü de baskı altında kalır. Aileden sonra gelen mektep yaşamında fazlasıyla kurallara boğulmuş biçimi de bireyin kreatif nitelik kazanmasına sekte vurur. Monoton ve tek tip vatandaş büyüten sistemler yaratıcı düşüncelere bariyer çekiyor. Kreatif mektep, eskiden beri aynı süregelen öğrenme biçimlerini denetleyerek, yenileştiren ve düzenleyen, aktif bir sisten meydana getirir. Yaşamla ilişkiler oluşturur, tenkit ve değişimi destekler. Bireyin kendini gerçekleştirmesine olanak verir. Bu devletin klişeleşmiş yeniliklerinin aktif hale getirildiği biçimin ötesinde, düşlere sahip çıkarak, özgünlüğe ulaşmakla gerçekleşebilir. Bireylerin alakalı oldukları şeyler aynı değildir dolayısıyla kreatif zekâlarına aynı değildir. Hayatın karşımıza koyduğu sorunlarda istenilen sonuca ulaşmanın en pratik yöntemi kreatif zekâyı kullanmaktır (Eroğlu, 2014:10-11).

Yönetsel Yaratıcılık Boyutu:

İdarecilerin astlarına yaratıcı olmayı bir vazife şeklinde dayatması doğru değildir. Çünkü bu kreatif zekânın oluşumuna terstir. Kreatif zekânın idaresi, kişinin kaynakları harekete geçirerek yarattığı ortamdır oluşturarak, güdülenme sağlamaktır (Gümüştuyu, 2004:27).

İdareciler ortaya koydukları hareketleriyle kreatif çalışmayı onaylayan bir hava oluştururlar. Aktif ve hoşgörülü ortam sunar. Bu ortamda idareciler aşağıdaki tavırları sergilemelidir.

Çalışana rehber olarak yaklaşmak: Kreatif zekâyı sahip çalışana niteliklerini açığa vuracağı şekilde rehber olunmalıdır. İsteklendirilmeli, yöntem, olgu ve ustalaşma hakkında rehberlik yapılmalıdır.

Özerklik ve bağımsızlık: İdarecinin çalışana verdiği görevde özerk alanlar bırakması ve bağımsız hareket etmek suretiyle kreatif zekâsını kullanmasına imkan tanımaktır.

Mükâfatlandırma: Kreatif adımları göremeyen ve mükâfatlandırmayan idareciler gelişimi önlemiş olurlar. Teşvik edici olan henüz istenilen sonuca ulaşmış olmasa da kreatif çalışmaları mükâfatlandırmaktır. Bu çalışanın işe bağlılığı aktif ve sürekli kılar.

Etkileşim ve olguların aktarımı: Etkileşim, bireyin başka bir bireyle his ve olgu paylaşmasıdır. İdarecilerin astlarına görev vermesinin en sağlıklı yolu olumlu etkileşimdir (Eren & Gündüz, 2002:74).

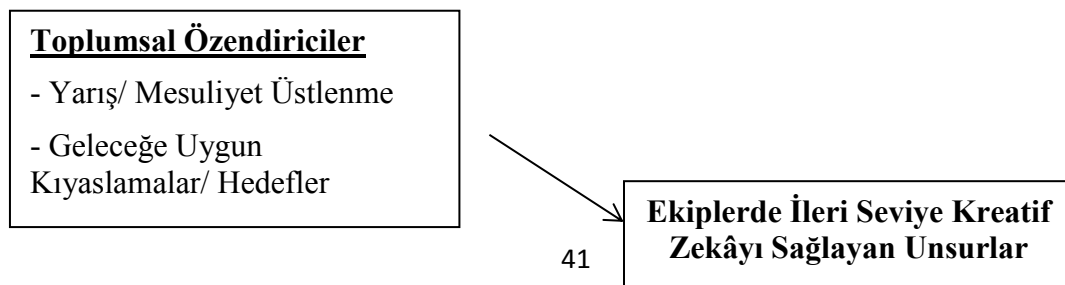
Gerekli referansları temin etmek: Vakit ve para kreatif zekâyı direk olarak etkiler. Bireyleri olması gereken göreve vermekle birlikte gruba ve çalışmaya verilen vakit ve para desteği de kreatif zekâdan alınacak sonuçları etkiler. Teşkilatın canlı ve aktif bir sisteme ulaşması bununla mümkündür (Ceylan & Uğurlu, 2014:98-99).

Toplumsal Yaratıcılık Boyutu:

İçinde bulunulan çevrenin gelenekleri, kişinin fikirlerini şekillendirir ve tesir eder. Çevre, bireye katı sınırlar çizmiyorsa kişinin hayatı ve avantajları da o kadar ferahlar. Bu sayede kişinin kendine inancı ve yeni şeyler fark etmesi ve ilerlemesi kolaylaşır. Kişinin kreatif zekâsı bireysel hürriyetleriyle ilişkilidir. Kreatif zekâyı teşvik etmek ve oluşturmayı arzulayan bir ülke, bireylere değişik dört orijinal imkan vermelidir. Bunlar; dışa vurum, bilimsel inceleme, emek sarf etmek ve özgün olabilmek hürriyetidir. Çok fazla engel ve “beceremezsin” şeklinde heves kırmaları barındıran bir millet olarak bireylerin kreatif zekasını ciddi ölçüde kırmaktayız. Aslında kişi içinde bulunduğu çevrenin özelliklerine ve geleneklerine göre biçim almaktadır (Eriçok, 2014:10).

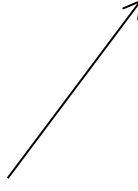
1.3.9. Örgütsel Yaratıcılığın Geliştirilmesi

Paulus (aktaran Yeloğlu, 2007, s. 138), ekip olarak kreatif zekâyı yükselten unsurları aşağıda verilen tabloda vermiştir. Tabloya bakıldığında iki değişik özendiricilik ekipteki kreatif zekayı desteklemek için önemlidir. Bu özendiriciler toplumsal ve zihinsel özendiricilerdir (Yeloğlu, 2007:138).



Zihinsel Özendiriciler

- İşverenin işçiye, çalışana ücretleri dışında ödediği ek para
- Alakalı Olmak
- Tartışmalar
- Ayrışıklıklar
- Bütünlenebilirlik
- Değişik üsluplar



Şekil 2 Toplumsal ve zihinsel özendiricilerin kreatif zekâyı sağlayan unsurları

Teşkilatlarda kreatif zekâyı ortaya çıkarmanın yolu bireyleri özgün fikirler bulmaya ve korkusuzca dile getirmeye yönlendirmektir. Giderek kreatif zekânın eksilmemesi adına yeni fikirleri kıymetlendirmek ve sinamak, astlara mesuliyet verme ve özerk hükümler alabilme gücü sağlamak lazımdır. Astlara yönelik bildirimin özelliklerini arttırmak, astlarda endişe ve benzer hislere sebep olacak iletiler paylaşmaktan uzak durmak, çalışma platformunu astlar için güvenli hale getirmek, astların istenilen sonuçlara ulaşacağına güvenmek sonuçta sistemi başarıya ulaştıracaktır. Kreatifliğin teşkilatlardaki en yararlı platformu da bireyin teşkilattaki pozisyonuna bağılı olmaksızın, en müsait kişisel bağımsızlık ve sosyal platformda özünü ortaya çıkarmasına olanak vermektir.

Bu yönde kreatifliğin açığa vurması adına idarecilerin uyanık olması gereken durumlar aşağıda yer almaktadır (İraz & Yılmaz, 2013:839-840):

- Olabildiğince farklı düşüncelere adapte olabilmeli, daha önce denenmemiş düşüncelerden endişe etmeden peşin hüküm vermekten geri durulmalıdır.
- Kreatif fikirleri olumlu etkilemeyen nizamlardan vazgeçilmelidir.
- Kreatif bireylerle temas kurarak, bağı oluşturulmalıdır.
- Astların yanlış yapma endişeleri ortadan kaldırılmalıdır.
- Kreatif hareketler teşvik edilmeli ve bağımsız iş platformu yaratılmalıdır.
- Tek kişinin hüküm verdiği idari anlayıştan vazgeçilmelidir.
- Kreatif tutumlar pekiştirilmelidir.

- Etkin dinleyici olunabilmelidir.
- Olumlu davranış benimsenmeli ve düşüncelere bu şekilde yaklaşılmalıdır.
- Temaslarda ast üst ilişkisi olabildiğince azaltılmalıdır.
- İstenile sonuçlara ulaşamamak bir tecrübe olarak görülmelidir.

Kreatif düşüncelerin idaresi, teşkilatların bulunan ve gizil kabiliyet ve olgunluklarını idare etmenin yanı sıra sürekli öğrenen ve bunu özümseyen bir ast grubuna dönüştürebilmektir. İlerinin teşkilatları mantık çerçevesinde hareket edecektir. Teşkilatların en büyük kıymetinin olgu ve kreatif birey toplamından var olan zihinsel servet olduğunu anlayacaklardır.

1.3.10. Liderlik ve Yaratıcılık İlişkisi

Chang ve Chiang'a göre (aktaran Ceylan, Uğurlu, 2014, s. 99), teşkilatlarda kreatif fikirlerin ilerlemesi için üst ve ast bağlarının olumsuz açıda olmaması gerektiğini söylemiştir. Üst hareketleri özelliği teşkilat mensuplarının da hareketlerini belirler. Oldham ve Cummings'a göre (aktaran Ceylan, Uğurlu, 2014, s. 99), üstlerin astlarına kulak vermesi ve yüreklendirmesi kreatif zekâyı pozitif etki yaratır. Cengiz, Acuner ve Baki (aktaran Ceylan, Uğurlu, 2014, s. 99), teşkilatlarda kreatif fikirleri ortaya çıkaran büyük payın idari dayanaktan kaynaklandığını; Einsteine ve Hwang (aktaran Ceylan, Uğurlu, 2014, s. 99), özerklik sağlanmasının teşkilatın dayanak oluşturması ve engelsiz etkileşimin kreatif fikirleri ortaya çıkardığını; Nystrom, Ramamurthy ve Wilson (aktaran Ceylan, Uğurlu, 2014, s. 99), adaletli, özgürlükçü ve paylaşımcı üst niteliklerinin kreatif fikirleri açığa çıkardığını Jung, Chow ve Wu (aktaran Ceylan, Uğurlu, 2014, s. 99), astların daha önce denenmemiş çalışmalarının pekiştirilmesiyle kreatif çalışmaların artacağını Madjar, Oldham, ve Pratt (aktaran Ceylan, Uğurlu, 2014, s. 99), üstlerin astlara karşı özendirici, yönlendirici, etkileşimli hareketlerinin kreatif fikirleri en yüksek seviyeye taşıyacağını söylemişlerdir. Yılmaz ve Karahan'a göre ise (aktaran Ceylan, Uğurlu, 2014, s. 99), hedefe yönelik idari hareketler kreatif fikirleri pozitif istikamette tetiklemektedir. Karşılı' ya göre de (aktaran Ceylan, Uğurlu, 2014, s. 99), üst, kuvvetini ahlaki prensipler doğrultusunda uygularsa teşkilata sadakat ve itimat fazlalaşacaktır (Ceylan & Uğurlu, 2014:99).

1.3.11. Eğitim Örgütlerinde Yaratıcılık

1.3.11.1. Yaratıcı Okul

Yaratıcı eğitim ortamı, talebelerin otonom ve teşebbüs niteliklerine dayanak sağlayan, heveslerini canlı tutan, alaka kurdukları alanları fazlalaştıran, suallerini teşvik eden, teşbih, iletişim ve yaratımları adına vakit sağlandığı, sezinleme, çözümleme ve birleşim misyonlarına oryante edildiği bir örgütsel yola ihtiyaç duymaktadır.

Kreatif eğitim ortamı sağlayabilmek adına eğitimcilerin kişisel niteliklerinin ve olanaklarının fazlalaştırılması, eğitimcilerin yaratıcı eğitimi benimsemeleri lazımdır. Kreatif eğitim ortamı için gerekli unsurlar şöyledir (Töremen, 2003:12-21):

- Kreatif eğitim ortamında görev alan herkes fikirlerini özgürce dile getirebilmesi adına teşvik edilir.
- Kreatif eğitim ortamında süreç çalışmasını gözlemlemek önemlidir.
- Kreatif eğitim ortamı peşin hükümler olmaz.
- Kreatif eğitim ortamında tehditlere karşı devam edebilmek önemlidir.
- Kreatif eğitim ortamında özgür ve adaletli idare vardır.
- Kreatif eğitim ortamında olağan dışı haller ve kusurlar anlayışla karşılanır.
- Kreatif eğitim ortamında tabandan yukarıya çıktıkça daralan bir yapı içinde örgütlenmiş olan, kişisel olmayan genel kurallar ve işleyiş ilkelerine göre çalışan sistem ve kurallardan uzaklaşmak gerekir.
- Kreatif eğitim ortamında insan ilişkileri önemlidir.
- Kreatif eğitim ortamında grup faaliyetleri teşvik edilir.
- Kreatif eğitim ortamında uygun miktarda referans bulunur.
- Kreatif eğitim ortamında fikir üretmek ve tecrübe kazanmak önemlidir.

Yaratıcı okul; eğitim programından, yıllık planlarına, yöneticisinden, öğretmenine, velisinden, öğrencisine eğitim sürecinin gerçekleşmesini sağlayan tüm paydaşların yaratıcılığın gerekliliğine inandığı, vizyon ve misyonunda yaratıcılığı ön planda tutan okuldur. Ancak yaratıcı bireylerin yaratıcılıklarını ortaya koyabilmeleri için uygun şartların olgunlaştığı, baskıcı ve otoriter yönetimden uzak, yenilikçi bakış açısıyla yapılandırılmış okul ortamı yaratıcılığın hayata geçmesini sağlayabilir.

1.3.11.2. Yarararıcı Okulda Yönetici

Eğitim örgütlerinde yaratıcı fikirlerin ilerleyebilmesi idare, eğitimci ve talebenin ortak yardımıyla sağlanabilir. İdareci eğitim örgütünde adaletli, özgürlükçü bir platform hazırlamalı, peşin hükümlerden kaçınmalı, farklı fikirleri dinleyebilmeli, aksaklıklara karşı anlayışlı olabilmeli, yüreklendirici olmalı, olanaklar yaratabilmeli, eğitimci ve talebeyle pozitif yönde bağlar kurmalı, gelişimleri takip ederek sisteme eklemeler çıkarmalar yapabilmeli, yaratıcı düşüncenin önüne geçen her türlü pürüzleri düzeltmeli ve bizzat yaratıcı bir model olabilmelidir. Bunların yanı sıra pekiştireçler planlamalıdır (Töremen, 2003:21).

Yaratıcı okul eğitim sürecinin ve eğitsel etkinliklerin planlanmasından başlar. Bunun için okul yöneticilerini öğretmenleri bu yönde desteklemeli hatta öğretmenlerin yaratıcılıklarını geliştirebilmeleri için çeşitli seminerler ve eğitimler organize etmelidir. Yine okul yöneticileri kurumda yaratıcı bir vizyonu yaratabilmek için eğitim sürecinin paydaşları olan veli ve öğrencileri de yaratıcı bir vizyona yöneltmeli ve yaratıcılığın gerekliliği konusuna inanmalarını sağlamalıdır.

1.3.11.3. Yarararıcı Okulda Öğretmen

Yaratıcı bir öğrenme ortamının sağlanması noktasında en büyük pay sahibi eğitimcidir. Bu açıdan eğitimcilerin geleneksel eğitim anlayışlarından ve normlardan vazgeçmeleri şarttır. Önceden belirlenen biçimler yaratıcı ortamın yaratımında en büyük bariyerdir. Gelenekselleşmiş normlardan sıyrılabilen eğitimcilerin olumsuz davranış biçimleri şu şekildedir (Töremen, 2003:8):

- Sürekli denetim altında tutmalıyım,
- Üst özelliklere sahip olan benim,
- İstedğim şekilde davranma yetkisine sahibim,
- Kusursuz ve şahane olmak zorundayım,
- Mühim olan ben değilim

Yaratıcı bir öğrenme ortamını sağlayabilen eğitimcilerin nitelikleri de şöyle sıralanabilir (Töremen, 2003:8):

- Talebenin atılganlığını engelleme,
- Güven duymamak ve sürekli tenkit etmek,

- Dengesiz tutumlar,
- Hevessizlik,
- Monoton okuma biçimine yönlendirme,
- Kalıplaşmış ve sert olmak,
- Yeterli olmamak,
- İlgi alanlarının sınırlı olması,
- Derslik haricinde müzakere fırsatı yaratmama.

Eğitimcilerin yukarıda sıralananlara yakın niteliklerinden sıyrılmaları gerekmektedir. Kreatif ortamlar yaratacak eğitimci (Töremen, 2003:8):

- Bilimsel incelemeler yapmalı,
- Sorgulayıcı olmalı,
- Süratli ve tenkitli fikir yürütebilmeli,
- Emniyetli olmalı,
- Donanımlı ve hevesli olmalı,
- Talebeleri özgür fikir üretmeye yönlendirmeli,
- Talebelerin düş dünyasını geliştirmek için yüreklendirmeli,
- Talebelerin beceri ve yönelimlerine göre çıkardığı eserlere kıymet göstermeli,
- Talebeleri fikir paylaşımında yüreklendirerek olanak yaratmalı.

Yaratıcı okulda öğretmen öncelikle mesleki açıdan yaratıcılığın gerekliliğine inanmalıdır. Değişen dünya düzeni ve yeniliklerin takipçisi olmalı buna göre kendisinin de sürekli bir değişim ve dönüşüm içinde olması gerektiğini bilmelidir. Yaratıcılığın yalnızca kişisel bir beceri olmadığını aynı zamanda bir süreç rehberliği olduğunu da idrak edebilmeli; öğrencilerine bu yönde iyi bir rehber olmayı hedeflemelidir.

1.3.11.4. Yaratıcı Okulda Program

Kreatif eğitim ortamı, süreci belirleyen izlencelerin yaratıcı nitelikler içerdiği, içerisinde teşviklerin, pekiştireçlerin bulunduğu şekilde olmalıdır. Söz konusu izlencelerde talebelerin otonom ve teşebbüse geçen niteliklerini ön plana çıkarmalıdır. Heveslerini canlı tutmalı, araştırmaya yönlendirmeli, çözümleme ve birleşim yapmasını sağlamalıdır. Kreatif bakış açısı aslında kişisel eserleri ifade eder.

Eğitim örgütleri bazen kişilerin genç yaşta kreatif niteliklerini kaybetmelerine ne neden olmaktadır. Toplumsal kurama bakıldığında teşkilat, kişinin fikirlerini ve araştırmacı becerilerine tesir eden toplumsal bir unsurdur. Kreatif düşünce, ast üst ilişkilerinin kendini dikkat çekici şekilde ortaya çıkardığı ortamlarda büyüyemez. Öyleyse kreatif eğitim ortamı için nasıl bir yol izlenmelidir (Töremen, 2003:10):

- Endişenin olmadığı yüreklendirmenin var olduğu
- İnsan ilişkilerinin yoğun olduğu
- Kreatif fikir üretenlerin dikkat çektiği
- Eğitimcilerin kişisel kreatif niteliklerinin fazlalaştırıldığı
- Eğitimcilere sağlanan olanakların arttırıldığı
- Eğitim yöntemleri ve farklı kaynakların tanındığı
- Kreatif bakış açısını öğreten bir ortam yaratılmalıdır.

Yaratıcılığın gerçek anlamda hedefine ulaşmasını sağlayacak en önemli yol iyi planlanmış bir eğitim programıdır. Eğitim sürecinin başından, sürecin işleyişine ve neticede elde edilecek becerilere kadar detaylı olarak yapılan planlar sayesinde doğru ve eksiksiz tanımlanmış değerler, programın neye hizmet ettiğinin ve ne beklediğinin belirlenmesini kolaylaştıracaktır. Bu sayede eğitim sürecinde ihtiyaç duyulacak yöntem ve kaynakların da zamanında planlanmasıyla yaratıcı öğrenme ortamı düzenlenmiş olacak ve öğretim sürecinde yaşanabilecek eksikler önceden tespit edilerek tam öğrenme sağlanmış olacaktır.

1.3.11.5. Yaratıcı Okulda Öğrenci

Eğitim kurumunda bulunan ve öğrenme amacı güden talebe kreatif eğitim ortamının mevcudiyet amacı ve öz verisidir. Talebeler aktif olmadan yalnızca dinleyen, sualleri yanıtlayan ve kurallara uygun davranan bireyler olarak görülmemelidir. Talebeler, devamlı ve süratle öğrenen, sürekli emek sarf eden, farklı fikir üretme şekilleriyle ilgili, problemlere karşı çözüm odaklı yaklaşabilen, bilimsel inceleme ve ilerleme niyetinde olan kişiler olmalıdır.

Torrance'a göre (aktaran Töremen, 2003, s. 9) talebelerin, problemlere daha önce denenmemiş fikirler ortaya çıkarabilmelerini sağlayacak tehditlerle başa çıkabilecek, orijinal düşünceler oluşturabilecek kişiler olarak bakılmalıdır. Bireyin aktif olmadığı

durumda öğrenme gerçekleşemez. Yaratıcı düşünen beyinler ortaya çıkarmak için öğretmenlerin, çocukların limitlerini aşmalarını sağlayacak platformlar yaratmaları lazımdır (Töremen, 2003:9).

Yaratıcı öğrenmenin gerçekleşebilmesi ancak öğrencinin de yaratıcılığı içselleştirebilmesiyle mümkündür. Bunun için okul öncesi eğitimden başlanarak bireysel anlamda öğrencilerin yaratıcılıklarına sekte vurulmadan eğitim süreci yönetilmelidir. Yaratıcılık kısa süreli bir amaç değil uzun vadeli bir eğitim anlayışı haline getirildiğinde öğrencilerde kalıcı öğrenme sağlanmış olacaktır. Aslında günümüz yapılandırmacı eğitim sisteminde amaçlanan da budur. Yapılandırmacı eğitimde öğrenci süreci kendi yaratıcılığıyla yaparak yaşayarak sürece aktif katılarak öğrenir.

1.4. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin duygusal zekâlarının örgütsel yaratıcılıklarına etkisini saptamaktır. Bu amaçla aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Okul yöneticilerinin demografik özellikleri bakımından duygusal zekâlarını yönetme becerileri ne seviyededir?
2. Okul yöneticilerinin demografik özellikleri bakımından örgütsel yaratıcılığı ne seviyededir?
3. Okul yöneticilerinin sahip oldukları duygusal zekânın örgütsel yaratıcılık üzerine etkileri nelerdir?

1.5. Araştırmanın Önemi

Araştırma ile toplanacak verilerle ve ulaşılabilecek sonuçların:

1. Yönetim ile ilgili araştırmalarda önemi henüz fark edilmemiş olan yöneticilerde duygusal zekânın örgütsel yaratıcılık üzerine etkisi konusuna dikkat çekilerek bu sayede literatüre katkı sağlanmış ve alana dair yeni araştırma önerileri sunulması için fikir oluşturmıştır;
2. Değişim ve gelişimin sürekli hale geldiği çağımızda örgütlerin geleceği için büyük önem arz eden örgütsel yaratıcılığın yöneticiler tarafından nasıl

yönlendirilebileceği hakkında gerçekçi değerlendirmelerin yapılmasına katkı sağlamıştır,

3. Yenileşen eğitim sistemiyle doğru orantılı olarak, sürekli değişimin öngörüldüğü eğitim örgütlerinin yöneticilerinden beklentilerin sağlanmasının, araştırma sonucunda ortaya çıkacak farkındalık sayesinde kolaylaşacağı düşünülmüştür.

1.6.Varsayımlar

2. Okul yöneticilerinin ölçeklerdeki tüm soruları gönüllü olarak cevaplamalarına yönelik gerekli önlemler alınmıştır.
3. Okul yöneticileri uygulanacak ölçme araçlarındaki soruları içtenlikle yanıtlamışlardır.

1.7.Sınırlılıklar

1. Araştırma, 2015- 2016 eğitim öğretim yılında, İstanbul ili Maltepe ilçesinde bulunan okul yöneticileri ile sınırlıdır.
2. Araştırma, okul yöneticilerinin duygusal zekâlarının örgütsel yaratıcılıkları üzerine etkisi ile sınırlı tutulmuştur.

1.8. Tanımlar

Yönetim: Yönetme işi, çekip çevirme, idare (TDK Büyük Türkçe Sözlük).

Yönetici: Yönetme gücünü elinde bulunduran kişi, yöneten kişi, idareci, menajer (TDK Büyük Türkçe Sözlük).

Okul: Her türlü eğitim ve öğretimin toplu olarak yapıldığı yer, mektep (TDK Büyük Türkçe Sözlük).

Duygusal Zekâ: Duygusal zekâ veya yaygın İngilizce ifade edilişiyle EQ (*Emotional Quotient*), bir insanın kendisine veya başkalarına ait duyguları anlama, sezinleme, yönetme ve yönlendirme yetisi, kapasitesi ve becerisinin ölçümünü tanımlamaktadır. Göreceli olarak yeni bir kavram olan duygusal zekâ'nın tanımlanışı sürekli değişmekte ve güncellenmektedir (www.wikipedia.org: 08. 09.2013).

Yaratıcılık: Her bireyde var olduğu kabul edilen, bir şeyi yaratmaya iten farazi yatkınlık (TDK Güncel Türkçe Sözlük).

Yaratıcılık, kişinin kendini anlatmasının değişik yollarından biridir (www.wikipedia.org: 08. 09.2013).

Örgüt: Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat (TDK Büyük Türkçe Sözlük).

Örgütsel Yaratıcılık: Örgütsel yaratıcılığı, karmaşık sosyal sistemlerde birlikte çalışan bireyler tarafından geliştirilen yeni ve değerli, ürün, hizmet, fikir, prosedür veya süreçler olarak tanımlayabiliriz (Ceylan, Savi, 2003, s. 7).

1.9.Kısaltmalar

EQ: (Emotional Quotient) Duygusal Zekâ

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

BÖLÜM II YÖNTEM

2.1. Araştırma Modeli

Araştırma tarama modelindedir. Okul yöneticilerinde duygusal zekâ değişkeni var olan ve olması gereken şekliyle betimlenmeye çalışılmıştır. Duygusal zekâları ile ilişkili olarak okul yöneticilerinin örgütsel yaratıcılığı yönetme yeterliliği incelenmiştir.

Araştırma ilişkisel tarama modelindedir. Karasar' a (2007, s.81) göre ilişkisel tarama modelleri iki ve daha çok değişken arasında birlikte değişim ve derecesini belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın bağımlı değişkeni örgütsel yaratıcılık, bağımsız değişkeni ise okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeyleri olarak belirlenmiştir. Buna göre araştırmada okul yöneticilerinin sahip olduğu duygusal zekâ özellikleri ile örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişki incelenerek okul yöneticilerinin duygusal zekâlarının örgütsel yaratıcılığa etkileri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu araştırmada okul yöneticilerinin duygusal zekâları değişkeni ile örgütsel yaratıcılık değişkeni arasındaki etkileşim saptanmaya çalışılacağından ilişkisel tarama modeli uygun görülmüştür.

2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2015- 2016 eğitim- öğretim yılında İstanbul ili Maltepe ilçesinde bulunan devlet okulları ve özel okullarda görev yapan okul yöneticileri oluşturmuştur.

Çalışma grubunun evreni temsil edecek şekilde betimleyebilmesi amacıyla küme örnekleme tekniği kullanılmıştır. Küme örnekleme, örnekleme işlemi yapılırken elemanların değil, belirli grupların esas alınmasını gerektirmiştir. Bu örnekleme türünde her bir küme kendi içerisinde bir evren olarak kabul edilmiştir. Maliyet ve zaman tasarrufu, doğru bilgi edinme imkânı sağlaması ile pratik imkânsızlık halinin bulunması gibi nedenlerle küme örnekleme tercih edilmiştir. Maltepe ilçesinde 91 devlet okulu, 96 özel okul bulunmaktadır. Bu okullarda görev yapan müdür ve müdür yardımcılarında 218 okul yöneticisine ulaşılmıştır. Kümelerin oluşturulmasında ve katılımcıların belirlenmesinde tesadüfî örneklem yöntemi kullanılmıştır.

Örneklem grubunun oluşturulmasında İstanbul ilinin coğrafya, nüfus, gelişmişlik ve ulaşılabilirlik özellikleri dikkate alınarak bu özelliklerine göre yansız olarak Maltepe ilçesi seçilmiştir.

2.3. Veri Toplama Araçları

Ölçme araçlarının belirlenmesi sürecinde ilgili yurt içi ve yurt dışı literatür taranarak, belirtilen problem durumuna yönelik iki farklı ölçeğe ulaşılmıştır. Araştırmada okul yöneticilerinin duygusal zekâlarını ölçmek amacıyla Polat (2013) tarafından geliştirilmiş olan “Duygusal Zekâ Ölçeği”; örgütsel yaratıcılıklarını ölçmek için ise Çavuş (2006) tarafından geliştirilmiş olan “Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği” kullanılmıştır. Kullanılan ölçekler ile ilgili gerekli izinler alınmıştır.

2.4. Veri Çözümleme Yöntemleri

Araştırma sonucu elde edilen verilerin analizinde SPSS13.0 programından yararlanılmıştır. Aynı gruba iki ölçek uygulanmış ve bu ölçeklerin sonuçları arasındaki ilişkiye bakmak için frekans analizi, regresyon ve korelasyon yöntemleri uygulanmıştır.

Katılımcıların ölçek maddelerinde belirtilecek yargılara katılma düzeyinden katılmama düzeyine doğru değişen beşli bir derecelendirme kullanılmıştır.

Buna göre

- “Kesinlikle katılmıyorum”
- “Katılmıyorum”
- “Kararsızım”
- “Katılıyorum”
- “Kesinlikle katılıyorum”

Cevaplarına uygun olarak hesaplamalar yapılarak puan aralıkları belirlenmiştir.

BÖLÜM III BULGULAR

Bu bölümde ilk olarak ölçeklerdeki her bir soru için betimsel istatistikler sunulmuştur. Ölçekler yoluyla elde edilen nicel verilerin analizi SPSS 13.0 paket programı aracılığı ile gerçekleştirilmiştir. İkinci olarak, her bir soru için cinsiyet, medeni durum, yaş, öğrenim durumu ve aynı kurumda çalışma süresi (mesleki deneyim) değişkenleri kullanılarak yapılan regresyon ve korelasyon testi sonuçları değerlendirilmiştir.

Frekans, görülme sıklığıdır. Bir gözlem değerinin ya da ölçme sonucunun tüm gözlem birimleri içerisinde görülme sıklığı, bu değer frekansı olarak belirlenir. Bir araştırma sonunda toplanan nicel veriler, düzenlenmemiş ham ya da sınıflandırılmamış verilerdir. Bu nedenle verilerin düzenlenmesi öncelikli işlemdir. Verilerin düzenlendiği çizelgelere sıklık (frekans) çizelgeleri, verilerin gösterdiği dağılıma sıklık (frekans) dağılımı denir. Verilerin yapısına (nitel, nicel, vb...) göre sıklık çizelgeleri düzenlenir (Balce A, 2007).

Tüm değişkenlerin frekans tabloları Tablo 2-Tablo 8’de verilmiştir. Demografik değişkenlerin frekans dağılımını gösteren yüzde dağılım grafikleri Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 2: İstatistikler

	Cinsiyet	Medeni Durum	Yaş	Öğrenim Durumu	Aynı kurumda çalışma süresiniz
Geçerli	218	218	218	218	218
Kayıp	0	0	0	0	0

Tablo 2’de beş değişken için katılımcı ve kayıp değerler genel olarak gösterilmiştir. Beş demografik değişkene 218 kişi (valid) cevap vermiştir. Boş bırakılan yani hiçbir şekilde sorulara cevap vermeyen (missing) katılımcı yoktur.

Tablo 3: Cinsiyet

	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif yüzde
Erkek	93	42,7	42,7
Kadın	125	57,3	100,0
Total	218	100,0	

Çalışma grubunu oluşturan kişilerin “*cinsiyete*” göre frekans ve yüzde değerleri Tablo 3’de verilmiştir. Tablo 3’de görüldüğü gibi çalışma grubu 93 kişi erkek (%42,7) ve 125 kişi kadın (%57,3) katılımcı olmak üzere 218 kişiden oluşmaktadır.

Tablo 4: Medeni Durum

	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif yüzde
Evli	159	72,9	72,9
Bekâr	37	17,0	89,9
Boşanmış	22	10,1	100,0
Total	218	100,0	

Çalışma grubunu oluşturan kişilerin “*medeni durumuna*” göre frekans ve yüzde değerleri Tablo 4’de verilmiştir. Tablo 4’ü incelediğimizde toplamda 218 katılımcı arasındaki dağılım 159 kişi (%72,9) evli, 37 kişi (%17) bekâr ve 22 kişi (%10,1) boşanmış şeklindedir.

Tablo 5: Yaş

	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif yüzde
18-24	1	,5	,5
25-31	23	10,6	11,0
32-38	93	42,7	53,7
39-45	70	32,1	85,8
45 ve üstü	31	14,2	100,0
Total	218	100,0	

Çalışma grubunu oluşturan kişilerin “yaşa” göre frekans ve yüzde değerleri Tablo 5’te verilmiştir. 218 katılımcı arasındaki yaş dağılımında çoğunluk 32-38 (%42,7) ve 39-45 (32,1) grupları oluşturmaktadır. En az katılımcı 1 kişi ile (%0,5) 18-24 grubudur. Kümülatif değerlendirme yapacak olursak orta yaş grubu katılımcı (32-45) %74,8 gibi çoğunluğu oluşturmaktadır.

Tablo 6: Öğrenim Durumu

	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif yüzde
Yüksekokul	6	2,8	2,8
Fakülte	164	75,2	78,0
Yüksek lisans veya Doktora	48	22,0	100,0
Total	218	100,0	

Örnekleme oluşturan kişilerin “*öğrenim durumuna*” göre frekans ve yüzde değerleri Tablo 6’da verilmiştir. Katılımcılar arası öğrenim durumuna bakacak olursak üniversite ve yükseköğrenim görmüş kişilerin kümülatif olarak (%97,2) neredeyse tamamını kapsadığını görmektediriz.

Tablo 7: Aynı kurumda çalışma süresi

	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif yüzde
1 yıldan az	6	2,8	2,8
1-3 yıl	43	19,7	22,5
4-6 yıl	76	34,9	57,3
7-10 yıl	59	27,1	84,4
10 yıldan fazla	34	15,6	100,0
Total	218	100,0	

Örnekleme oluşturan kişilerin “*aynı kurumda çalışma süresine*” göre frekans ve yüzde değerleri Tablo 7’de verilmiştir. Katılımcı frekans dağılımına bakıldığında en büyük grubu %34,9 ile 4-6 yıl arası ve %27,1 ile 7-10 yıl arası çalışanlar oluşturmaktadır. Kısa süreli çalışanların frekans dağılımı sadece %2,8’dir. Kümülatif değere (birikimli) bakacak olursak 218 katılımcının %84,4 gibi büyük çoğunluğu 10 yıldan az süreyle yalnızca kendi kurumlarında çalışan grubu oluşturmaktadırlar.

Demografik değişkenlerin frekans dağılımı grafikler EK IV’de verilmiştir.

3.1. Yaratıcılığın Betimsel Analizleri

3.1.1. Yaratıcılık Ortalama Dağılım Analizi

Aritmetik ortalama istatistikte ve günlük hayatta çok kullanılan ve bilinen bir merkezi eğilim ölçüsüdür. Bir seri verinin aritmetik ortalaması ve sadece ortalaması denildiği zaman gözlemlerin merkezi yerinde bulunan değer anlaşılmaktadır (Çakıcı ve diğ., 2000, s.31). Aritmetik ortalama (mean); her bir gözleme yönelik ölçme

sonuçlarının toplamının gözlem sayısına bölünmesi ile elde edilen bir nokta değeridir. Standart sapma olarak da ifade edilen standart sapma (standard deviation); bir veri setinde her bir verinin ortalamadan uzaklıklarının standartlaştırılmış bir ölçüsüdür.

Yaratıcılık üzerine 21 soru için her soru özelinde ortalama cevap dağılımı ve standart sapmaları Tablo 8’de verilmiştir. Standart sapma bize katılımcıların soruya vermiş oldukları cevabın kararlılığını göstermektedir. 1,0’a yakın değerler katılımcıların soruyu anladığını ve düzgün bir dağılımla cevapladıklarını göstermektedir.

Tablo 8: Yaratıcılığın betimsel istatistik sonuçları

		N	Ortalama	Standart Sapma
Y1	Okulumuzun herkesçe paylaşılan yaratıcı bir vizyonu vardır	218	3,91	1,10
Y2	Okulumuzda öğrenme teşvik edilir	218	4,24	0,91
Y3	Yeni fikirler her zaman değerlendirilir	218	4,05	0,98
Y4	Yaratıcı olmak için her zaman cesaretlendiriliriz	218	3,88	0,97
Y5	Okulumuzda yaratıcılık için uygun ortam hazırlanmıştır	218	3,74	1,01
Y6	Yaratıcı fikirler için yeterli zaman sağlanmaktadır	218	3,57	1,08
Y7	Okulumuzda bilginin paylaşım düzeyi yüksektir	218	3,92	1,01
Y8	Düşüncelerimizi her zaman açıkça ifade edebiliriz	218	3,78	1,16
Y9	Yaratıcılık öğretmen yönetimi politikasının bir parçasıdır	218	4,10	0,93
Y10	Yaratıcı düşünceler performans değerlemede dikkate alınır	218	3,88	1,13
Y11	Okulumuzda yaratıcılığı engelleyen örgütsel ve yönetsel faktörler aza indirgenir	218	3,82	0,91
Y12	Yaratıcılığı geliştirecek eğitimler ve gerekli destekler verilir	218	3,65	1,00
Y13	Öğretmenlerin kendi işi dışındaki işler	218	3,51	1,09

	çinde fikir üretmeleri teşvik edilir.			
Y14	Başarısızlıklar görmezden gelinip başarılar ödüllendirilir	218	3,07	1,17
Y15	Yaratıcı düşüncüyü artıracak bağımsız çalışma ortamı sunulmaktadır	218	3,50	1,07
Y16	Yetki ve sorumluluğun artması öğretmenleri daha yaratıcı yapabilir	218	4,05	0,91
Y17	Okulumuzda yaratıcı sorun çözme teknikleri sıklıkla kullanılır	218	3,43	1,11
Y18	Okulumuzda yaratıcılık için her zaman maddi ve manevi destek sağlanır	218	3,41	1,04
Y19	Öğretmenlerden beklenen yüksek performans yaratıcılığı artırmaktadır	218	3,33	1,13
Y20	Yaratıcı düşünceler karşılıklı güven içerisinde ele alınır	218	3,88	0,91
Y21	Okulumuzda yeni fikirlere kuşkuyla yaklaşılır	218	2,41	1,19

Tablo 8’de görüldüğü gibi kayıp yoktur. Yaratıcılık üzerine yapılan tüm değerlendirme sorularının aritmetik ortalama değeri 3, 67’dir. Yani genel olarak cevaplar “*Katılıyorum*”a daha yakın çıkmıştır. Tüm sorularda ki standart sapma değeri 0,90 ila 1,1 arasında çıkmıştır. Sorular tüm katılımcılar tarafından anlaşılmış ve düzenli bir dağılım göstermiştir.

3.1.2. Yaratıcılık Parametresi Frekans Analizi

Yaratıcılık üzerine sorulan 21 sorunun soru özelinde frekans ve yüzde dağılımları Tablo 9 ve Şekil 4 (EK-4)'de verilmiştir.

Tablo 9: Duygusal zekâ değişkeninin frekans ve yüzde dağılımları

Sorular	Frekans						Geçerli					
							Yüzde (%)					
	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Toplam	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Toplam
1 Okulumuzun herkesçe paylaşılan yaratıcı bir vizyonu vardır.	10	20	22	93	73	218	4,6	9,1	10,0	42,7	33,3	100
2 Okulumuzda öğrenme teşvik edilir.	6	8	11	94	99	218	2,7	3,7	5,0	42,9	45,2	100
3 Yeni fikirler her zaman değerlendirilir.	6	11	30	90	81	218	2,7	5,0	13,7	41,1	37,0	100
4 Yaratıcı olmak için her zaman cesaretlendiriliriz.	6	15	36	102	59	218	2,7	6,8	16,4	46,6	26,9	100
5 Okulumuzda yaratıcılık için uygun ortam hazırlanmıştır.	6	20	51	88	53	218	2,7	9,1	23,3	40,2	24,2	100
6 Yaratıcı fikirler için yeterli zaman sağlanmaktadır.	6	33	58	72	49	218	2,7	15,1	26,5	32,9	22,4	100
7 Okulumuzda bilginin paylaşım düzeyi yüksektir.	4	24	24	99	67	218	1,8	11,0	11,0	45,2	30,6	100
8 Düşüncelerimizi her zaman açıkça ifade edebiliriz.	10	29	29	79	71	218	4,6	13,2	13,2	36,1	32,4	100

Sorular		Geçerli											
		Frekans						Yüzde (%)					
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Toplam	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Toplam
9	Yaratıcılık öğretmen yönetimi politikasının bir parçasıdır.	6	10	18	105	79	218	2,7	4,6	8,2	47,9	36,1	100
10	Yaratıcı düşünceler performans değerlemede dikkate alınır.	8	27	24	81	78	218	3,7	12,3	11,0	37,0	35,6	100
11	Okulumuzda yaratıcılığı engelleyen örgütsel ve yönetsel faktörler aza indirgenir.	0	26	35	109	48	218	0	11,9	16,0	49,8	21,9	100
12	Yaratıcılığı geliştirecek eğitimler ve gerekli destekler verilir.	4	29	48	94	43	218	1,8	13,2	21,9	42,9	19,6	100
13	Öğretmenlerin kendi işi dışındaki işler içinde fikir üretmeleri teşvik edilir.	10	37	37	98	36	218	4,6	16,9	16,9	44,7	16,4	100
14	Başarısızlıklar görmezden gelinip başarılar ödüllendirilir.	21	57	47	71	22	218	9,6	26,0	21,5	32,4	10,0	100
15	Yaratıcı düşüncüyü artıracak bağımsız çalışma ortamı sunulmaktadır.	8	36	50	86	38	218	3,7	16,4	22,8	39,3	17,4	100
16	Yetki ve sorumluluğun artması öğretmenleri daha yaratıcı yapabilir.	4	12	24	105	73	218	1,8	5,5	11,0	47,9	33,3	100
17	Okulumuzda yaratıcı sorun çözme teknikleri sıklıkla	11	37	54	78	38	218	5,0	16,9	24,7	35,6	17,4	100

Sorular		Geçerli											
		Frekans						Yüzde (%)					
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Toplam	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Toplam
	kullanılır.												
18	Okulumuzda yaratıcılık için her zaman maddi ve manevi destek sağlanır.	9	35	59	86	29	218	4,1	16,0	26,9	39,3	13,2	100
19	Öğretmenlerden beklenen yüksek performans yaratıcılığı artırmaktadır.	15	41	47	86	29	218	6,8	18,7	21,5	39,3	13,2	100
20	Yaratıcı düşünceler karşılıklı güven içerisinde ele alınır.	4	19	24	122	49	218	1,8	8,7	11,0	55,7	22,4	100
21	Okulumuzda yeni fikirlere kuşkuyla yaklaşılır.	58	76	25	53	6	218	26,5	34,7	11,4	24,2	2,7	100

Soruların cevap dağılımı incelendiğinde katılımcılar kümülatif olarak “katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum” şeklinde ifade etmiştir. 1,2,3,4,7,9,10,11,16 ve 20 numaralı sorularda kümülatif olarak >%70 üzerinde “katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum” sonucu çıkmıştır. 14 ve 17. sorularda “katılmıyorum, kararsızım ve katılıyorum” için yaklaşık bir dağılım çıkmıştır. Beş demografik değişken temel alınarak yapılan çalışmada, yaratıcılık üzerine katılımcıların ortalama dağılımını gösteren grafikler Şekil 4-EK IV’de verilmiştir.

3.2.Duygusal Zekânın Betimsel Analizleri

3.2.1. Duygusal Zekâ Ortalama Dağılım Analizi

Duygusal zekâ üzerine 33 soru için her soru özelinde ortalama cevap dağılımı ve standart sapmaları Tablo 10’da verilmiştir. Standart sapma bize katılımcıların soruya vermiş oldukları cevabın kararlılığını göstermektedir. 1,0’a yakın değerler katılımcıların soruyu anladığını ve düzgün bir dağılımla cevapladıklarını göstermektedir.

Tablo 10: Tanımlayıcı istatistik

		N	Ortalama	Standart Sapma
D1	Şahsi problemlerim hakkında başkalarıyla ne zaman konuşacağımı bilirim	218	4,47	0,73
D2	Engellerle karşılaştığımda, benzer engellerle karşılaştığımı ve o engellerin üstesinden geldiğim zamanları hatırlarım	218	4,37	0,76
D3	Uğraştığım şeylerin çoğunda iyi işler çıkaracağımı düşünürüm.	218	4,33	0,74
D4	Başka insanlar sırlarını benimle rahatlıkla paylaşırlar.	218	4,36	0,72
D5	Başka insanların sözlü olmayan mesajlarını anlamakta güçlük çekerim.	218	2,39	1,24
D6	Hayatımın başlıca olaylarından bazıları, neyin önemli neyin önemli olmadığını tekrar değerlendirmeme yol açmıştır.	218	4,17	0,84
D7	Ruh halim değiştiğinde, yeni olanaklar görürüm.	218	3,78	0,93
D8	Duygular, hayatı yasamamı anlamlı kılan şeylerden biridir.	218	4,20	0,82
D9	Duygularımı yasadıkça onların farkında	218	4,24	0,77

		N	Ortalama	Standart Sapma
	olurum.			
D10	Güzel şeylerin olmasını umarım.	218	4,49	0,67
D11	Duygularımı başkalarıyla paylaşmaktan hoşlanırım.	218	3,79	1,05
D12	Pozitif bir duyguyu yasarken, onu nasıl sonlandıracağımı bilirim.	218	3,95	0,92
D13	Ben olayları düzenlerim, başkaları eğlenirler.	218	3,28	1,11
D14	Beni mutlu eden etkinlikleri araştırırım.	218	4,11	0,89
D15	Başkalarına yolladığım sözsüz mesajların farkındayım.	218	4,23	0,82
D16	Kendimi, başkalarının üzerinde olumlu izlenim bırakacak tarzda gösteririm.	218	3,83	0,98
D17	Pozitif bir ruh halindeyken, benim için problem çözmek kolaydır.	218	4,30	0,79
D18	Yüzdeki ifadelere bakarak, insanların yasadıkları duyguları anlarım.	218	4,27	0,75
D19	Duygularımın neden değiştiğini bilirim.	218	4,22	0,80
D20	Pozitif bir ruh halindeyken, yeni fikirler bulabilirim.	218	4,33	0,78
D21	Duygularım üzerinde kontrol sahibiyimdir.	218	4,06	0,85
D22	Duygularımı yasadıkça, kolaylıkla onların farkında olurum.	218	4,20	0,75
D23	Üzerime aldığım görevlerde güzel bir sonuç hayal ederek kendimi motive ederim.	218	4,35	0,68
D24	Başkaları iyi bir şeyler yaptığında onlara iltifat ederim.	218	4,45	0,68
D25	Başka insanların gönderdiği sözsüz mesajların farkındayım.	218	4,27	0,80
D26	Başka biri hayatındaki önemli bir olayı bana anlattığında, neredeyse bu olayı kendim	218	3,98	0,89

		N	Ortalama	Standart Sapma
	yasıyormuş gibi hissedirim.			
D27	Duygularda bir değişim hissettiğimde, yeni fikirler üretme eğilimindeyimdir.	218	3,76	0,96
D28	Bir zorlukla karşı karşıya kaldığımda, hemen pes ederim. Çünkü başarısız olacağıma inanırım.	218	1,94	1,15
D29	Başka insanların neler hissettiklerini sadece onlara bakarak bilirim.	218	3,46	1,07
D30	Başka insanlar keyifsiz olduklarında kendilerini daha iyi hissetmelerine yardımcı olurum.	218	4,18	0,74
D31	Engeller karşısında yılmamak ve gayret etmek için kendimi iyi bir ruh hali içerisine sokarım.	218	4,06	0,82
D32	Başka insanların ses tonlarını dinleyerek onların nasıl hissettiklerini söyleyebilirim.	218	4,100	0,76
D33	İnsanların neden öyle hissettiklerini anlamak benim için zordur.	218	2,18	1,18

Tablo 10’da görüldüğü gibi sorulara tüm katılımcılar cevap vermiştir. Duygusal zekâ üzerine yapılan tüm değerlendirme sorularının aritmetik ortalama değeri 3, 94’dür. Yani genel olarak cevaplar “*Katılıyorum*” şeklinde çıkmıştır. Soruların büyük bir çoğunluğunda standart sapma istenen 1,0 değerine yakındır. Sorular tüm katılımcılar tarafından anlaşılmış ve düzenli bir dağılım göstermiştir.

3.2.2. Duygusal Zekâ Parametresi Frekans Analizi

Duygusal zekâ üzerine sorulan 33 sorunun soru özelinde frekans ve yüzde dağılımları Tablo 11 ve Şekil 5’te verilmiştir. Tüm katılımcılar cevap vermiştir, kayıp veri bulunmamaktadır.

Tablo 11: Duygusal zekâ değişkeninin frekans ve yüzde dağılımları

Sorular		Geçerli											
		Frekans						Yüzde (%)					
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Toplam	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Toplam
1	Şahsi problemlerim hakkında başkalarıyla ne zaman konuşacağımı bilirim.	3	1	10	80	124	218	1,4	0,5	4,6	36,7	56,9	100
2	Engellerle karşılaştığımda, benzer engellerle karşılaştığımı ve o engellerin üstesinden geldiğim zamanları hatırlarım.	4	2	7	101	104	218	1,8	0,9	3,2	46,3	47,7	100
3	Uğraştığım şeylerin çoğunda iyi işler çıkaracağımı düşünürüm.	2	4	11	102	99	218	0,9	1,8	5,0	46,8	45,4	100
4	Başka insanlar sırlarını benimle rahatlıkla paylaşırlar.	2	2	13	98	103	218	0,9	0,9	6,0	45,0	47,2	100
5	Başka insanların sözlü olmayan mesajlarını anlamakta güçlük çekerim.	60	81	20	45	12	218	27,5	37,2	9,2	20,6	5,5	100
6	Hayatımın başlıca olaylarından bazıları, neyin önemli neyin önemli olmadığını tekrar değerlendirmeme yol açmıştır.	5	8	7	124	74	218	2,3	3,7	3,2	56,9	33,9	100
7	Ruh halim değiştiğinde, yeni olanaklar görürüm.	4	21	36	116	41	218	1,8	9,6	16,5	53,2	18,8	100

Sorular		Geçerli											
		Frekans						Yüzde (%)					
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Toplam	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Toplam
8	Duygular, hayatı yasamamı anlamlı kılan şeylerden biridir.	5	5	11	117	80	218	2,3	2,3	5,0	53,7	36,7	100
9	Duygularımı yasadıkça onların farkında olurum.	6	0	8	126	78	218	2,8	0	3,7	57,8	35,8	100
10	Güzel şeylerin olmasını umarım.	2	2	4	89	121	218	0,9	0,9	1,8	40,8	55,5	100
11	Duygularımı başkalarıyla paylaşmaktan hoşlanırım.	7	20	45	86	60	218	3,2	9,2	20,6	39,4	27,5	100
12	Pozitif bir duyguyu yasarken, onu nasıl sonlandıracağımı bilirim.	7	6	37	109	59	218	3,2	2,8	17,0	50,0	27,1	100
13	Ben olayları düzenlerim, başkaları eğlenirler.	9	51	62	62	34	218	4,1	23,4	28,4	28,4	15,6	100
14	Beni mutlu eden etkinlikleri araştırırım.	3	13	18	108	87	218	1,8	2,3	6,4	49,4	39,9	100
15	Başkalarına yolladığım sözsüz mesajların farkındayım.	4	5	14	78	63	218	1,4	2,3	4,6	35,8	28,9	100
16	Kendimi, başkalarının üzerinde olumlu izlenim bırakacak tarzda gösteririm.	5	23	28	110	52	218	2,3	10,6	12,8	50,5	23,9	100

Sorular		Geçerli											
		Frekans						Yüzde (%)					
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Toplam	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Toplam
17	Pozitif bir ruh halindeyken, benim için problem çözmek kolaydır.	3	6	10	101	98	218	1,4	2,8	4,6	46,3	45,0	100
18	Yüzdeki ifadelerle bakarak, insanların yasadıkları duyguları anlarım.	3	4	10	116	85	218	1,4	1,8	4,6	53,2	39,0	100
19	Duygularımın neden değiştiğini bilirim.	4	4	15	111	84	218	1,8	1,8	6,9	50,9	38,5	100
20	Pozitif bir ruh halindeyken, yeni fikirler bulabilirim.	2	5	14	93	104	218	0,9	2,3	6,4	42,7	47,7	100
21	Duygularım üzerinde kontrol sahibiyimdir.	5	5	27	116	65	218	2,3	2,3	12,4	53,2	29,8	100
22	Duygularımı yasadıkça, kolaylıkla onların farkında olurum.	3	7	4	133	71	218	1,4	3,2	1,8	61,0	32,6	100
23	Üzerime aldığım görevlerde güzel bir sonuç hayal ederek kendimi motive ederim.	2	2	7	113	94	218	0,9	0,9	3,2	51,8	43,1	100
24	Başkaları iyi bir şeyler yaptığında onlara iltifat ederim.	2	2	5	95	114	218	0,9	0,9	2,3	43,6	52,3	100
25	Başka insanların gönderdiği sözsüz mesajların farkındayım.	4	6	7	112	89	218	1,8	2,8	3,2	51,4	40,8	100

Sorular		Geçerli											
		Frekans						Yüzde (%)					
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Toplam	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Toplam
26	Başka biri hayatındaki önemli bir olayı bana anlattığında, neredeyse bu olayı kendim yaşıyormuş gibi hissedirim.	4	12	29	111	62	218	1,8	5,5	13,3	50,9	28,4	100
27	Duygulara bir değişim hissettiğimde, yeni fikirler üretme eğilimindeyimdir.	7	16	42	111	42	218	3,2	7,3	19,3	50,9	19,3	100
28	Bir zorlukla karşı karşıya kaldığımda, hemen pes ederim. Çünkü başarısız olacağıma inanırım.	101	70	17	20	10	218	46,3	32,1	7,8	9,2	4,6	100
29	Başka insanların neler hissettiklerini sadece onlara bakarak bilirim.	10	31	59	83	35	218	4,6	14,2	27,1	38,1	16,1	100
30	Başka insanlar keyifsiz olduklarında kendilerini daha iyi hissetmelerine yardımcı olurum.	4	3	10	134	67	218	1,8	1,4	4,6	61,5	30,7	100
31	Engeller karşısında yılmamak ve gayret etmek için kendimi iyi bir ruh hali içerisine sokarım.	4	6	25	121	62	218	1,8	2,8	11,5	55,5	28,4	100
32	Başka insanların ses tonlarını dinleyerek onların nasıl hissettiklerini söyleyebilirim.	2	8	17	130	61	218	0,9	3,7	7,8	59,6	28,0	100

Sorular		Geçerli											
		Frekans						Yüzde (%)					
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Toplam	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Toplam
33	İnsanların neden öyle hissettiklerini anlamak benim için zordur.	72	87	18	30	11	218	33,0	39,9	8,3	13,8	5,0	100

Soruların cevap dağılımı incelendiğinde katılımcılar kümülatif olarak “katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum” şeklinde ifade etmiştir. 33 ve 28 numaralı sorularda kümülatif olarak $>70\%$ üzeri ve 5. soruda kümülatif olarak $>60\%$ üzerinde “katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum” sonucu çıkmıştır. 13. soruda “katılmıyorum, kararsızım ve katılıyorum” için sırasıyla 23,4, 28,4 ve 28,4 gibi yaklaşık bir dağılım çıkmıştır.

Beş demografik değişken temel alınarak yapılan çalışmada, okul yöneticilerinin duygusal zekâsı üzerine katılımcıların ortalama dağılımını gösteren grafikler Şekil 5 (EK-4)’te gösterilmiştir

3.3. Korelasyon Ve Regresyon Analizi

İki ya da daha çok değişken arasında ilişki olup olmadığını, ilişki varsa yönünü ve oranını inceleyen “korelasyon analizi” ile değişkenlerden birisi belirli bir birim değiştiğinde (bağımsız) diğerinin (bağımlı) nasıl bir değişim gösterdiğini inceleyen “regresyon analizi” sosyal bilimler alanında çok kullanılan istatistiksel yöntemlerdir (A.Karacabey, F.Gökgöz, 2012; S. Kenan Köse, 2018).

Bu çalışmanın 3 temel amacı vardır.

1. Okul yöneticilerinin demografik özellikleri bakımından duygusal zekâlarını yönetme becerileri ne seviyededir?
2. Okul yöneticilerinin demografik özellikleri bakımından örgütsel yaratıcılığı ne seviyededir?
3. Okul yöneticilerinin sahip oldukları duygusal zekânın örgütsel yaratıcılık üzerine etkileri nelerdir?

Tez çalışmasında “Regresyon” ve “Korelasyon” analizleri yapılarak üç temel sorunun çözümü saptanmaya çalışılmıştır.

3.3.1. Regresyon Analizi

Bir değişkenin (bağımsız) diğer bir değişken (bağımlı) üzerindeki etkisini tek yönlü olarak inceleyen analiz metodu regresyon analizidir. Regresyon analizi, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi kullanarak, bir tahmin eşitliği geliştirir.

Bağımlı Değişken (y)

Bağımlı değişken, regresyon modelinde açıklanan ya da tahmin edilen değişkendir. Bu değişkenin bağımsız değişken ile ilişkili olduğu varsayılır.

Bağımsız Değişken (x)

Bağımsız değişken, regresyon modelinde açıklayıcı değişken olup; bağımlı değişkenin değerini tahmin etmek için kullanılır.

Regresyon analizi ile bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi açıklayan tek değişkenli regresyon modeli aşağıdaki gibidir (A.Karacabey, F.Gökgöz, 2012; S. Kenan Köse, 2018):

$$y=a+b.x \quad (1)$$

y: bağımlı değişken, x:bağımsız değişken, a: sabit kat sayı, b:bağımsız değişkene ait kat sayı (eğim)'dir.

Okul yöneticilerinin sahip oldukları duygusal zekânın örgütsel yaratıcılık üzerine etkileri nelerdir?

Bu çalışmada okul yöneticilerinin sahip oldukları duygusal zekânın örgütsel yaratıcılık üzerine etkisi araştırılırken regresyon analizi kullanılmıştır. Bağımsız değişken olarak okul yöneticilerinin duygusal zekaları alınırken etkisini görmek istediğimiz bağımlı değişken olarak örgütsel yaratıcılık baz alınmıştır. Analiz sonuçları Tablo 12-Tablo 13'de verilmiştir. Tablo 12'de model özetinde regresyon katsayısı R:0,60785'dir.

Tablo 12: Model özeti

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Standart tahmini hata
1	,476 ^a	,227	,223	,60785

a.Tahmin: (Sabit), Okul yöneticilerinin duygusal zekası

Tablo 13: Anova testi sonuçları

Model	Kareler toplamı	df	Ortalama	F	Önem
Regression	23,417	1	23,417	63,378	,000 ^a
Residual	79,808	216	,369		
Total	103,225	217			

a.Tahmin: (Sabit), Okul yöneticilerinin duygusal zekası

Tablo 13’de Anova analizi bize araştırma sonuçlarının uygulanabilir olup olmadığını gösteren analizdir. “Önem” (significant) değeri $P>0,000$ ise analiz anlamlıdır. Anova test sonuçları Tablo 13’de “P value” önem değeri 0,000 olarak hesaplanmıştır. Sonuçlar bize istatistiksel olarak değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 14: Katsayılar

Model	Standartlanmamış Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Önem
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	,564	,393		1,433	,153
Okul yöneticilerinin duygusal zekâları	,789	,099	,476	7,961	,000

a.Tahmin: (Sabit), Okul yöneticilerinin duygusal zekâsı

Tablo 14’de görüldüğü gibi “örgütsel yaratıcılık” ile “okul yöneticilerinin duygusal zekâları” arasında pozitif 0,789’luk bir ilişki var. T-değeri (1,433) ve 0,153-p değeri bu ilişkinin istatistiksel açıdan düşük derecede anlamlı olduğunu gösterir. Bu ilişki için basit doğrusal regresyon formülü:

$$\text{Örgütsel yaratıcılık} = 0.564 + 0.789 * \text{Duygusal zekâ}$$

(2)

Yukarıda eşitlik 2 ile verilen model bizim basit doğrusal regresyon modelimizdir. Bu modele göre, okul yöneticilerinin sahip oldukları duygusal zekanın örgütsel yaratıcılığa etkisinin derecesini pozitif yönde 0,789 olarak vermiştir. Yani okul yöneticileri örgütsel zeka üzerine bir uygulama, yenilik ve/veya artırıcı faaliyet yaptıklarında bunun örgütsel yaratıcılık üzerine olumlu yönde %78 bir etki yaratacağını söyleyebiliriz.

3.3.2. Korelasyon Analizi

Karşılıklı iki değişken arasındaki karşılıklı bir ilişkinin etkisini ortaya koyan analizdir. Yalın bir ifadeyle iki değişkenin birlikte ilişkisini değerlendirir. Korelasyon katsayısı iki özellik arasındaki ilişkinin anlamlılığını ölçer. Hesaplanan istatistik değeri r ile gösterilir ve birimi yoktur (A.Karacabey, F.Gökgöz, 2012).

- $r > 0$ Pozitif ilişki
- $r < 0$ Negatif ilişki
- $r = 0$ Doğrusal ilişki yok

Korelasyonun büyüklüğü (0-1) iki değişken arasındaki ilişkinin gücünü gösterirken işareti (+,-) değişkenlerin aynı yönde (+) artıp azaldığını ya da zıt yönlerde (-) artış ve azalış gösterdiğini belirtir. Korelasyonun katsayısının değeri ile ilgili olarak aşağıdaki değerlendirmeler yapılmıştır:

- 0.00 - 0.25 Çok zayıf ilişki
- 0.26 - 0.49 Zayıf ilişki
- 0.50 - 0.69 Orta ilişki
- 0.70 - 0.89 Yüksek ilişki
- 0.90 - 1.0 Çok yüksek ilişki

Çalışmada korelasyon hesaplanırken verilerimiz normal dağılım gösterdiği için “Pearson” korelasyon katsayısı seçilmiştir. Ayrıca “Okul yöneticilerinin sahip oldukları duygusal zekâları” ve “örgütsel yaratıcılık” değişkenleri arasındaki ilişkinin negatif mi yoksa pozitif yönde mi etkileyeceğini görmek için “Two-tailed” test yöntemi tercih edilmiştir. Tablo 14-Tablo 15’de korelasyon analiz sonuçları verilmiştir.

Tablo 15: Yaratıcılık ile okul yöneticilerinin duygusal zekâları arasındaki tanımlayıcı istatistikler

	Ortalama	Standart sapma	N
Örgütsel yaratıcılık	3,677	,68970	218
Okul yöneticilerinin duygusal zekâsı	3,946	,41638	218

Örgütsel yaratıcılık ve Okul yöneticilerinin duygusal zekâsı için 218 katılımcı sorulara cevap verirken sırasıyla her biri için ortalama değer 3,6 ve 3,9'dur (Tablo 15).

Tablo 16: Yaratıcılık ile okul yöneticilerinin duygusal zekâları arasındaki korelasyon katsayıları

		Örgütsel yaratıcılık	Okul yöneticilerinin duygusal zekâsı
Örgütsel yaratıcılık	<i>Pearson Korelasyon</i>	1	,476 ^{**}
	<i>Sig. (2-tailed)</i>		,000
	<i>N</i>	218	218
Okul yöneticilerinin duygusal zekâsı	<i>Pearson Korelasyon</i>	,476 ^{**}	1
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,000	
	<i>N</i>	218	218

^{**}. Korelasyon 0.01 düzeyinde (2-tailed) önemlidir.

Tablo 16'da görüldüğü gibi yaratıcılık ile okul yöneticilerinin duygusal zekâları arasındaki korelasyon değeri 0.476^{**} olarak hesaplanmıştır. Tablo 16'da ki 0.476^{**} değeri ve korelasyonda önem derecesini söyleyen "P value" değerine göre 0.001 düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu da bize yaratıcılık ile okul yöneticilerinin

duygusal zekâları arasında pozitif yönlü %47,6'lık oranda anlamlı bir ilişki olduğunu söylemektedir. Burada bizler Maltepe bölgesinde okul yöneticilerine sahip oldukları duygusal zekâları artırdıklarında okullarında örgütsel yaratıcılık üzerine pozitif yönde %47,6'lık bir performans artışı olacağını öngörebiliriz. Korelasyon analizi bize bunun tersini de söylemektedir. Yani okulda yaratıcılık üzerine bir çalışma gerçekleştirildiğinde bunu sonucunda okul yöneticileri de sahip oldukları duygusal zekâlarını artırabilmektedirler.

Okul yöneticilerinin demografik özellikleri bakımından duygusal zekâlarını yönetme becerileri ne seviyededir?

Demografik özellikler ile okul yöneticilerinin duygusal zekaları arası ilişki korelasyon analizi ile “çift yönlü (2-tailed)” ve “Pearson” katsayısı seçilerek incelendi. Sonuçlar Tablo 17 ve Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 17: Demografik özelliklerin okul yöneticilerinin duygusal zekâları üzerine olan tanımlayıcı istatistikleri

	Ortalama	Standart sapma	N
Okul yöneticilerinin duygusal zekâsı	3,9463	,41638	218
Yaş	3,4908	,88114	218
Cinsiyet	1,5734	,49572	218
Öğrenim Durumu	2,1927	,45996	218
Aynı kurumda çalışma süresiniz	3,3303	1,04775	218
Medeni Durum	1,3716	,66132	218

Tüm değişkenler 218 katılımcı ile incelenmiş ve ortalamaları Tablo 17’de verilmiştir. Demografik özelliklerin yaratıcılık üzerine olan etkisi çoklu korelasyon analizi ile hesaplanmış ve Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18: Demografik özelliklerin okul yöneticilerinin duygusal zekâları üzerine olan etkisinin katsayıları

		<i>Okul yöneticilerinin duygusal zekası</i>	<i>Yaş</i>	<i>Cinsiyet</i>	<i>Öğrenim Durumu</i>	<i>Medeni Durum</i>	<i>Aynı kurumda çalışma süresiniz</i>
Okul yöneticilerinin duygusal zekası	<i>Pearson</i>	1	,056	-,078	,071	,041	,107
	<i>Korelasyon</i>						
	<i>Sig. (2-tailed)</i>		,412	,252	,296	,548	,114
	<i>N</i>	218	218	218	218	218	218
Yaş	<i>Pearson</i>	,056	1	-,014	-,087	-,180**	,363**
	<i>Korelasyon</i>						
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,412		,834	,203	,008	,000
	<i>N</i>	218	218	218	218	218	218
Cinsiyet	<i>Pearson</i>	-,078	-,014	1	-,123	,162*	,113
	<i>Korelasyon</i>						
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,252	,834		,070	,016	,097
	<i>N</i>	218	218	218	218	218	218
Öğrenim Durumu	<i>Pearson</i>	,071	-,087	-,123	1	,036	-,018
	<i>Korelasyon</i>						
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,296	,203	,070		,594	,793
	<i>N</i>	218	218	218	218	218	218
Medeni Durum	<i>Pearson</i>	,041	-	,162*	,036	1	-,038
	<i>Korelasyon</i>		,180**				
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,548	,008	,016	,594		,574
	<i>N</i>	218	218	218	218	218	218
Aynı kurumda çalışma süresiniz	<i>Pearson</i>	,107	,363**	,113	-,018	-,038	1
	<i>Korelasyon</i>						
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,114	,000	,097	,793	,574	
	<i>N</i>	218	218	218	218	218	218

** . Korelasyon is significant at the 0.01 level (2-tailed)

* . Korelasyon is significant at the 0.05 level (2-tailed)

Demografik özelliklerden yalnızca cinsiyetin “Okul yöneticilerinin duygusal zekası” üzerine negatif yönde bir etkisi varken “yaş, öğrenim durumu, medeni durum ve aynı kurumda çalışma süresi”nin örgütsel yaratıcılık üzerine pozitif yönde bir korelasyon etkisi olduğu bu çalışmada korelasyon analizi ile ortaya çıkmıştır (Tablo 18). Demografik özelliklerden yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, medeni durum ve aynı kurumda çalışma süresinin yaratıcılık üzerine anlamlılığını test eden p-value değerine göre sırasıyla 0.412, 0.252, 0.296, 0.548 ve 0.114 anlamlı bir ilişkisi bulunmamaktadır.

Okul yöneticilerinin demografik özellikleri bakımından örgütsel yaratıcılığı ne seviyededir?

Demografik özellikler ile okul yöneticilerinin duygusal zekaları arası ilişki korelasyon analizi ile “çift yönlü (2-tailed)” ve “Pearson” katsayısı seçilerek incelendi. Sonuçlar Tablo 19 ve Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 19: Demografik özelliklerin yaratıcılık üzerine olan tanımlayıcı istatistikleri

	Ortalama	Standart sapma	N
Örgütsel yaratıcılık	3,6771	,68970	218
Yaş	3,4908	,88114	218
Cinsiyet	1,5734	,49572	218
Öğrenim Durumu	2,1927	,45996	218
Aynı kurumda çalışma süreniz	1,3716	,66132	218
Medeni Durum	3,3303	1,04775	218

Tüm değişkenler 218 katılımcı ile incelenmiş ve ortalamaları Tablo 19’da verilmiştir. Demografik özelliklerin yaratıcılık üzerine olan etkisi çoklu korelasyon analizi ile hesaplanmış ve Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20: Demografik özelliklerin yaratıcılık üzerine olan etkisinin katsayıları

		<i>Örgütsel yaratıcılık</i>	<i>Yaş</i>	<i>Cinsiyet</i>	<i>Öğrenim Durumu</i>	<i>Medeni Durum</i>	<i>Aynı kurumda çalışma süresiniz</i>
Örgütsel yaratıcılık	<i>Pearson</i>	1	-,031	-,166*	-,019	,050	-,032
	<i>Korelasyon</i>						
	<i>Sig. (2-tailed)</i>		,644	,014	,776	,471	,643
	<i>N</i>	218	218	218	218	218	218
Yaş	<i>Pearson</i>	-,031	1	-,014	-,087	-,180**	,363**
	<i>Korelasyon</i>						
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,644		,834	,203	,008	,000
	<i>N</i>	218	218	218	218	218	218
Cinsiyet	<i>Pearson</i>	-,166*	-,014	1	-,123	,162*	,113
	<i>Korelasyon</i>						
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,014	,834		,070	,016	,097
	<i>N</i>	218	218	218	218	218	218
Öğrenim Durumu	<i>Pearson</i>	-,019	-,087	-,123	1	,036	-,018
	<i>Korelasyon</i>						
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,776	,203	,070		,594	,793
	<i>N</i>	218	218	218	218	218	218
Medeni Durum	<i>Pearson</i>	,049	-,180**	,162*	,036	1	-,038
	<i>Korelasyon</i>						
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,471	,008	,016	,594		,574
	<i>N</i>	218	218	218	218	218	218
Aynı kurumda çalışma süresiniz	<i>Pearson</i>	-,032	,363**	,113	-,018	-,038	1
	<i>Korelasyon</i>						
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,643	,000	,097	,793	,574	
	<i>N</i>	218	218	218	218	218	218

** . Korelasyon is significant at the 0.01 level (2-tailed)

* . Korelasyon is significant at the 0.05 level (2-tailed)

Demografik özelliklerden yalnızca medeni durumun yaratıcılık üzerine pozitif yönde bir etkisi varken “yaş, cinsiyet, öğrenim durumu ve aynı kurumda çalışma süresi”nin örgütsel yaratıcılık üzerine negatif yönde bir korelasyon etkisi olduğu bu çalışmada korelasyon analizi ile ortaya çıkmıştır (Tablo 20). Demografik özelliklerden yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, medeni durum ve aynı kurumda çalışma süresinin yaratıcılık üzerine anlamlılığını test eden p-value değerleri göre sırasıyla 0.644, 0.14, 0.776, 0.471 ve 0.643 olarak hesaplanmıştır.



BÖLÜM IV ÖZET, YARGI, ÖNERİLER

4.1. Özet

- *Okul yöneticilerinin sahip oldukları duygusal zekânın örgütsel yaratıcılık üzerine etkileri nelerdir?* Sorusunda hem regresyon hem de korelasyon analizleri yapılarak sırasıyla pozitif yönde %78 ve %47,6 oranında etkisi hesaplanmıştır.
- Yapılan bu çalışma sayesinde yönetim ile ilgili araştırmalarda önemi henüz fark edilmemiş olan yöneticilerde duygusal zekânın örgütsel yaratıcılık üzerine etkisi konusuna dikkat çekilmiş ve elde edilen bulgular literatüre bu konu hakkında katkı sağlamıştır. Söz konusu kavramların birbiriyle olan ilişkisi hakkında daha önce yeterli araştırma yapılmamış olduğu düşünülürse bu araştırma kendinden sonraki araştırmalara fikir ve referans sağlayacaktır.
- *Okul yöneticilerinin demografik özellikleri bakımından duygusal zekâlarını yönetme becerileri ne seviyededir?* sorusu için yapılan değerlendirmede “Okul yöneticilerinin duygusal zekası” üzerine en düşük p-value değerine (0.114) sahip “aynı kurumda çalışma süresi” arasında düşük katsayıda olsa da anlamlı bir ilişki olabileceğini korelasyon analizine göre söylenebilir.
- *Okul yöneticilerinin demografik özellikleri bakımından örgütsel yaratıcılığı ne seviyededir?* sorusu için yapılan analiz sonuçlarına göre tüm demografik özelliklerin yaratıcılık üzerine etkisi konusunda anlamlı bir ilişkisi bulunmamıştır.

Korelasyon katsayısının değerlerine baktığımızda, demografik özelliklerden “yaş”ın negatif yönde 0,31’lik zayıf bir ilişkisi, “cinsiyet”in negatif yönde 1,66’lık çok yüksek bir etkisi, “öğrenim durumu”nun negatif yönde 0,19’luk çok zayıf bir ilişkisi ve “aynı kurumda çalışma süresi”nin de negatif yönde 0,32’lik zayıf ilişkisi hesaplanmıştır. Demografik özelliklerden yalnızca “medeni durumu”nda pozitif yönde 0,50’lik orta derecede ilişkisi gözlemlenmiştir (Tablo 20).

Yapılan istatistik incelemeleri neticesinde demografik özelliklerin örgütsel yaratıcılık üzerine çok az ilişkisi bulunmuştur.

4.2. Yargı

Yapılan araştırmalarda duygusal zekâ ve yönetim ilişkisi ile ilgili çok sayıda bulguya rastlanmıştır. Duygularına hükmedebilen ve farklılıklara saygı duyarak yönetebilen liderler çalışanları eyleme sokabilir (Dedebayır, Baltaş & Baltaş, 2002); örgütlerin başarısını sağlayabilmek için en önemli unsur liderlerin akıl ve hislerini birlikte kullanabilmeleridir (Güven, 2014:50); EQ yetenekleri liderlik vasıflarıyla doğru orantılıdır (Dedehayır, Baltaş & Baltaş, 2002); eğitim örgütlerinde yöneticinin, ortak hedefleri gerçekleştirmek amacıyla öğretmenleri motive etmesi EQ yeteneklerini etkin biçimde kullanarak örgüt içi olumlu ve işbirlikçi bir iklim yaratmasıyla mümkündür (Ergin, 2008:19). Neredeyse tüm bulgular yönetimin başarısı için duygusal zekânın önemini açıkça ortaya koymuştur.

Bu bağlamda yaptığımız araştırmada okul yöneticilerine verilen duygusal zekâ envanterinde yer alan “1” numaralı soruda okul yöneticilerinin öz bilinç ve duygularının farkında olma becerilerini ölçmek amaçlanmıştır. Yapılan istatistik değerlendirme sonuçlarına göre Maltepe ilçesi okul yöneticilerinin “1” numaralı soruya verdikleri cevaplar kendi duyguların anlayabilme ve duygularını yönetebilme becerilerinin gelişmiş olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

Duygusal zekâ envanterinde yer alan “5, 25, 32 ve 33” numaralı sorularda okul yöneticilerinin astlarının duygularını anlayabilme becerilerini ölçmek amaçlanmıştır. Yapılan istatistik değerlendirme sonuçlarına göre Maltepe ilçesi okul yöneticilerinin söz konusu maddelere verdikleri cevaplar başkalarının duygularını anlayabilme özelliklerinin gelişmiş olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

Duygusal zekâ envanterinde yer alan “10 ve 28” numaralı sorularda okul yöneticilerinin kendini motive etme becerilerini ölçmek amaçlanmıştır. Yapılan istatistik değerlendirme sonuçlarına göre Maltepe ilçesi okul yöneticilerinin söz konusu maddelere verdikleri cevaplar stresle ve olumsuz duygularla başa çıkma ile duygusal enerjilerini yüksek tutma becerilerinin gelişmiş olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

Duygusal zekâ envanterinde yer alan “24” numaralı soruda okul yöneticilerinin ilişkileri yönetme becerilerini ölçmek amaçlanmıştır. Yapılan istatistik değerlendirme sonuçlarına göre Maltepe ilçesi okul yöneticilerinin “24” numaralı soruya verdikleri cevaplar ilişkileri yönetme, ilerleme sağlayan liderlik, dönüt vererek rehberlik yapan liderlik ve sosyal becerilerinin gelişmiş olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

%42,7 çoğunluğu oluşturmuş 32-38 yaş grubu; % 75,2'si fakülte mezunu okul yöneticilerinin duygusal zekâ becerilerini okul yönetiminde kullanma oranları yüksek çıkmıştır. 32- 38 yaş grubu okul yöneticilerinin aldıkları fakülte eğitimlerinin eskiye göre daha yenilikçi ve yapılandırmacı yaklaşımı destekleyen nitelikte olduğunu ve süreç boyunca benzer eğitimleri alarak okul yönetiminde yer alma oranlarının giderek artacağını öngörecektir olursak okul yönetiminde duygusal zekânın etkinliğinin giderek artacağını söyleyebiliriz.

Örgütlerde yaratıcı ortamda gerekli oranda referans bulunması gerektiğini öngörecektir olursak örgütsel yaratıcılık envanterinde yer alan “2” numaralı soruda okulumuzda öğrenme teşvik edilir ifadesinde bu durumun varlığını ölçmek amaçlanmıştır. Yapılan istatistik değerlendirme sonuçlarına göre Maltepe ilçesi okul yöneticilerinin söz konusu maddeye verdikleri cevaplarda öğrenmeyi teşvik eden yönlendirmelerin var olduğu ortaya çıkmıştır. Öğrenmenin teşvik edilmesi örgütlerdeki farklı niteliklerdeki eğitimcilerin kendi niteliklerinin farkında varması bu sayede heveslerini canlı tutarak ilgi alanlarını arttırarak yaratıcı girişimlerin artmasını sağlayacaktır.

Örgütlerde yaratıcı fikirleri ortaya çıkaran büyük payın yöneticiler tarafından sağlandığını öngörecektir olursak örgütsel yaratıcılık envanterinde yer alan “3 ve 9” numaralı sorularda okul yöneticilerinin yaratıcı örgüt ortamında görev alan astların fikirlerini özgürce ifade edebilmesi için teşvik edebilme becerilerini ölçmek amaçlanmıştır. Yapılan istatistik değerlendirme sonuçlarına göre, Maltepe ilçesi okul yöneticilerinin söz konusu maddelere verdikleri cevaplar yaratıcı fikirleri ortaya çıkarma becerilerinin gelişmiş olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

Örgütlerde yaratıcı ortamda fikir üretmen ve tecrübe kazanabilmek adına süreç çalışmasını gözlemlemek ve değerlendirmek olduğunu öngörecektir olursak örgütsel yaratıcılık envanterinde yer alan “14” numaralı soruda okul yöneticilerinin başarısızlıkları görmezden gelip başarıları ödüllendirme durumunu ölçmek amaçlanmıştır. Yapılan istatistik değerlendirme sonuçlarına göre Maltepe ilçesi okul yöneticilerinin söz konusu maddeye verdikleri cevaplarda kararsız kaldıkları ortaya çıkmıştır. Bu durum okul yöneticilerinin okul yönetimi politikalarında otoriter yönetim anlayışı ile yenilikçi yönetim anlayışı arasında kaldığı söylenebilir. Örgütsel yaratıcılığın gelişebilmesi için okul idarecilerinin öncelikle sonuç değil süre odaklı yaklaşım ile yaratıcı rehberlik yapmaları gerekmektedir. Ancak bu sayede yaratıcılığı

geliştirecek eğitimciler için güven ortamı sağlanarak paylaşımcı nitelikli fikirlerin ortaya çıkması mümkün olabilir.

Örgütlerde yaratıcılığın artabilmesi için bir diğer yöntem de yetki ve sorumluluğun artması yoluyla öğretmenlerin daha yaratıcı olmasını sağlamaktır. Bunu ölçmek için örgütsel yaratıcılık envanterinde yer alan “16” numaralı soru oluşturulmuştur. Yapılan istatistik değerlendirme sonuçlarına göre Maltepe ilçesi okul yöneticilerinin söz konusu maddeye verdikleri cevaplar okul yöneticilerinin bu yöntemin farkında olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Bu amaçla yaratıcılığın desteklendiği örgütlerde astlardan üstlere doğru daralan bir yapı içinde örgütlenmiş, kişisel olmayan genel kurallar ve işleyiş ilkelerine göre çalışan sistem ve kurallardan uzaklaşmak gerekir. Hatta grup faaliyetleri teşvik edilerek yaratıcı ekipler oluşturulabilir.

Örgütlerde yaratıcı fikirlerin uygulanabilmesi için yönetim desteğinin, özgür ve adaletli idarenin zorunlu olduğunu düşünecek olursak örgütsel yaratıcılık envanterinde yer alan “21” numaralı soruda okulumuzda yeni fikirler kuşkuyla karşılanır ifadesinde, yaratıcı eğitim ortamında peşin ve önyargılı hükümlerin olmaması gerekliliğini değerlendirmek amaçlanmıştır. Yapılan istatistik değerlendirme sonuçlarına göre Maltepe ilçesi okul yöneticilerinin söz konusu maddeye verdikleri cevaplarda kararsız kaldıkları ortaya çıkmıştır. Bu durum okul yöneticilerinin okul yönetimi politikalarında otoriter yönetim anlayışı ile yenilikçi yönetim anlayışı arasında kaldığını ve hatta bu noktada yaratıcı yeni fikirler karşısında önyargılı olma eğilimiyle örgütsel yaratıcılığın gelişimini riske attıkları söylenebilir.

Demografik özelliklerden cinsiyetin negatif yönde düşük etkisi ortaya çıkmıştır. Erkek okul yöneticilerinin kadın okul yöneticilerine göre örgütsel yaratıcılık becerileri %16 oranında yüksek çıkmıştır. Bu durumu pozitif bir ayrımcı bir bakış açısıyla ele alacak olursak kadınların iş dışı görev ve sorumluluk yüklerinin erkeklere göre fazla olmasıyla ilişkilendirebiliriz. Erkekler iş hayatına daha yoğun ve konsantre şekilde adapte olabilirken kadınlar toplumsal olarak kendilerine yüklenen çok sayıda sorumluluğun verdiği karmaşık zihin yapısıyla yaratıcılık konusunda zayıf konsantrasyon nedeniyle geri planda kalabilmektedir.

Demografik özelliklerden yaşın negatif yönde düşük etkisi ortaya çıkmıştır. Yani Maltepe ilçesi okul yöneticilerinden genç yaştaki okul yöneticilerinin örgütsel yaratıcılık becerileri ileri yaştaki okul yöneticilerine göre nispeten daha yüksektir. Bu

durumu da duygusal zekâ ve yaş ilişkisinde olduğu gibi yorumlayabiliriz. Genç yaş grubu okul yöneticilerinin aldıkları fakülte eğitimlerinin eskiye göre daha yenilikçi ve yapılandırmacı yaklaşımı destekleyen nitelikte olduğunu ve süreç boyunca benzer eğitimleri alarak okul yönetiminde yer alma oranlarının giderek artacağını öngörecektir. Okul yönetiminde örgütsel yaratıcılığın etkinliğinin giderek artacağını söyleyebiliriz.

Demografik özelliklerden aynı kurumda çalışma süresinin negatif yönde düşük etkisi ortaya çıkmıştır. Yani uzun yıllar boyunca aynı kurumda görev alan okul yöneticilerinin örgütsel yaratıcılık becerileri nispeten azalmaktadır. Bunu kurum körlüğü kavramı ile ilişkilendirebiliriz. Uzun yıllar boyunca aynı kurumda çalışanlarda benzer görevleri tekrar tekrar yapmaktan kaynaklanan alışkanlıklar yaratıcı ve yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasını zorlaştırmaktadır. Bu durumun yapılan araştırmada Maltepe ilçesi okul yöneticileri için de geçerli olarak ifade edilebilir.

Yöneticiler çalışanların duygularını yönetmek suretiyle başarıyı elde edebilir. Yönetimin gücü çalışanların görevlendirilmesinde başvurulan insan ilişkileri yöntemlerine bağlıdır. Son yıllarda birçok örgüt, yönetici seçiminde duygusal zekâsı yüksek, ilişkileri yönetme konusunda başarılı olma niteliklerini aramaya başlamıştır. Çünkü artık çalışanlar tüm gücü elinde tutan yöneticilerle çalışmak istememektedir. Bunun yerine yaratıcı, yenilikçi düşüncelerini dile getirebilecekleri ve örgütün gelişimine katkıda bulunabilecekleri özgür iradenin hâkim olduğu örgütlerde görev yapmak istemektedir. Gerek ülkemizde gerekse dünyada yapılan çok sayıda araştırma günümüzde yöneticilik nitelikleriyle duygusal zekâ becerilerini kullanabilme gücünün aynı doğrultuda ilerlediğini ortaya koymuştur. Ülkemizde alışla gelmiş otoriter yönetim kültürünün hâkim olduğu okullarda idareciler yönetimde duygularını kullanmanın otoritelerini azaltacağı inancındadır. Fakat değişen eğitim sistemi ve yapılandırmacı yaklaşım anlayışı sürekli değişim ve yenilik ile yaratıcılık ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Örgütlerde yaratıcılık kültürünün gelişebilmesi ise ancak yöneticilerin özgür, adaletli ve paylaşımcı bir çalışma ortamı sağlamalarıyla mümkün olabilir. Yöneticilerin bu ortamı sağlayabilmeleri ise duygusal zekâlarının gelişmiş olmasına bağlıdır. Yani idareciler astların sözsüz mesajlarını anlayabilecek ve motivasyonu arttırabilecek olumlu bakış açısına sahip olmalıdır. Çünkü yaratıcı eğitim ortamından insan ilişkileri ve iletişim becerileri büyük önem taşır. Yaratıcı fikirlerin gelişebilmesinin en önemli yollarından biri de beyin fırtınasıdır. Bireyler ise fikirlerini

ancak önyargısız yöneticilere sahip oldukları ve fikirleri nedeniyle olumsuz durumlar yaşamayacakları ortamda özgürce dile getirebilirler. Tüm bunlar ise ancak duygusal zekâ becerileri yüksek yöneticilerin yönettiği örgütlerde geçerli olabilir.

4.3. Öneriler

Araştırma Maltepe ilçesinde görev yapan okul yöneticileri ile sınırlandırılmıştır. Benzer bir araştırma daha geniş örneklem üzerinde yapılarak ülke genelinde sonuçlar elde edilebilir. Bu sayede değişen eğitim sistemine daha uygun ve yenilikçi eğitim örgütleri oluşturularak duygusal zekâ becerileri gelişmiş yaratıcı niteliklere sahip yöneticilerin yetiştirileceği eğitim programları hazırlanabilir.

Bu araştırmanın boyutları genişletilerek araştırmaya öğretmenler de dâhil edilerek geliştirilebilir.

Bu araştırma ilişkisel tarama modelinde olduğu için araştırma sonuçlarının özellikle gözlem, görüşme ve mülakat gibi nitel araştırmalarla da desteklenmesi ve çeşitlendirilmesi önerilebilir.

Özellikle örgütsel yaratıcılık ile ilgili yapılan araştırmalar oldukça kısıtlıdır ve referans konusunda yeterli kaynağa ulaşamamaktadır. Bu açıdan örgütsel yaratıcılık kavramının birçok eğitim kavramıyla ilişkisi konusunda araştırma yapılabilir.

EKLER

Ek-1

Ölçek Formu

Sayın Katılımcı;

Bu ölçek, Maltepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Dalı'nda, “Okul Yöneticilerinin Duygusal Zekâları ve Örgütsel Yaratıcılıkları” başlıklı yüksek lisans tez çalışması kapsamında hazırlanmıştır.

Duygusal Zekâ, bireylerin öncelikle kendi duygularını anlamalarını ve yönetebilmelerini sağlayan, bunun yanında başkalarının duygularını anlayabilme, empati kurabilme, motivasyon artırma ve özgüven duygusunu geliştirme imkanı sağlayan bir kavramdır.

Örgütsel Yaratıcılık, Örgütsel yaratıcılık; karmaşık sosyal sistemlerde beraber çalışan bireyler tarafından oluşturulan değerli, yararlı, yeni ürün, hizmet, fikir veya süreç olarak tanımlanabilir. Örgütsel yaratıcılık yeniliğin kaynağı olarak görülmektedir.

Bu çalışmada okul yöneticilerinin duygusal zekâları ile örgütsel yaratıcılıkları arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmaktadır.

Ölçeğimizi, **hiçbir soruyu boş bırakmadan, objektif olarak** cevaplandırmanız, sözü edilen tez çalışmasına önemli katkılar sağlayacaktır. Vereceğiniz cevapların üçüncü kişilerle kesinlikle paylaşılmayacağını belirtir, çalışmamıza göstermiş olduğunuz ilgiden ve yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Esra ŞIK AKINCI

Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

Tel : 5534783803

E-mail : esraogretmen@outlook.com

1- Lütfen size uygun cevabı işaretleyiniz.

2- Halen görev yapmakta olduğunuz kurumda, **6 ay süreklilik gösterecek şekilde** aşağıda belirtilen davranışlara maruz kalma durumunuzu düşünerek, yargılara katılım düzeyinizi belirtiniz.

KİŞİSEL BİLGİLER									
1	Cinsiyetiniz	Erkek ()	Kadın ()	2	Medeni Durumunuz		Evli ()	Bekâr ()	Boşanmış ()
3	Yaşınız	18-24 ()	25-31 ()	32-38 ()		39-45 ()	46 ve Üstü ()		
4	Öğrenim Durumunuz	Yüksekokul ()			Fakülte ()			Yüksek L. Doktora ()	
5	Aynı Kurumda Çalışma Süreniz	1 yıldan az ()	1-3 yıl ()	4-6 yıl ()		7-10 yıl ()	10 yıldan fazla ()		

Yaratıcılıkla İlgili Yargılar		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Okulumuzun herkesçe paylaşılan yaratıcı bir vizyonu vardır					
2	Okulumuzda öğrenme teşvik edilir					
3	Yeni fikirler her zaman değerlendirilir					
4	Yaratıcı olmak için her zaman cesaretlendiriliriz					
5	Okulumuzda yaratıcılık için uygun ortam hazırlanmıştır					
6	Yaratıcı fikirler için yeterli zaman sağlanmaktadır					
7	Okulumuzda bilginin paylaşım düzeyi yüksektir					
8	Düşüncelerimizi her zaman açıkça ifade edebiliriz					
9	Yaratıcılık öğretmen yönetimi politikasının bir parçasıdır					
10	Yaratıcı düşünceler performans değerlemede dikkate alınır					
11	Okulumuzda yaratıcılığı engelleyen örgütsel ve yönetsel faktörler aza indirgenir					
12	Yaratıcılığı geliştirecek eğitimler ve gerekli destekler verilir					
13	Öğretmenlerin kendi işi dışındaki işler içinde fikir üretmeleri teşvik edilir.					
14	Başarısızlıklar görmezden gelinip başarılar ödüllendirilir					
15	Yaratıcı düşünceyi artıracak bağımsız çalışma ortamı sunulmaktadır					
16	Yetki ve sorumluluğun artması öğretmenleri daha yaratıcı yapabilir					
17	Okulumuzda yaratıcı sorun çözme teknikleri sıklıkla kullanılır					
18	Okulumuzda yaratıcılık için her zaman maddi ve manevi destek sağlanır					
19	Öğretmenlerden beklenen yüksek performans yaratıcılığı artırmaktadır					
20	Yaratıcı düşünceler karşılıklı güven içerisinde ele alınır					
21	Okulumuzda yeni fikirlere kuşkuyla yaklaşılır					

DUYGUSAL ZEKÂ ENVANTERİ [Self-Report Emotional Intelligence Test (SREIT)]		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Kathıyorum	Kesinlikle Kathıyorum
1	Şahsi problemlerim hakkında başkalarıyla ne zaman konuşacağımı bilirim.					
2	Engellerle karşılaştığımda, benzer engellerle karşılaştığımı ve o engellerin üstesinden geldiğim zamanları hatırlarım.					
3	Uğraştığım şeylerin çoğunda iyi işler çıkaracağımı düşünürüm.					
4	Başka insanlar sırlarını benimle rahatlıkla paylaşırlar.					
5	Başka insanların sözlü olmayan mesajlarını anlamakta güçlük çekerim.					
6	Hayatımın başlıca olaylarından bazıları, neyin önemli neyin önemli olmadığını tekrar değerlendirmeme yol açmıştır.					
7	Ruh halim değiştiğinde, yeni olanaklar görürüm.					
8	Duygular, hayatı yaşamamı anlamlı kılan şeylerden biridir.					
9	Duygularımı yasadıkça onların farkında olurum.					
10	Güzel şeylerin olmasını umarım.					
11	Duygularımı başkalarıyla paylaşmaktan hoşlanırım.					
12	Pozitif bir duyguyu yasarken, onu nasıl sonlandıracağımı bilirim.					
13	Ben olayları düzenlerim, başkaları eğlenirler.					
14	Beni mutlu eden etkinlikleri araştırırım.					
15	Başkalarına yolladığım sözsüz mesajların farkındayım.					
16	Kendimi, başkalarının üzerinde olumlu izlenim bırakacak tarzda gösteririm.					
17	Pozitif bir ruh halindeyken, benim için problem çözmek kolaydır.					
18	Yüzdeki ifadelere bakarak, insanların yasadıkları duyguları anlarım.					
19	Duygularımın neden değiştiğini bilirim.					
20	Pozitif bir ruh halindeyken, yeni fikirler bulabilirim.					
21	Duygularım üzerinde kontrol sahibiyimdir.					
22	Duygularımı yasadıkça, kolaylıkla onların farkında olurum.					
23	Üzerime aldığım görevlerde güzel bir sonuç hayal ederek kendimi motive ederim.					
24	Başkaları iyi bir şeyler yaptığında onlara iltifat ederim.					
25	Başka insanların gönderdiği sözsüz mesajların farkındayım.					
26	Başka biri hayatındaki önemli bir olayı bana anlattığında, neredeyse bu olayı kendim yaşıyormuş gibi hissederim.					
27	Duygularda bir değişim hissettiğimde, yeni fikirler üretme eğilimindeyimdir.					
28	Bir zorlukla karşı karşıya kaldığımda, hemen pes ederim. Çünkü başarısız olacağıma inanırım.					
29	Başka insanların neler hissettiklerini sadece onlara bakarak bilirim.					
30	Başka insanlar keyifsiz olduklarında kendilerini daha iyi hissetmelerine yardımcı olurum.					
31	Engeller karşısında yılmamak ve gayret etmek için kendimi iyi bir ruh hali içerisine sokarım.					
32	Başka insanların ses tonlarını dinleyerek onların nasıl hissettiklerini söyleyebilirim.					
33	İnsanların neden öyle hissettiklerini anlamak benim için zordur.					

Ek- 2

Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği Kullanım İzni

Mustafa Fedai ÇAVUŞ (mfcavus@osmaniye.edu.tr)

[Kişilere ekle](#)

20.06.2013

<https://dub124.mail.live.com/mail/>

Kime: esra şık



Kimden: **Mustafa Fedai ÇAVUŞ** (mfcavus@osmaniye.edu.tr)

Gönderme tarihi: 20 Haziran 2013 Perşembe 14:01:12

Kime: esra şık (esram_8787@hotmail.com)

Esra hanım ölçeği kullanmanızda bir sakınca yok. iyi çalışmalar dilerim.

Doç. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ
Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü

Assoc. Prof. Mustafa Fedai ÇAVUŞ
Osmaniye Korkut Ata University
Faculty of Economics and Administrative Sciences
Department of Management Information Systems

Kimden: "esra şık" <esram_8787@hotmail.com>

Kime: mfcavus@osmaniye.edu.tr

Gönderilenler: 20 Haziran Perşembe 2013 11:43:10

Konu: Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği İzni

Mustafa Bey merhaba,

Maltepe Üniversitesi'nde Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında yüksek lisans yapmaktayım. Üzerinde çalışmayı planladığım tezim için sizin geliştirdiğiniz "Örgütsel Yaratıcılık" ölçeğini kullanmak istiyorum. Saygılarımla...

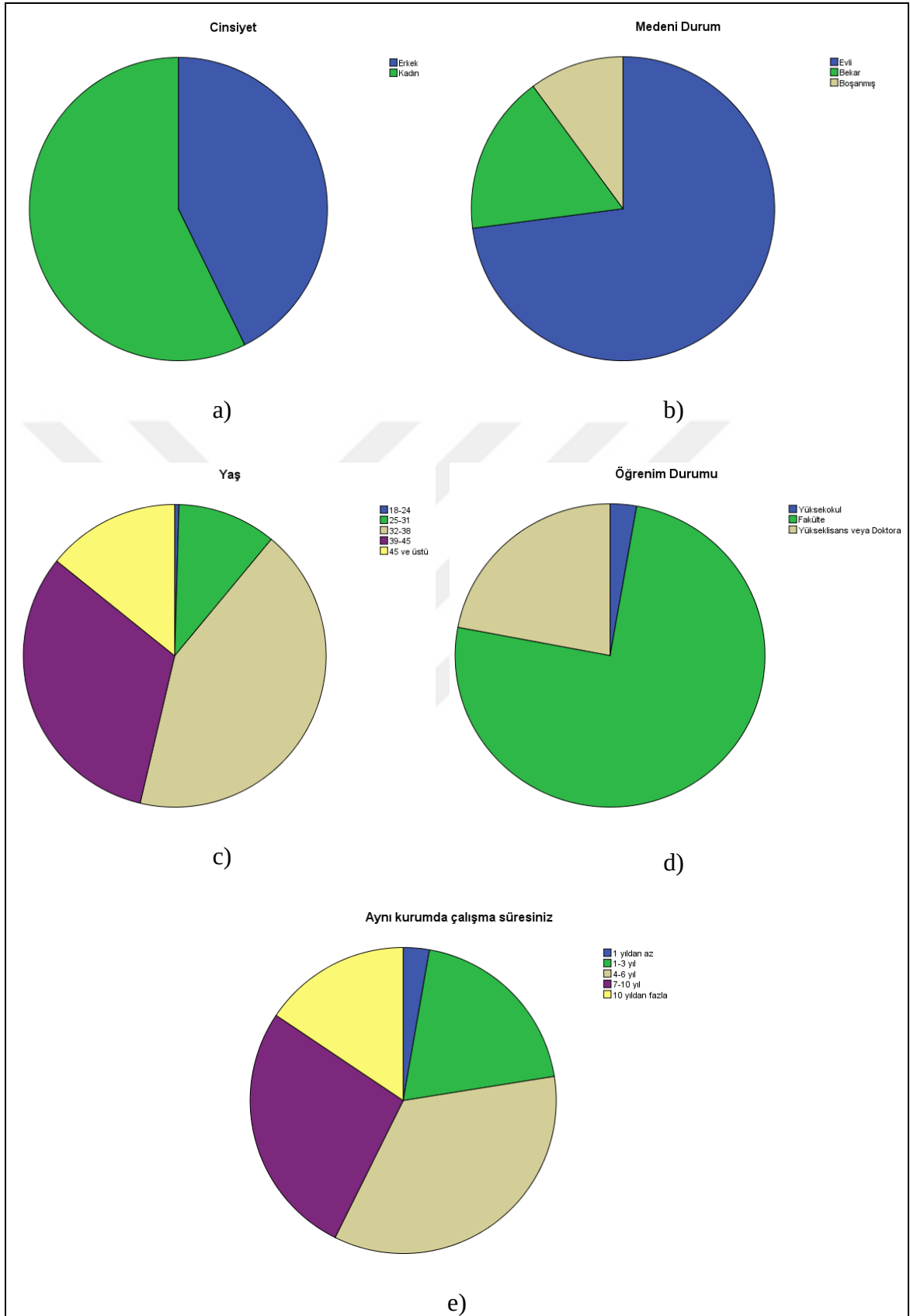
Esra Şık
Sosyal Bilgiler Öğretmeni
Marmara Koleji/ İstanbul

Ek-3

Duygusal Zekâ Testi Kullanım İzni

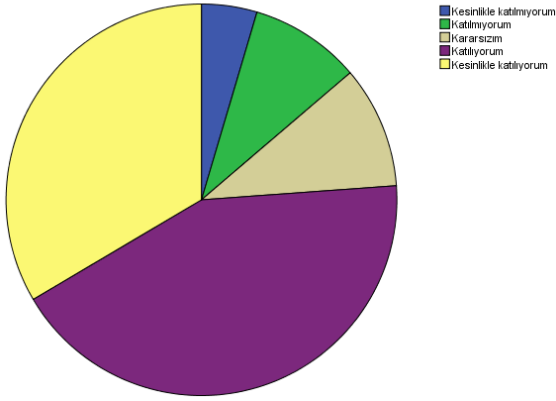
Duygusal Zekâ Testi (Self-Report Emotional Intelligence Test-SREIT) Schutte vd. (1998) tarafından, Salovey ve Mayer (1990, 1997)'in duygusal zekâ modeli esas alınarak oluşturulmuştur. Ölçek, duygusal zekânın kendini rapor etme tekniğiyle ölçülebilmesi için kısa bir teste duyulan ihtiyaçtan dolayı geliştirilmiştir. Bu test, katılımcıdan, ölçekte yer alan 33 yargıya katılım düzeylerini belirterek cevaplamalarını istemektedir. Bu nedenle, laboratuvar ortamı gerektirmeyen, sadece kâğıt ve kalem ile gerçekleştirilebilen, fazla zaman almayan (10-15 dk) testtir. SREIT (Self-Report Emotional Intelligence Test)'in telif hakkı olmayıp, yazarları tarafından akademik çalışmalarda kullanılmasına müsaade edilmiştir (Şahin, 2006,s.107).

Ek-4



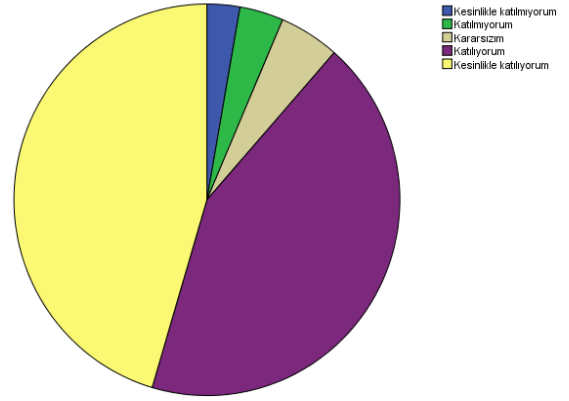
Şekil 3: Demografik değişkenlerin frekans dağılım grafikleri.

Okulumuzun herkesçe paylaşılan yaratıcı bir vizyonu vardır



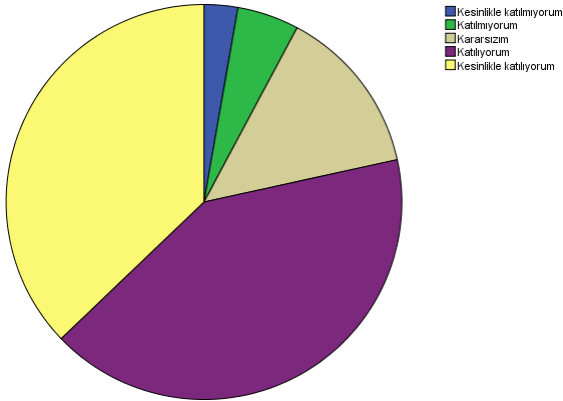
a)

Okulumuzda öğrenme teşvik edilir



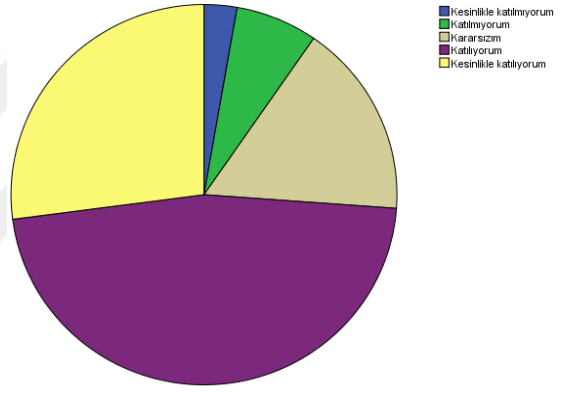
b)

Yeni fikirler her zaman değerlendirilir



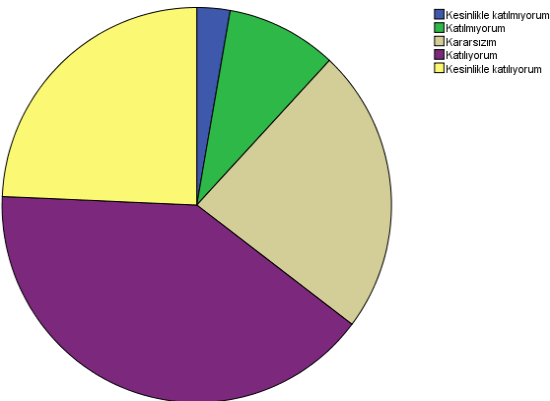
c)

Yaratıcı olmak için her zaman cesaretlendiriliriz



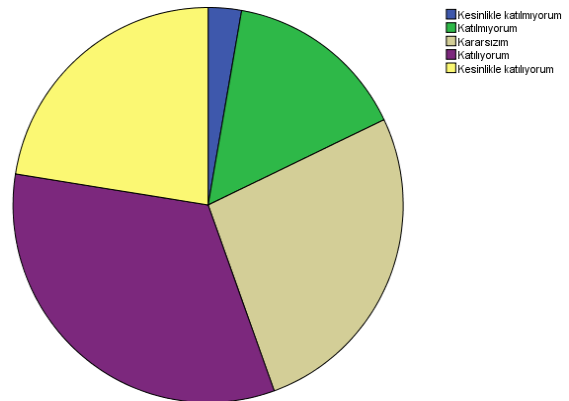
d)

Okulumuzda yaratıcılık için uygun ortam hazırlanmıştır

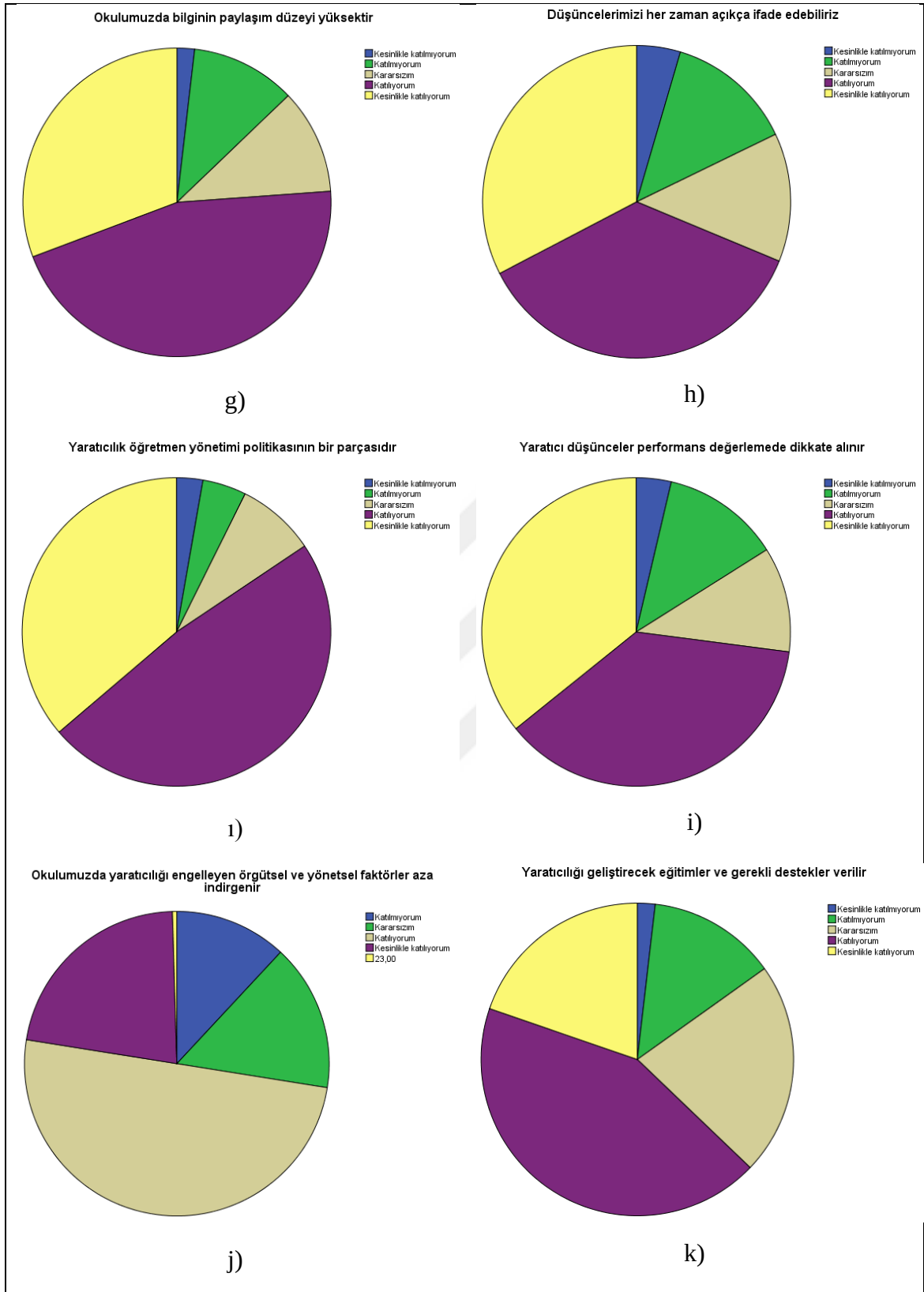


e)

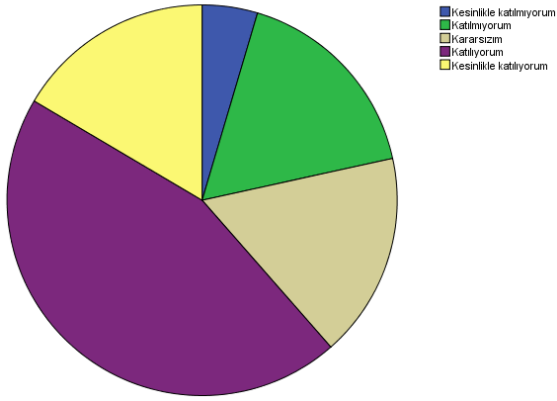
Yaratıcı fikirler için yeterli zaman sağlanmaktadır



f)

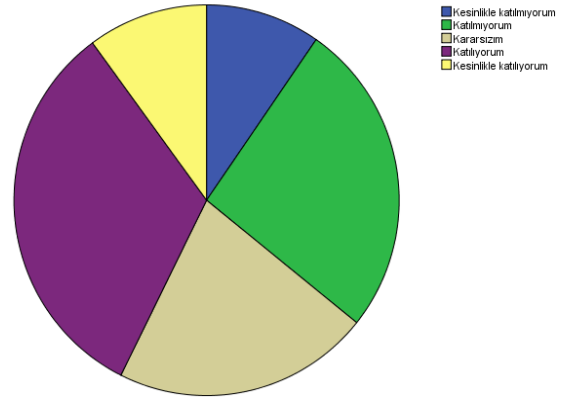


Öğretmenlerin kendi işi dışındaki işler içinde fikir üretmeleri teşvik edilir.



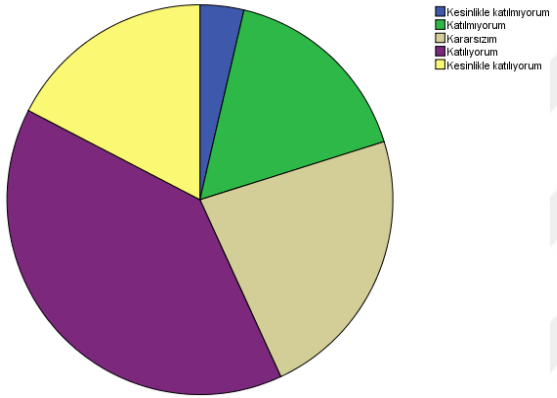
l)

Başarısızlıklar görmezden gelinip başarılar ödüllendirilir



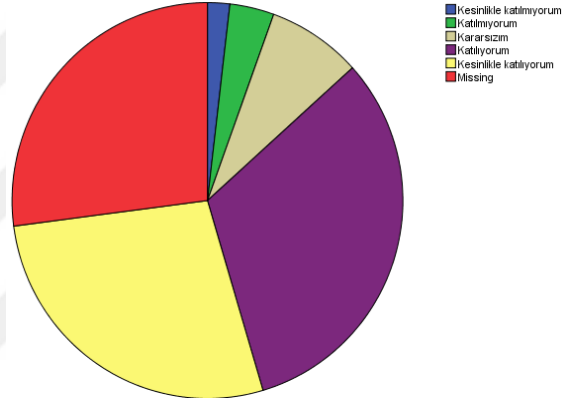
m)

Yaratıcı düşüncüyü artıracak bağımsız çalışma ortamı sunulmaktadır



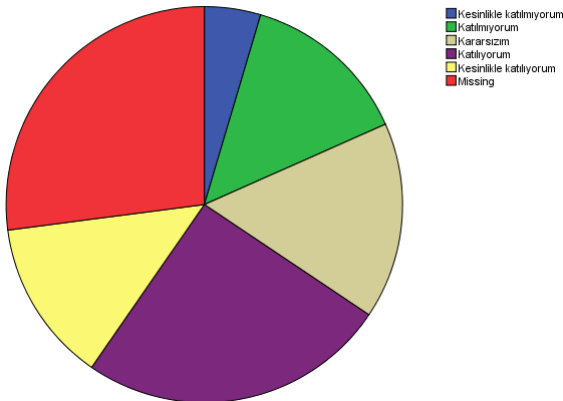
n)

Yetki ve sorumluluğun artması öğretmenleri daha yaratıcı yapabilir



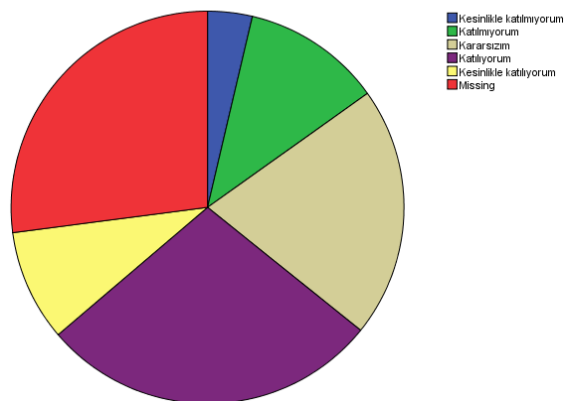
o)

Okulumuzda yaratıcı sorun çözme teknikleri sıklıkla kullanılır

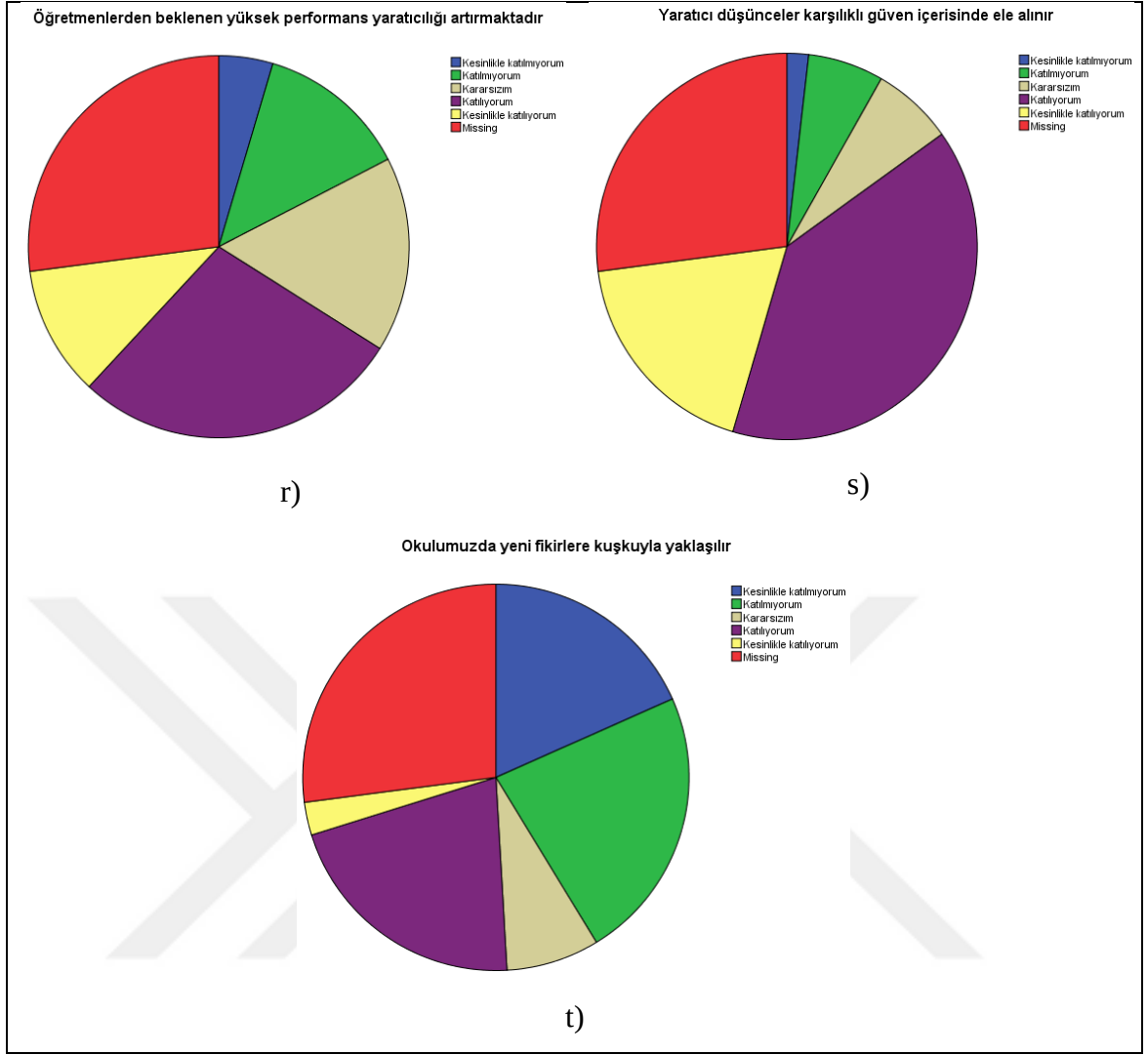


ö)

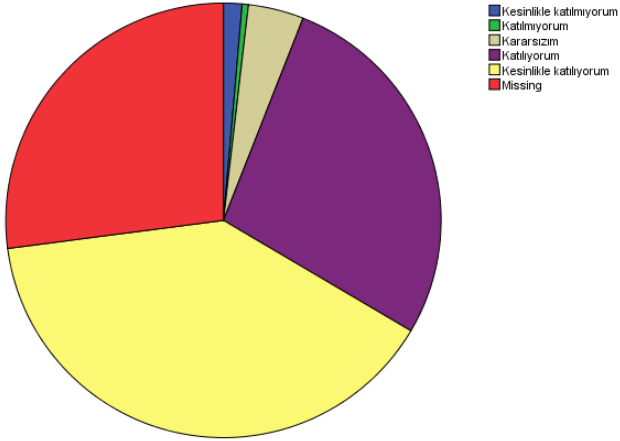
Okulumuzda yaratıcılık için her zaman maddi ve manevi destek sağlanır



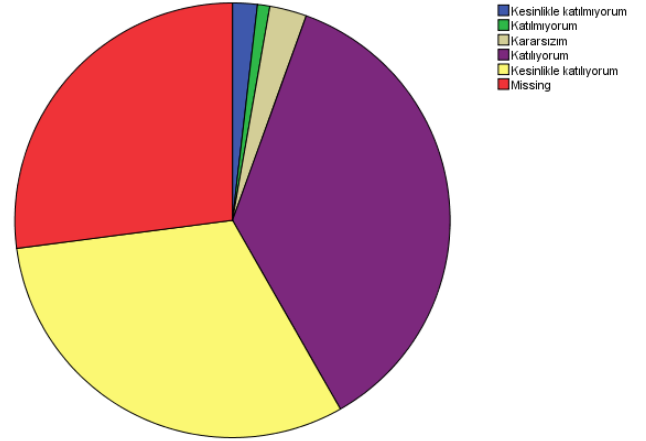
p)



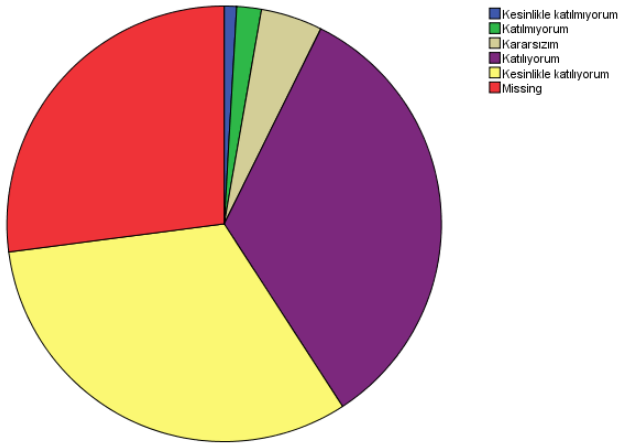
Şekil 4: Yaratıcılık sorularının ortalama dağılımı



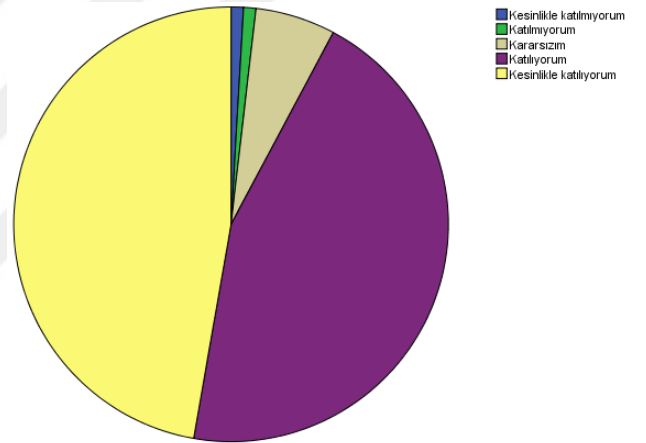
a) D1



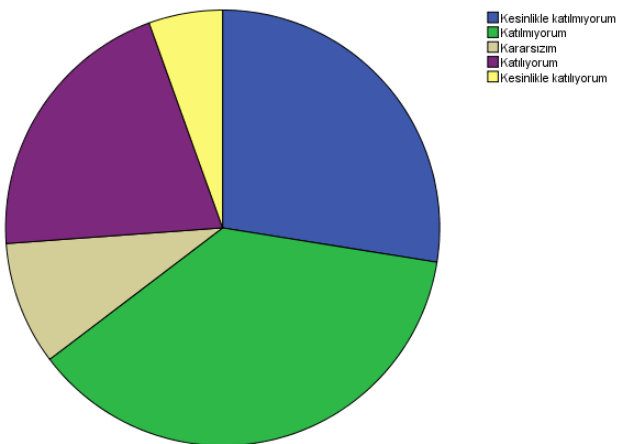
b) D2



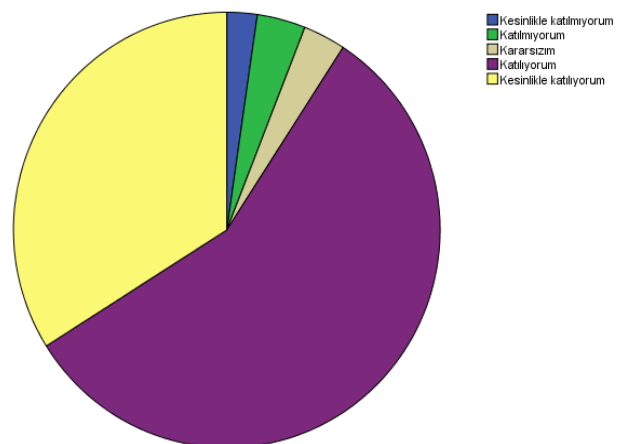
c) D3



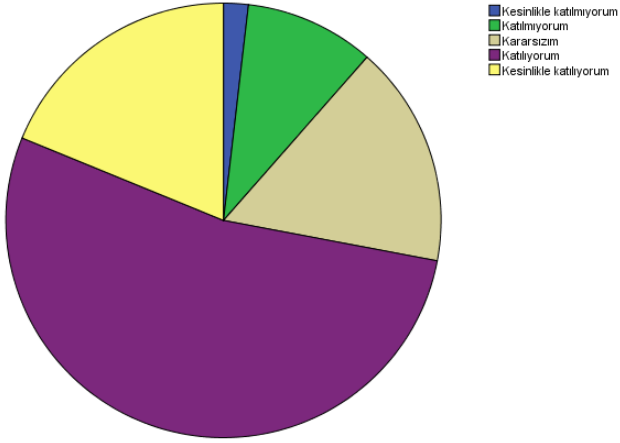
d) D4



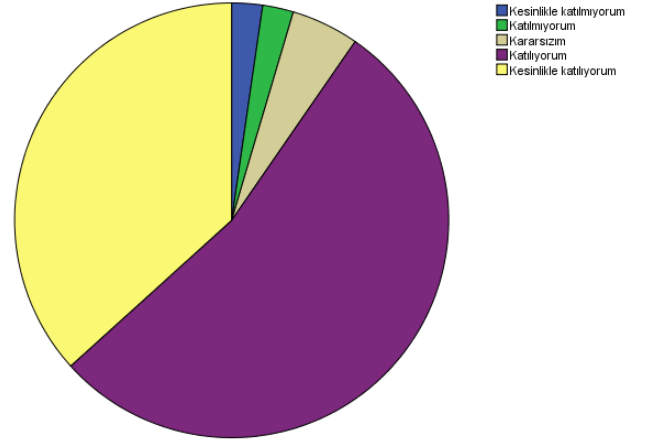
e) D5



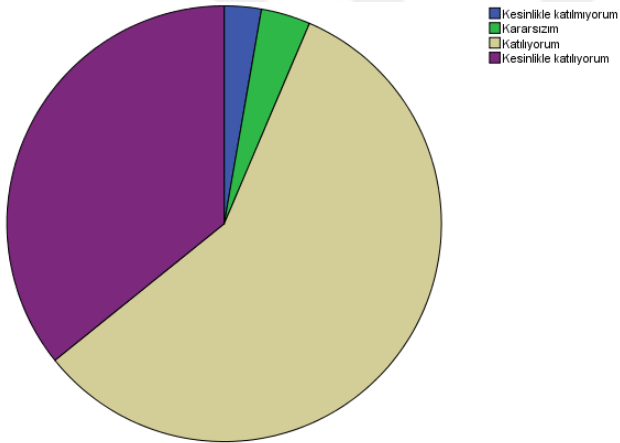
f) D6



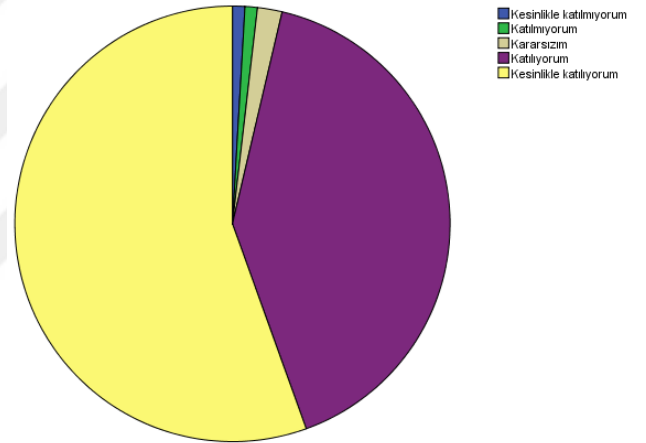
g) D7



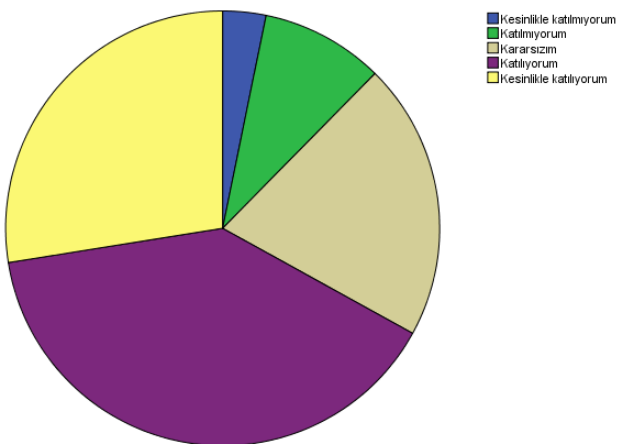
h) D8



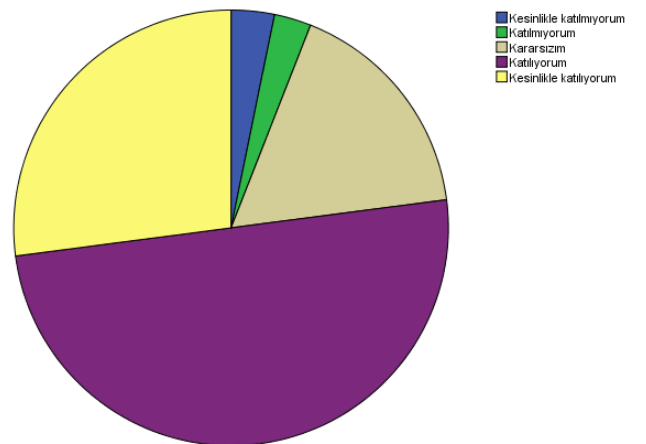
i) D9



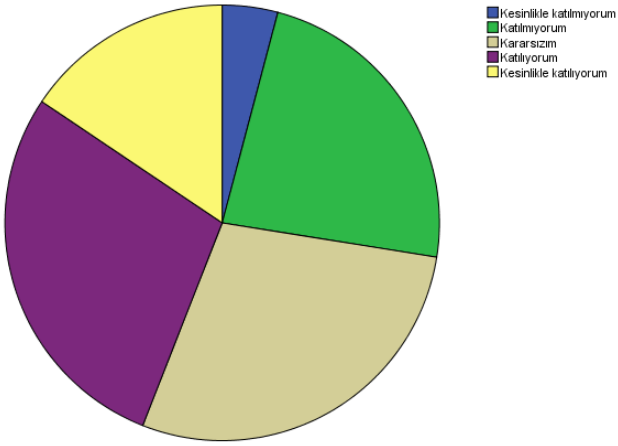
j) D10



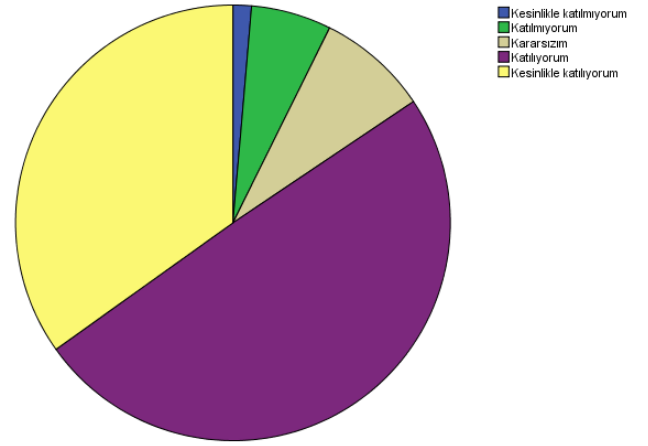
k) D11



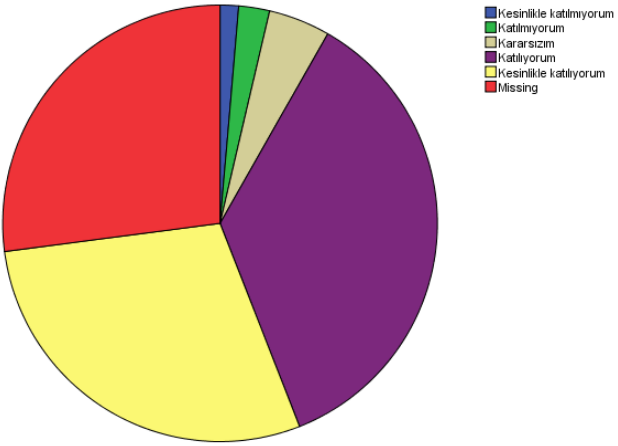
l) D12



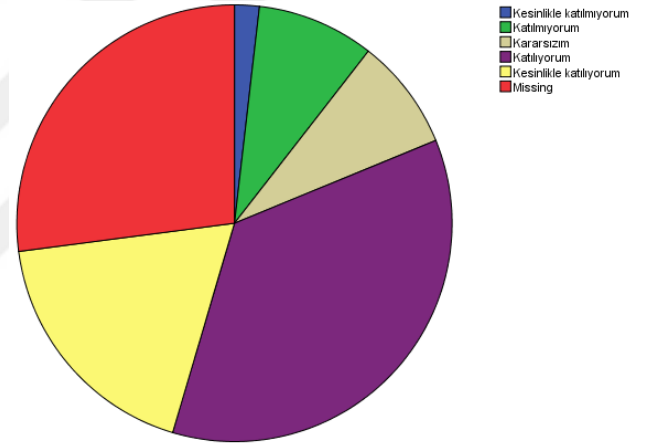
m) D13



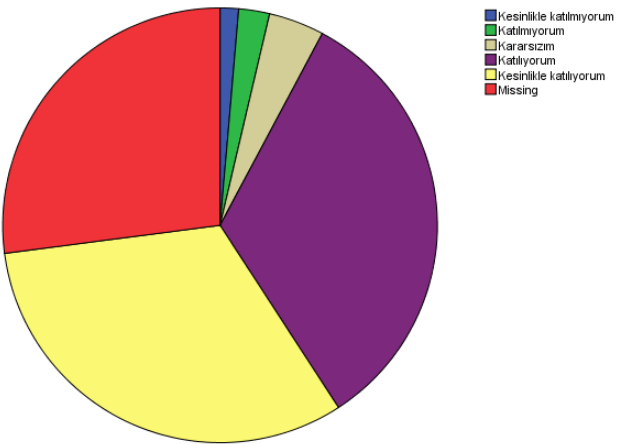
n) D14



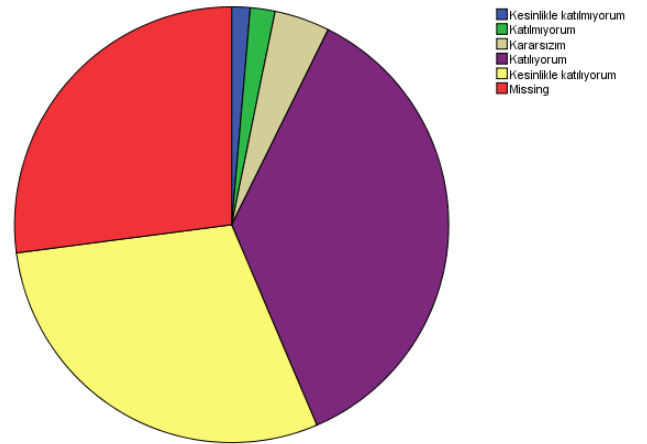
o) D15



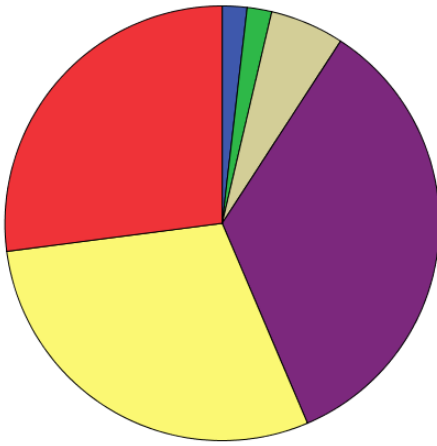
p) D16



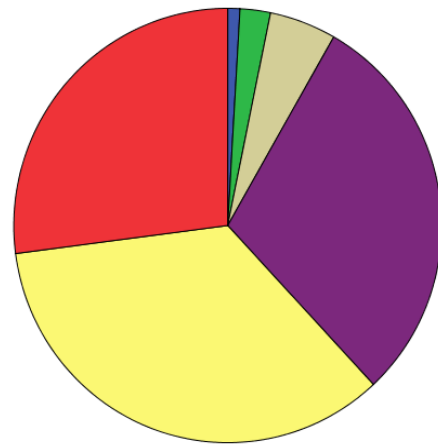
q) D17



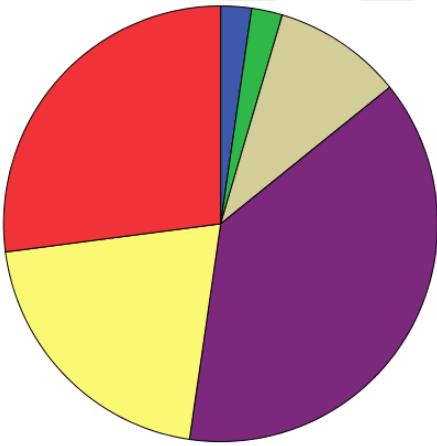
r) D18



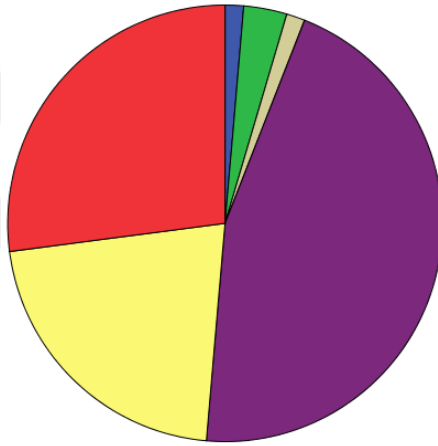
s) D19



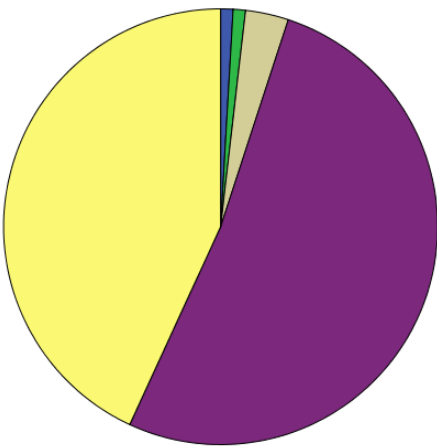
t) D20



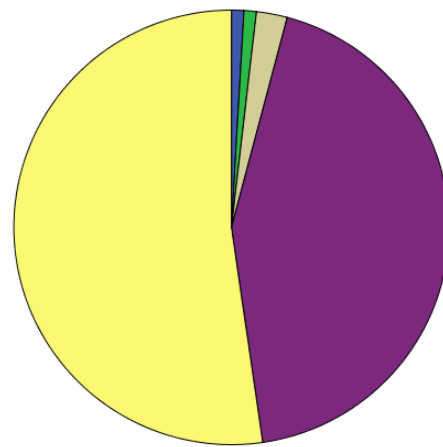
u) D21



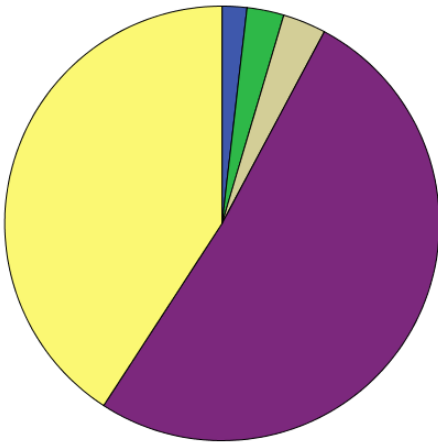
v) D22



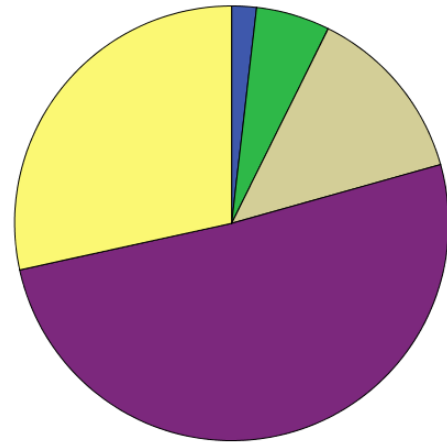
w) D23



x) D24



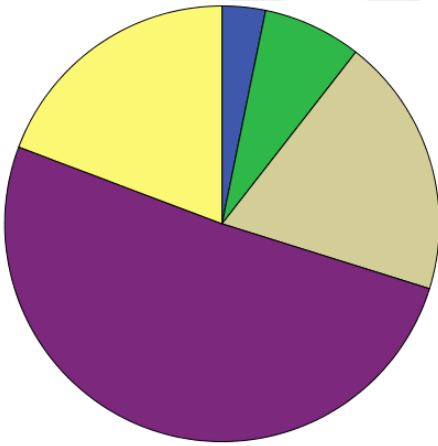
■ Kesinlikle katılmıyorum
 ■ Katılmıyorum
 ■ Kararsızım
 ■ Katılıyor
 ■ Kesinlikle katılıyor



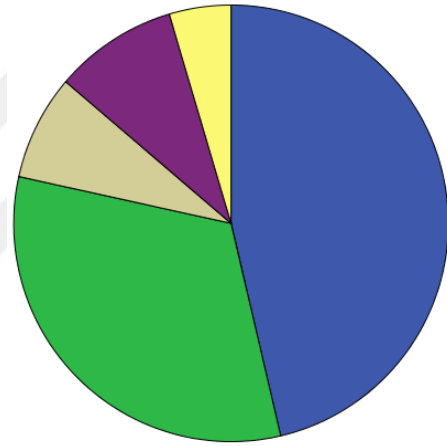
■ Kesinlikle katılmıyorum
 ■ Katılmıyorum
 ■ Kararsızım
 ■ Katılıyor
 ■ Kesinlikle katılıyor

y) D25

z) D26



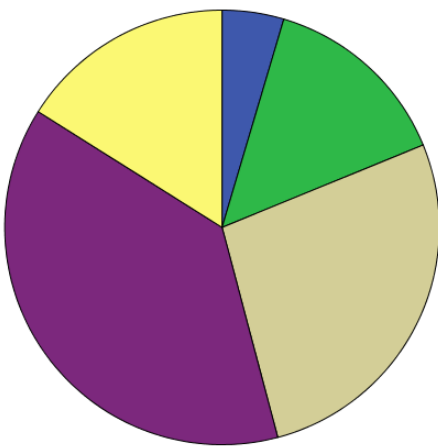
■ Kesinlikle katılmıyorum
 ■ Katılmıyorum
 ■ Kararsızım
 ■ Katılıyor
 ■ Kesinlikle katılıyor



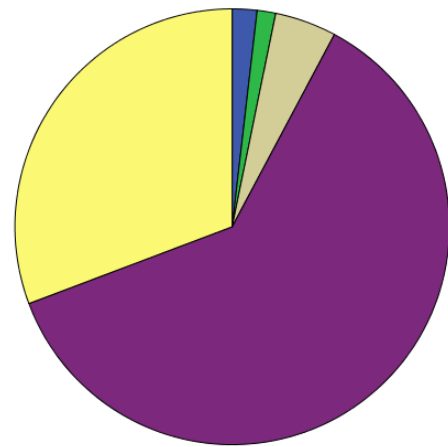
■ Kesinlikle katılmıyorum
 ■ Katılmıyorum
 ■ Kararsızım
 ■ Katılıyor
 ■ Kesinlikle katılıyor

aa) D27

bb) D28



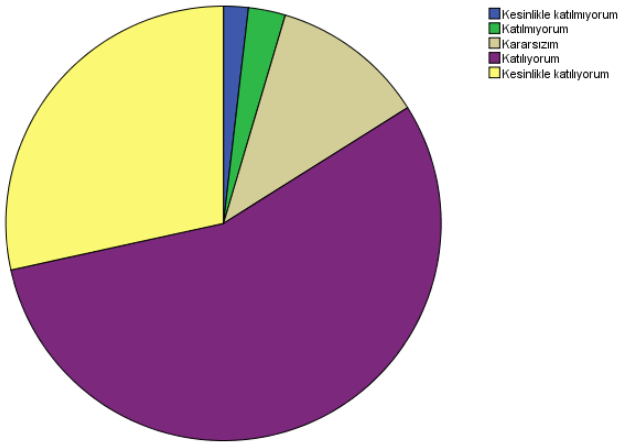
■ Kesinlikle katılmıyorum
 ■ Katılmıyorum
 ■ Kararsızım
 ■ Katılıyor
 ■ Kesinlikle katılıyor



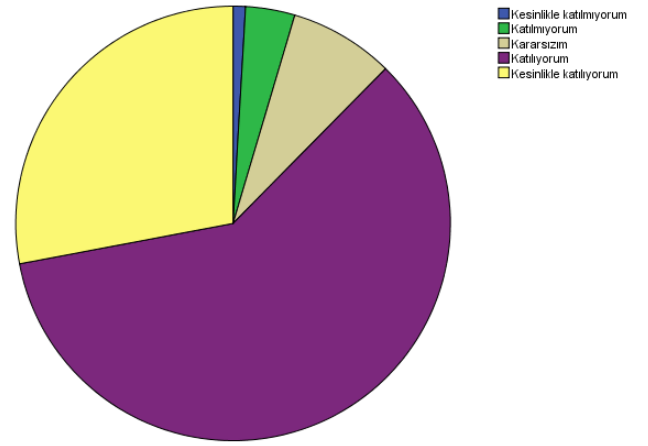
■ Kesinlikle katılmıyorum
 ■ Katılmıyorum
 ■ Kararsızım
 ■ Katılıyor
 ■ Kesinlikle katılıyor

cc) D29

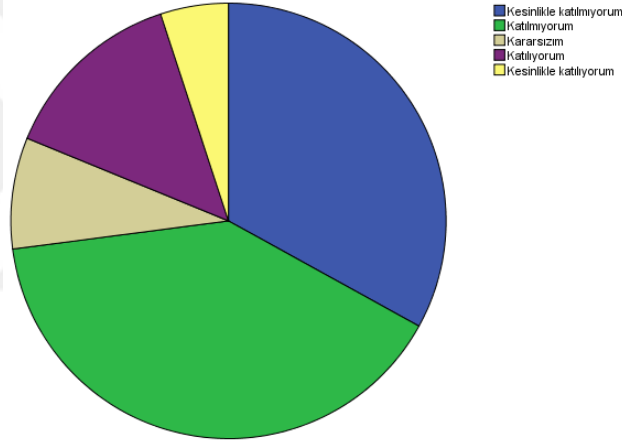
dd) D30



ee) D31



ff) D32



gg) D33

Şekil 5: Duygusal zekâ sorularının ortalama dağılım

KAYNAKÇA

- Acar, Füsün. "Duygusal Zeka ve Liderlik," **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. 12: 53, 2002.
- Akar, Ömer. *İlköğretim Okullarının Başarı Durumlarına Göre Yöneticilerin Duygusal Zekâları İle Öğretmenlerin Öz Yeterlilikleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi*. Doktora Tezi. Eğitim Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Denetimi. Ankara: Gazi Üniversitesi, 2011 (Doktora tezi).
- Akçay, Cengiz & Adil Çoruk. "Çalışma Yaşamında Duygular ve Yönetimi: Kavramsal Bir İnceleme," **Eğitimde Politika Analizi Dergisi**. 1, 1: 4, 2012.
- Akkanat, Fatih. *Çalışan Motivasyonunda Algılanan Örgütsel Yaratıcılığın Rolü: Bir Kamu Kurumu Örneği*. ss. 55-60, Ankara: Gazi üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dal Yönetim Organizasyon, 2014.
- Akköse, Onur. *Yaratıcılığa ve Yenliğe Yönlendirici Örgüt Yapısı*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, 2004.
- Atay, Kenan. "Okul Müdürlerinin Duygusal Zeka Düzeyleri ile Çatışmaları Çözümleme Stratejileri Arasındaki İlişki," **Atatürk Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. 31: 344, 2002.
- Aydın, Aydın. **Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi**. İkinci Basım. İstanbul: Alfa Yayınları, 2000
- Aymaz, Derya. *Hemşirelerde Liderlik Davranışı, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü. İstanbul: Haliç Üniversitesi, 2014.
- Aysel, Levent. *Liderlik ve Duygusal Zekâ, Yüksek Lisans Tezi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, 2006.
- Babaoğlu, Emine. "Okul Yöneticilerinde Duygusal Zekâ," **Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. 11, 1, 2010.
- Balay, Refik. "Öğretim Elemanlarının Örgütsel Yaratıcılık Algıları," **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**. 43, 1: 47, 2010.
- Balay, Refik, Ahmet Kaya & Gülbahar Melik. "Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Yaratıcılık İle Yönetimsel Etkililik Algıları Arasındaki İlişki," **Kastamonu Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi**. 23, 2: 444, 2014.
- Balce A, Demir S. *İstatistik Ders Notları*. "İstatistik Ders Notları," Denizli: Pamukkale Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi, Ekonometri Bölümü, 2007.
- Baltaş, Acar. "İş Hayatında Duygusal Zekâ," **Kaynak Dergisi**. Ocak-Mart, 9, 2002.
- Baltaş, Acar & Zuhale Baltaş. "Tezcan Bey'in İkilemi," **Kaynak Dergisi**. Ocak-Mart, 9, 2002.

- Ceylan, Neslihan & Celal Uğurlu. "Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık ve Etik Liderlik Algılarının İncelenmesi," **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. 10, 2, 2014.
- Çapkulaç, Onur. *Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin İş Tatmini Ve İş Performans Algısı Üzerine Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Antalya: Akdeniz Üniversitesi, 2013.
- Çatak, İlknur, Acar Baltaş & Zuhal Baltaş. "Duygusal Zekâ Gelişir: Kendini Keşfet, Çevrene Hissettir," **Kaynak Dergisi**. Ocak-Mart, 9, 2002.
- Çavuş, Mustafa Fedai. *İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık Ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayiinde Bir Uygulama*. Doktora Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Konya: Selçuk Üniversitesi, 2006.
- Çetinkaya, Özlem & Ali Murat Alparslan. "Duygusal Zekânın İletişim Becerileri Üzerine Etkisi: Üniversite Öğrenileri Üzerine Bir Araştırma," **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. 16, 1: 363, 2011.
- Çınkır, Şakir & Cevat Elma. "21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu," *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi*: Ankara: 2002 (Yayın no:191).
- Dedebayır, Handan, Zuhal Baltaş & Acar Baltaş. "Duygusal Kalite Yönetimi," **Kaynak Dergisi**. Ocak-Mart, 9, 2002.
- Dedehayır, Handan, Acar Baltaş & Zuhal Baltaş. "Yürek Akıl Birliği," **Kaynak Dergisi**. Ocak-Mart, 9, 2002.
- Demiral, Özge & Selen Doğan. "Kurumların Başarısında Duygusal Zekânın Rolü ve Önemi," **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**. 14, 1: 196, 2007.
- Eren, Erol & Hülya Gündüz. "İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri Ve Bir Araştırma," **Doğu Üniversitesi Dergisi**. 3, 1, 2002.
- Ergin, Derya. *Okul Yönetiminde Duygusal Zekâ Ve Dönüşümsel Liderliğe İlişkin Öğretmen Algıları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, 2008.
- Eriçok, Barış. *Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması Ve Ekonomisi Yüksek Lisans Programı Okul Yöneticilerinin Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Yönetimsel Yeterlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi, 2014.
- Eroğlu, Banu. *İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri İle Duygusal Zekâları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, 2012.
- Eroğlu, Müslüm. *İlköğretim Okulu Yönetici Ve Öğretmenlerinin Örgütsel Yaratıcılık Algılarının İncelenmesi (Gaziantep Nizip Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi, 2014.

- Goleman, Daniel & Çeviri: Banu Seçkin Yüksel. **Duygusal Zeka EQ neden IQ'dan Daha Önemlidir?** Otuz Yedinci Basım. İstanbul: Varlık Yayınları, 2013
- Gümüşsuyu, Çağdaş. *Örgütsel Yaratıcılık Kültürü: Bir İktisadi Devlet Teşekkülünde Örnek Olay Çalışması*. Doktora Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, 2004.
- Güney, Feride. *Okul Yöneticilerinin Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Anabilim Dalı. İstanbul: Maltepe Üniversitesi, 2009.
- Güven, Selçuk. *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Müdürlerinin Duygusal Zekâ Düzeylerine İlişkin Algıları İle Öğretmenlerin Örgütsel Kimliği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. İstanbul: Okan Üniversitesi, 2014.
- İraz, Rıfat & Abdullah Yılmaz. "Örgütsel Yaratıcılık Kültürü Bağlamında Çalışanların Yaratıcılık Yönetimine İlişkin Tutumlarının Değerlendirilmesi: Konya İli Devlet Ve Katılım Bankaları Örneği," **International Journal Of Social Science**. 5, 6, 2013.
- Kale, Emine. *Konaklama işletmelerinde Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik ve Yaratıcılık Performansına Etkileri*. Doktora Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kayseri: Erciyes Üniversitesi, 2010.
- Karabulut, Ayşenur. *Duygusal Zekâ: Baron Ölçeği Uyarlaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, 2012.
- Karacabey, A. & F. Gökgöz. https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/232/mod_resource/content/3/10-Korelasyon-Tekli%20Regresyon-OLS.pdf. 2012. (07 Haziran 2018).
- Karakuş, Mehmet. *İlköğretim Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Duygusal Zekâ Yeterliliklerinin, Öğretmenlerin Duygusal Adanmışlık, Örgütsel Vatandaşlık ve İş Doyumu Düzeylerine Etkisi*. Doktora Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Elazığ: Fırat Üniversitesi, 2008.
- Karasar, Niyazi. **Araştırmalarda Rapor Hazırlama**. 16. Basım. Ankara: Nobel Yayınevi, 2011
- Katman, Hacı Ali. *Okul Yöneticilerinin Empatik Eğilimlerinin İncelenmesi: Isparta İl Merkezi Örneği*. Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, 2010.
- Kılıç, Elife Doğan & Özgür Önen. "Öğretmen Adaylarının Duygusal Zekâ Düzeyleri ve Etik Muhakeme Yetenekleri," **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**. 6, 1: 126, 2009.
- Kızıllı, Zeynep. *Eğitim Bilimleri Fakültesi Öğrencilerinin Duygusal Zekâlarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara: Ankara Üniversitesi, 2012.
- Köse, S. Kenan. http://file.toraks.org.tr/TORAKSFD23NJKL4NJ4H3BG3JH/mse-ppt-pdf/Kenan_KOSE3.pdf. [t.y.]. (07 Haziran 2018).

- Maboçoğlu, Firdevs. *Duygusal Zekâ Ve Duygusal Zekânın Gelişimine Katkıda Bulunan Etkenler*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara: Ankara Üniversitesi, 2006.
- Önder, Melike. *Liderlerde Duygusal Zekâ Ve Motivasyon İlişkisi Ve Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara: Gazi Üniversitesi, 2010.
- Özdemir, Meryem. *Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin Duygusal Zekâları İle Yaşam Doyumlarının İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü İlköğretim Ana Bilim Dalı Sınıf Öğretmenliği Bilim Dalı. Erzurum: Atatürk Üniversitesi, 2015.
- Pekdemir, Işıl, Duygu Toplu & Murat Yaşlıoğlu. "Duygusal Zekâ ve Çatışma Yönetimi Yöntemleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkide Lider Üye Etkileşiminin Rolü," **Yönetim Bilimleri Dergisi**. 11, 22: 193, 2013.
- Polat, Sibel. *Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeyleri İle İşyerlerindeki Mobbingi Algılama Düzeyleri Arasındaki Farklılığın Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı. Niğde: Niğde Üniversitesi, 2013.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat & Melek Tüz. **Örgütsel Psikoloji**. Üçüncü Basım. Alfa Yayınları, 1998
- Sağır, Mahmut. *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Rollerini Ve Karşılaştıkları Sorunlar*. Doktora Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi, 2011.
- Savaş, Ahmet Cezmi. "Okul Müdürlerinin Duygusal Zekâ ve Duygusal Emek Yeterliliklerinin, Öğretmen İş Doyumu Düzeylerine Etkisi," **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. 33: 139, 2012.
- Taş, Halil. *Yaratıcı Örgüt Kültürü ve Yönetim*. Bilim Uzmanlığı Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Malatya: İnönü Üniversitesi, 1999.
- Tıkır, Nida. *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarıyla Duygusal Zekâları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi, 2005.
- Titrek, Osman, Mustafa Bayrakçı & Demet Zafer. "Okul Yöneticilerinin Duygularını Yönetme Yeterliliklerine İlişkin Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Görüşleri," **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. 9, 18: 56, 2009.
- Töremen, Fatih. "Yaratıcı Okul ve Yönetimi," **Fırat Üniversitesi Kuram Ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi**. 3, 1, 2003.
- Turanlı, Alev. *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Duygusal Zekâ Ve Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri*. Doktora Tezi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, 2007.
- Turan, Selahattin & Mehmet Şişman. "Okul Yöneticileri İçin Standartlar: Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Temelleri Üzerine Düşünceler," **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. 3, 4, 2000.

- Tüter, Nergis, Acar Baltaş & Zuhall Baltaş. "Etkin Ekipler ve Duygusal Zekâ," **Kaynak Dergisi**. Ocak-Mart, 9, 2002.
- Ural, Ayhan. "Yöneticilerde Duygusal Zekânın Üç Boyutu," **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. 3, 2: 210, 2001.
- Usta, Çağla Yeliz. *İlkokul Öğretmenlerinin Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Okul Müdürlerinin Liderlik Stilllerini Algılayışları Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, 2015.
- Ünal, Semra & Sefer Ada. **Öğretmenlik Mesleğine Giriş**. İkinci basım. İstanbul: Marmara Üniversitesi Döner Sermaye İşletmesi Teknik Eğitim Fakültesi Matbaa Birimi, 2001
- Yahyagil, Mehmet. "Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçilik," **İstanbul Üniversitesi İşletme İktisat Enstitüsü Yönetim Dergisi**. 12, 38: 8, 2001.
- Yapıcı, Mehmet. "0-5 Yaş arası çocukların yaratıcılığının geliştirilmesinde ailenin rolü," **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**. 1, 1, 2004.
- Yeloğlu, Okan. "Örgüt, Birey, Grup Bağlamında Yenilik Ve Yaratıcılık Tartışmaları," **Ege Akademik Bakış**. 7, 1, 2007.
- Yerli, Selim. *İlk Ve Orta Öğretim Okullarındaki Yöneticilerin Duygusal Zekâ Ve Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. İstanbul: Maltepe Üniversitesi, 2009.
- Yıldırım, Ebru. "Bilgi Çağında Yaratıcılığın ve Yaratıcılığı Yönetmenin Önemi," **Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi**. 9, 12: 110, 2007.
- Yörük, Sinan & Gonca Akdağ Akalın. "İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarının Etkililiği Ölçeğinin Geliştirilmesi," **Kuramsal Eğitimbilim**. 3, 1, 2010.

