

## **Duygusal Zeka, Liderlik ve Çatışma Çözme Eğilimlerinin Okul Yönetiminde Etkin Olan Öğretmenler Üzerindeki Etkisi**

Gamze SART\*

### **ÖZ**

Eğitimin her düzeyinde çağdaş, akılcı, bilimsel ve demokratik niteliklere sahip olmasını ve yaygınlaştırılmasını sağlamak önemlidir. Lise düzeyindeki okullarda öğretmenlerin ve öğrencilerin kişisel, sosyal ve akademik gelişmelerini desteklemek amacıyla eğitim programı geliştirilmiştir. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından İstanbul Ümraniye ve Gaziosmanpaşa ilçelerinde on lisede bu program, 2011-2012 eğitim öğretim döneminde yürütülmüştür. Program öğretmenlerin kişisel, sosyal ve akademik yönden gelişmelerini destekleyecek bir dizi eğitim, seminer, atölye ve kültür sanat faaliyetlerinden oluşmaktadır. Bu çalışma öğretmenlere uygulanan programın, öğretmenlerde nasıl bir değişime sahip olabileceğini ortaya koymaktır. Bu çalışmanın amacı, her iki ilçe okullarında öğretmenlere uygulanan eğitim programının etkinliğini ölçmek ve bu program aracılığıyla öğretmenlerin sosyal, duygusal ve entelektüel değişimlerini değerlendirmektir. Yapılan araştırmaların sonuçlarına göre Ümraniye ilçesindeki öğretmenlerin duygusal zekalarında %47'den %56'ya, Liderlik becerilerinde ise %53'ten %57'ye artış; Gaziosmanpaşa ilçesindeki öğretmenlerin duygusal zekalarında %50'den %54'e ve liderlik becerilerinde ise %53'ten %54'e bir artış görülmüştür.

**Anahtar Sözcükler:** Çatışma çözme becerileri, duygusal zeka

## **Emotional Intelligence, Leadership and Conflict Resolution Tendency of Teachers Effective on School Management**

### **ABSTRACT**

It is important to ensure and extend that education has modern, rational, scientific and democratic attributes at every level. An education programme has been developed in order to support personal, social and academic development of teachers and students in high schools. The programme had been carried out in Ümraniye and Gaziosmanpaşa districts of Istanbul by the Ministry of Education during 2011-2012 education term. The programme consists of series of education, seminar, workshop, culture and art activities for supporting personal, social and academic development of teachers. This study reveals if the programme caused any change on teachers. The aim of the study is to measure the effectiveness of the programme that has been carried on the teachers of two different

---

\* Yrd. Doç. Dr., İstanbul Üniversitesi İstanbul Technology Transfer Center, Avcılar, İstanbul, 34452, Turkey, gamzegazi@gmail.com.

districts and to assess the social, emotional and intellectual changes in teachers caused by the programme. According to the results of the study, emotional intelligence of teachers increased from 47% to 56% in Ümraniye and from 50% to 54% in Gaziosmanpaşa and leadership skills increased from 53% to 57% in Ümraniye and from 53% to 54% in Gaziosmanpaşa.

**Keywords:** Conflict Resolution Capability, Emotional Intelligence

## 1. Giriş

Çatışma; eğitim psikolojisi, sosyoloji, antropoloji, siyaset ve yönetim bilimleri inceleme konusu yapılmış olmakla beraber, çatışma çözme becerileri eğitim bilimi ve öğretmenler açısından da son derece önemlidir. Darling ve Walker'a (2001) göre çatışma olgusunun çok geniş yelpazesi vardır. Bireylerin kişisel sorun ve anlaşmazlıklarından, örgütler arası güç mücadelelerine kadar çatışma konuları geniştir.

Duygusal zeka, duygularımızı kontrol ederken beynimizin daha bütüncül ve verimli olarak kullanılması demektir. Davranışlarımızı yönlendirmek liderlik ve yaratıcılık anlamında da önemli sonuçların oluşmasına neden olur (Goleman, 1996).

Öğretmenlerin, eğitimin doğası gereği, hem çatışma çözme becerilerinin gelişmiş olması hem de duygusal zeka anlamında yüksek olmaları gerekir. Bu kavramları geliştirmek ve gelişim düzeylerini ölçmek mümkündür. Bu çalışmada Ümraniye ve Gaziosmanpaşa ilçesi liselerindeki öğretmenlerinin geliştirilen eğitim programı uygulaması sonrasında çatışma çözme becerileri ve duygusal zeka anlamında gelişim düzeyleri ön test ve son testler ile ölçülmüştür.

## 2. Literatür Araştırması

Çatışmanın olumlu ve olumsuz taraflarını iyi değerlendirmek ve iyi yönetmek gereklidir. Karip'e (2010) göre çatışmanın olumlu tarafları; problemin farkına varılması, tanınması ve çözümler oluşturulması, uyuşmazlıkların ortadan kalkması ile kurumu bütünleşmesi ve yenileşmenin önemli bir kaynağı ve ögesi olabilmesidir. Çalışanlarda stres ve bıkkınlığa neden olması ise olumsuz özelliklerinden biridir (Karip, 2010).

Wilmot ve Hocker (2007) ile çatışmayı iletişim perspektifinden ele almışlardır. Tanımlar ve bakış açıları farklılaşsa da çatışma tanımındaki

temel nokta, çeşitli ve farklı bakış açılarının olması ve bu bakış açılarının birbirine zıt olmasıdır. En genel anlamda çatışma, anlaşmazlık ve uyuşmazlıklar sonucunda sosyal varlıklar arasında ortaya çıkan interaktif süreç olarak tanımlanmaktadır. Çatışma kaçınılmaz bir olgu olup tüm ilişkilerde ortaya çıkmaktadır (Goleman, 1996)

Çatışmalar iyi yönetildiği takdirde dönüşüme sebep olacak bir araç olarak da görülebilir. Çatışma ortamlarında duygusal zeka içerikli bir eğitim aracılığıyla daha olumlu bir ortamın oluşması sağlanabilir. Öncelikle çatışmayı; çatışmaya taraf olanlar açısından, çatışmanın ortaya çıkış şekli açısından ve örgüt içindeki yeri açısından sınıflandırmak; çatışmaları anlamak açısından önemlidir. Eğitim alanında çatışma ele alınırken taraflar arasında sıralanması en etkin bakış açısını sağlayacaktır.

Taraflar açısından çatışmaların sınıflandırılması (Koçel,2003);

1. Kişisel Çatışmalar: Bireyin karar alternatifleri arası seçim yapamaması, karar vermekte güçlük çekmesi sonucu ortaya çıkan çatışmalardır. Rol çatışması, kişisel çatışmaya bir başka durumdur. Rol çatışması, kişinin üzerine düşen görevleri elindeki kaynaklar ve kurallar dahilinde yerine getirememesi ya da beklentiyi karşılayamaması sonucu ortaya çıkar (Goleman, 1996). Özellikle roller arası çatışma, kişisel çatışmanın en önemli nedenlerindedir.
2. Kişilerarası Çatışma: Kişilerarası çatışma, birbirlerinin amacına ulaşmada kasıtlı olarak engel olmaya çalışan, düşmanlık eden iki taraf arasındaki düşmanlık ve kavga olarak tanımlanabilir. Okul ortamlarında artık beklentiler artıp amaç farklılıkları aynılaştırırken rekabet zarar verici noktaya ulaşmıştır. Bu süreçte, kişisel özelliklerin farklı olmasından kaynaklanan kişilerarası çatışmalar artmaktadır. Okullarda en çok görülen kişilerarası çatışma üst çatışması içinde öğretmen ve öğrenciler arasında görülürken, öğretmenlerin farklı beklentilerinden dolayı okul yönetimiyle ya da velilerle kişiler arası çatışma içinde oldukları bilinmektedir. Ayrıca, aynı grup içindeki öğrenciler ve öğretmenler arasında da gizli bir kişilerarası çatışmanın oldukça acımasız bir şekilde var olduğu bilinmektedir (Hocker ve Wilmot, 2007).
3. Kişi ve Grupların Çatışması: Kişilerin grup tarafından belli normları kabule zorlanması ile oluşmaktadır (Koçel, 2007). Özellikle

okullarda öğrenci ve/veya öğretmenlerin içinde buldukları grupla çatışma içerisine girmesidir.

4. **Gruplar Arası Çatışma:** Gruplar arası çatışmalar ise, daha çok aynı bölüm yöneticisine bağlı olan grupların birbirleri ile mücadeleye girmelerinden kaynaklanır. Aynı bölümde çalışan ve aynı zevk, görüş ve duyguları paylaşan insanlar kendi içlerinde küçük gruplar oluşturabilirler (Eren, 1989). Okul ortamında farklı farklı grupların ortaya çıkması ve okulda bir bütünlüğün sağlanamaması okul içinde çatışmaya neden olmaktadır.
5. **Örgütler Arası Çatışma:** Birbirleriyle rekabet içerisinde olan eğitim kurumları arasında çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmadır. Örgütler arası çatışmada yapıcı roller üstlenilebileceği gibi, her iki örgütün yok olmasına da neden olunabilir (Goleman, 1996).

BarOn,(1997) kişilerarası çatışma yönetimi stratejilerine yönelik iki temel boyut belirlemiştir; kendine önem verme ve başkasına önem verme. İlk boyut kişinin kendi istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya çalışma derecesiyken; ikinci boyut, diğer kişilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya çalışma derecesidir. Bu iki gruba göre Rahim'in (2000) belirlediği çatışma yönetimi stratejileri, 6 temel grupta toplanabilmektedir. Bunlar;

1. Olumlu Düşünme
2. Kazan kazan (yen yen) Stratejisi
3. Anlaşma
4. Uzlaşma
5. Esnek Olma
6. Problem Çözme

Bu doğrultuda Ümraniye ilçesi ve Gaziosmanpaşa ilçesi liselerinde çalışan öğretmenlerin Çatışma Çözme Ölçeği'nin alt başlıkları ile birlikte detaylı inceleme yapılmıştır.

Thorndike 1920 yılında zekayı üç boyutta incelemiştir. Bunlar mekanik, soyut ve sosyal zekadır. Thorndike'in sosyal zekasının bileşenlerinden biri de duygusal zeka olarak düşünülebilir. Newsome ve diğerleri (2000)

ise duygusal zekanın ne olduğuna dair araştırmaların ve ölçme tekniklerinin üzerindeki çalışmaların halen devam ettiğini belirtmektedirler.

Gardner'ın 1983 yılında öne sürdüğü çoklu zeka kavramında yer almamasına rağmen, kişiye dönük ve kişilerarası zeka tanımları duygusal zeka çalışmalarında katkıda bulunmuştur. Duygusal zeka kavramını ilk kez Salovey ve Mayer 1990 yılında kullanmıştır ve duygusal zeka uyum sağlayıcı üç kategoriden oluşur; bireyin kendisinin ve diğerlerinin duygularını değerlendirmesi, duyguların düzenlenmesi ve duyguların problem çözümünde kullanılması (Mayer ve Salovey, 1993)

Duygusal zeka, sadece duyguların kullanımını değildir. Duygularımızı bilerek kullanmak, kişilerin davranış ve tutumlarını yönlendirmede önemli bir rol oynamakla kalmaz aynı zamanda bulunduğu ortama olumlu etkide bulunduğu için çevresini etkileyen bir liderlik sergiler. Davranışlarımızı yönlendirmek liderlik ve yaratıcılık anlamında da olumlu sonuçların alınmasına neden olur (Goleman, 1996).

Goleman'a göre duygusal zeka boyutları kısaca aşağıdaki gibi açıklanabilir;

1. Kişinin Duygularının Farkında Olma: Kişinin kendi duygularını, ruh halini ve neden bu durumda olduğunu anlayabilme becerisini ifade etmektedir. Bu boyut, aynı zamanda kişinin kendi duygularının başkaları üzerindeki etkilerinin de farkında olmasını belirtmektedir. Kendi duygularının farkında olan kişilerin özellikle duygusal farkındalıkları, kendini değerlendirme özellikleri ve özgüvenleri artmaktadır.
2. Kendi Duygularını Yönetme: Kişinin kendi duygularını ve tepkilerini kontrol altında tutabilme, olası kötü durumlar karşısında sakin kalabilme ve başkalarının duygusundan etkilenmeme becerisini ifade etmektedir. Bunun yanı sıra bu tür kişilerin yeniliklere açık olduğu da söylenebilir.
3. Kendini Motive Edebilme: Kişinin tüm engellere, başarısızlıklara karşın başarıya odaklanabilme ve hedefine ulaşmak üzere değişimi kabullenebilme becerisini ifade eder.

Duygusal zekanın alt bileşeni olan içsel zekanın bireyler ve toplumlara katkısı büyüktür. Bu nedenle aşağıda kişilerarası zekayı oluşturan alt bileşenler irdelenmiştir. Bu iki alt bileşen; empati ve sosyal becerilerdir.

- **Empati:** Kişinin başka kişilerin duygu ve düşüncelerini sözlü veya sözsüz iletişimle anlayabilme, ihtiyacı olan kişilere duygusal anlamda destek olabilme ve kişilerin duyguları ve davranışları arasında bağlantı kurabilme becerisidir. Bu nedenle, sadece empati oluşturabilmek için başkalarını anlamak yetmez, aynı zamanda başkalarını geliştirmeye ve hizmete yönelik olmak gerekir.
- **Sosyal Beceriler:** Kişinin başkalarının desteğine ihtiyaç duymadan kendi problemleriyle baş edebilme, duygularının işbirliği kurmasına engel olmasını önleyebilme ve gerekli davranışlarla çatışmayı yönetebilme becerisine sahip olmasını ifade etmektedir. İşbirliği açıklık, bilgi değişimi ve her iki taraf için de kabul edilebilir çözüm geliştirmeye yönelik farklılıkların paylaşılmasını içeren bir stratejidir, problem çözmeyle ilgilidir.

Kısacası duygusal zeka; duyguların zekice kullanılması, yaşamayı başarabilme becerisidir ve başka başarıları da beraberinde getirmektedir (BarOn, 1997). Çatışmanın yönetimi ise genellikle bireylerin, olayların karşısındaki bakış açısıyla irdelemeyi öğrenmelerine yardımcı olmaktadır. Diğerlerinin bakış açısını anlayabilme, duygusal zekanın boyutlarından biri olan empatidir. Bu nedenle çatışma yönetimi becerilerinin öğrenilmesi aynı zamanda duygusal zekayı da güçlendirmektedir. BarOn (1997) çatışma yönetiminin, bireysel farkındalık, kendine güven, otokontrol, empati ve örgütsel farkındalık gibi duygusal zekayla ilişkili yetkinliklere dayandığını ifade etmiştir. Bu doğrultuda uygulanan Duygusal Zeka Ölçeği uygulanan Ümraniye ilçesi ve Gaziosmanpaşa ilçesi lise öğretmenlerine ön test ve son test yapılarak içsel zeka ve sosyal zekası ölçülerek duygusal zekaları ve liderlik becerileri değerlendirilmiştir.

### **3. Araştırma**

Bu araştırmanın amacı, Ümraniye ve Gaziosmanpaşa ilçelerinde uygulanan eğitimin etkinliğini ölçmek ve bu program aracılığıyla öğretmenlerin sosyal, duygusal ve entelektüel değişimlerini değerlendirmektir. Ümraniye ve Gaziosmanpaşa ilçelerinin seçilme nedenleri İstanbul'un farklı

yakalarında bulunan ilçeler olması, her iki ilçenin buldukları bölgede en kalabalık ilçeler olması ve sosyal ve ekonomik bakımdan yakın ilçeler olmasıdır.

### 3.1. Örneklem

İlçe okullarına eğitim ile ilgili bilgiler ilçe Milli Eğitim Müdürlüklerinden gönderilmiş, okul idareleri tarafından paylaşılmıştır. Araştırmaya Ümraniye ilçesinden 280 öğretmen ve Gaziosmanpaşa ilçesinde görev yapan 130 öğretmen katılmıştır. Katılımda gönüllülük ve isteklilik esas alınmıştır.

### 3.2. Veri Toplama Yöntemleri

Araştırmanın amacı doğrultusunda birden çok yöntemle veri toplanarak, verilerin geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmıştır.

Araştırmada nicel araştırma teknikleri kullanılmıştır. Eğitimler sırasında nicel olarak anket ve ölçekler kullanılmıştır.

Araştırmanın çerçevesinin oluşturan boyutlar aşağıdadır;

- a. Çatışma çözme becerileri
- b. Duygusal zeka ve liderlik becerileri

### 3.3. Araştırma Modeli

Katılımcıların eğitim programı uygulaması öncesinde ve sonrasında;

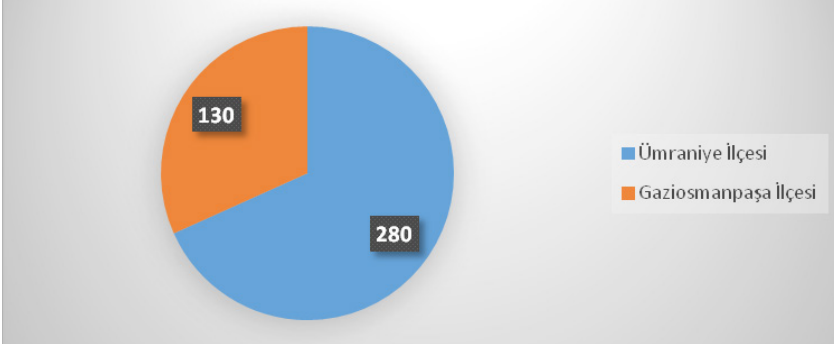
- a. Çatışma çözme ölçeği verilerek çatışma çözme becerileri
- b. Duygusal zeka ölçeği verilerek liderlik, empati vb. boyutları

## 4. Araştırma Sonuçları

Araştırma süresince Ümraniye ve Gaziosmanpaşa ilçesi öğretmenlerine 20 saat ders verilmiştir. Ders konuları; kişisel performans gelişimi, liderlik ve yaratıcı eğitim teknikleri, çoklu zeka, yaratıcılık, çatışma çözme, karar verme teknikleri, zaman yönetimi, kariyer gelişimi, sınav stresi ve öğretmen tutumları. Program 2011-2012 öğretim yılında uygulanmıştır.

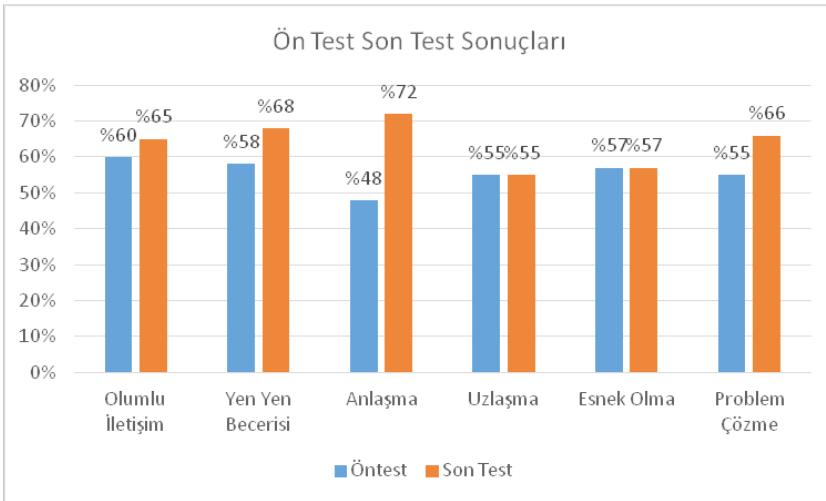
Eğitimde programa katılan öğretmenlere üzerinde yarattığı değişimi anlamak için uygulama öncesi ve uygulama sonrası ölçekler verilmiştir. Ayrıca bir kontrol grubu da oluşturulmuştur. Kontrol grubu 50 öğretmenden oluşmaktadır.

**Şekil 1:** Araştırmaya Katılan Öğretmen Sayıları



Çatışma çözme becerileri açısından araştırma sonuçları ele alındığında altı alt başlık ele alınmaktadır. Bu başlıklar; olumlu iletişim, yen yen becerisi, anlaşma, uzlaşma, esnek olma ve problem çözmedir. Bu başlıklara göre Ümraniye İlçesi ön test ve son test sonuçları Şekil 2’de yer almaktadır.

**Şekil 2:** Ümraniye İlçesi Öğretmenleri Çatışma Çözme Alt Başlıklarına Göre Ön Test ve Son Test Sonuçları



n=280; p\*,<,005 (anlamlı farklılık bulunmuştur)



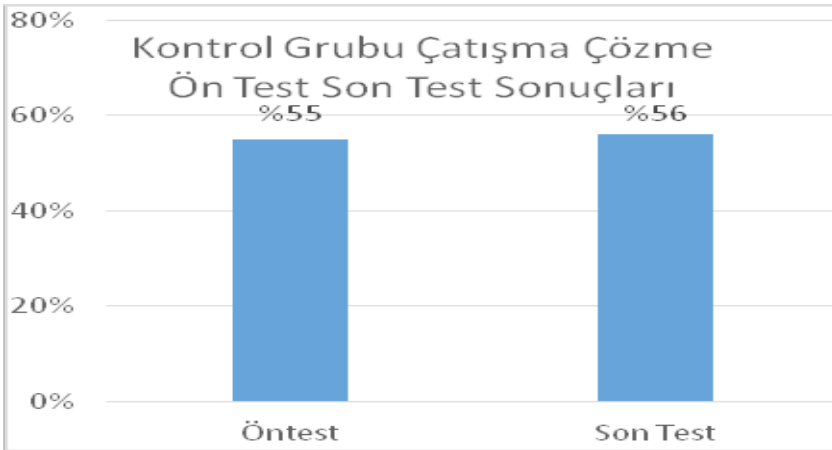
Grafikten hareketle; çatışma çözme becerilerinin uzlaşma ve esnek olma dışında her alt başlığında eğitim sonrası artış olduğu görülmektedir. Bu da eğitimin çatışma çözme becerilerini oluşturan alt başlıklarda ne denli etkin olduğunu göstermektedir.

Şekil 2’de görüldüğü üzere, eğitim öncesi ve sonrasında anlamlı farklılık vardır. Ümraniye İlçesinde öğretmenleri verilen eğitim programı sonrasında olumlu iletişim alt başlığında %5’lik bir artış olmuş ve %60’dan %65’e çıkmıştır. Yen Yen becerisinde ise %10’luk bir artış gözlemlenmektedir. Problem çözme de %55’ten %66’ya çıkarak %11’lik bir artış göstermiştir. Diğer taraftan en çok artış Yen Yen becerisindedir, artış oranı %10’tür. Diğer taraftan uzlaşma ve esnek olmada ön test ve son test sonraki herhangi bir değişim yoktur.

Ümraniye İlçesinde öğretmenler verilen eğitimin dikkate alınacak bir değişiklik yarattığı söylenebilir. Bu denli farklı bir sonuca ulaşılabilmesinin ana etkenleri arasında öğretmenlerin isteyerek eğitim programına katılması denilebilir. Ancak uzlaşma ve esnek olma başlıklarında istenilen sonuca ulaşamamıştır. Bunun için yeni programa bu konuyla ilgili yeni eklemeler tavsiye edilebilir.

Kontrol grubu ön test ve son test sonuçlarında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Şekil 3’de yer alan verilere göre ön test sonuçları %55 iken, son test sonuçları %56’dır.

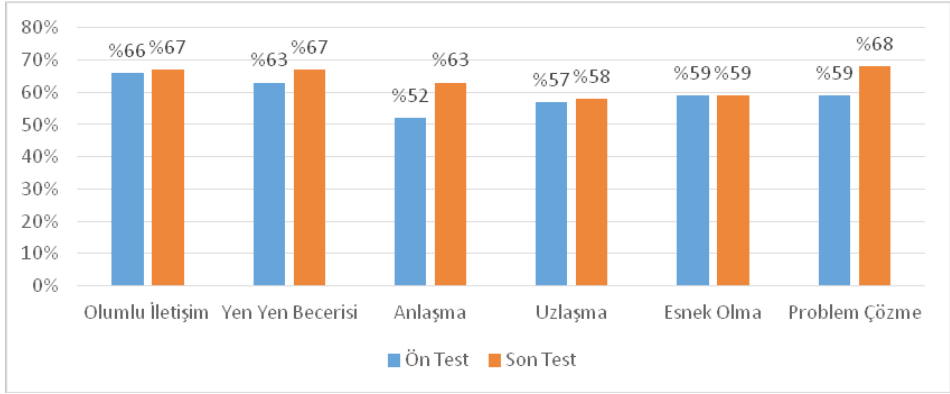
**Şekil 3:** Kontrol Grubu Çatışma Çözme Ön Test ve Son Test Sonuçları



n=50; p>,005 (anlamlı farklılık bulunmamıştır)

Çatışma çözme becerileri açısından Gaziosmanpaşa İlçesi öğretmenleri incelendiğinde ise aşağıdaki verilere ulaşılmaktadır.

**Şekil 4:** Gaziosmanpaşa İlçesi Öğretmenleri Çatışma Çözme Alt başlıklarına Göre Ön Test Son Test Sonuçları

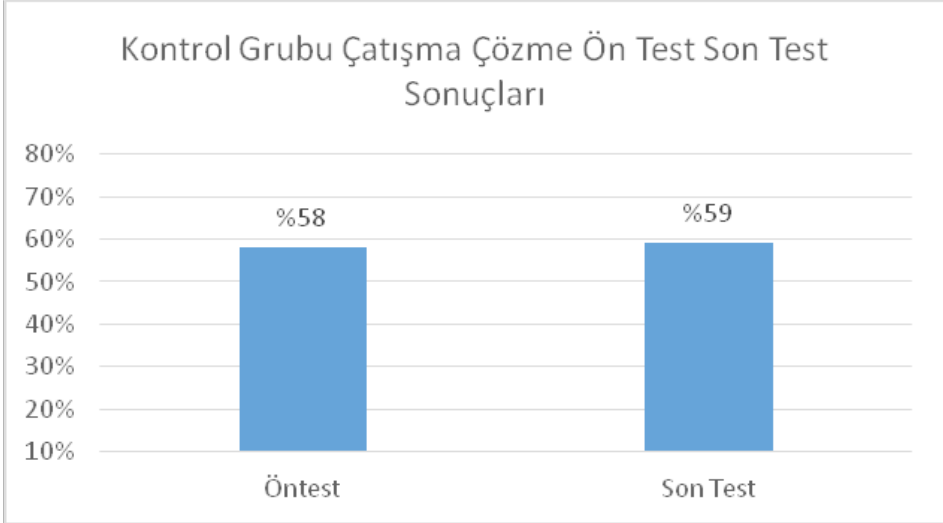


n=130; p\*,<,005 (anlamli farklılık bulunmuştur)

Şekil 4'te görüldüğü üzere, eğitim öncesi ve sonrasında anlamlı farklılık vardır. Araştırmaya göre en fazla değişim anlaşma alt başlığında %11 artış olarak gözlemlenmektedir. Problem çözme becerilerinde ise %59'dan %68'e artış olmuştur. Diğer taraftan yen yen becerisinde ise %4'lük bir artış gözlenirken, esnek olmada herhangi bir değişim yoktur. Uzlaşmada ise sadece %1'lik bir artış vardır.

Gaziosmanpaşa ilçesinde verilen eğitimin dikkate alınacak bir değişiklik yarattığı söylenebilir. Ancak olumlu iletişim, uzlaşma ve esnek olma başlıklarında istenilen sonuca ulaşılamamıştır. Bunun için yeni programa bu konuyla ilgili yeni eklemeler tavsiye edilebilir.

Kontrol grubu ön test ve son test sonuçlarında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Şekil 5'da yer alan verilere göre ön test sonuçları %58 iken, son test sonuçları %59'dur.

**Şekil 5:** Kontrol Grubu Çatışma Çözme Ön Test ve Son Test Sonuçları

n=50;  $p>,005$  (anlamlı farklılık bulunmamıştır)

Duygusal zeka ölçeği sonuçları açısından değerlendirme iki ana başlık üzerinden yapılmaktadır; içsel zeka ve sosyal zeka. İçsel zekanın alt bileşenleri aşağıdaki gibidir;

1. Farkındalık
  - a. Duygusal Farkındalık
  - b. Kendini Değerlendirme
  - c. Özgüven
2. Kendini Yönetme
  - a. Kendini Kontrol
  - b. Güvenilirlik
  - c. Vicdanlı Olma
  - d. Yeniliklere Açık Olma
  - e. Uyum Yeteneği
3. Motivasyon

- a. Başarı Dürtüsü
- b. Bağlılık
- c. Girişimcilik
- d. İyimserlik

Sosyal zekanın alt bileşenleri ise aşağıdaki gibidir;

1. Empati

- a. Diğer insanları anlama
- b. Başkalarını Geliştirme
- c. Hizmete Yönelik Olma

2. Sosyal Beceriler

- a. İletişim
- b. Etki Yaratma
- c. Çatışma Yönetimi
- d. İşbirliği
- e. Ekip Çalışmasına Yatkınlık
- f. Liderlik
- g. İlişki Kurma ve Yürütme

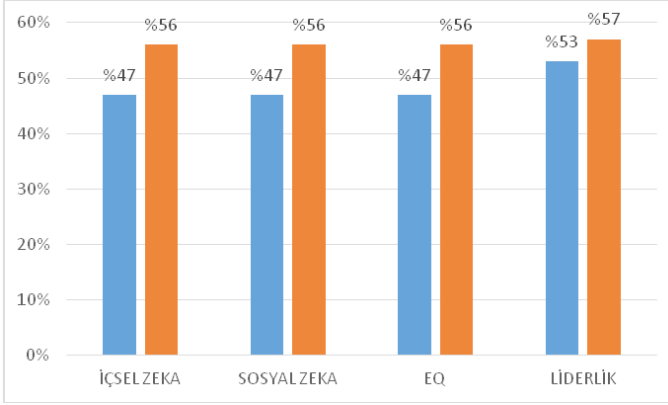
Bu başlıklarda verilen eğitim neticesindeki değişimler Ümraniye ilçesi ve Gaziosmanpaşa ilçesi öğretmenleri açısından değerlendirilecektir.

Ümraniye İlçesi Öğretmenleri duygusal zeka ön test ve son test sonuçları değerlendirildiğinde Tablo 1 ve Şekil 6'daki grafik oluşmaktadır.

**Tablo 1:** Ümraniye İlçesi Öğretmenleri Duygusal Zeka Ön Test ve Son Test Sonuçları

Ümraniye İlçesi	Ön Test	Son Test
<b>İÇSEL ZEKA</b>	%47	%56
<b>I. FARKINDALIK</b>	%44	%51
Duygusal Farkındalık	%45	%55
Kendini Değerlendirme	%47	%49
Özgüven	%41	%48
<b>II. KENDİNİ YÖNETME</b>	%47	%60
Kendini Kontrol	%45	%59
Güvenilirlik	%53	%59
Vicdanlı Olma	%60	%67
Yeniliklere Açık Olma	%43	%58
Uyum Yeteneği	%32	%56
<b>III. MOTİVASYON</b>	%49	%59
Başarı Dürtüsü	%46	%55
Bağlılık	%64	%74
Girişimcilik	%41	%49
İyimselik	%46	%56
<b>SOSYAL ZEKA</b>	%47	%56
<b>I. EMPATİ</b>	%42	%52
Diğer İnsanları Anlama	%49	%59
Başkalarını Geliştirme	%43	%54
Hizmete Yönelik Olma	%34	%44
<b>II. SOSYAL BECERİLER</b>	%52	%60
İletişim	%57	%65
Etki Yaratma	%56	%59
İşbirliği	%51	%57
Ekip Çalışmasına Yatkınlık	%42	%55
Çatışma Yönetimi	%47	%55
Liderlik	%53	%57
İlişki Kurma ve Yürütme	%61	%70
<b>İÇSEL ZEKA</b>	%47	%56
<b>SOSYAL ZEKA</b>	%47	%56
<b>DUYGUSAL ZEKA</b>	%47	%56
<b>LİDERLİK</b>	%53	%57

**Şekil 6:** Ümraniye İlçesi Öğretmenleri Duygusal Zeka ve Liderlik Ön Test ve Son Test Sonuçları

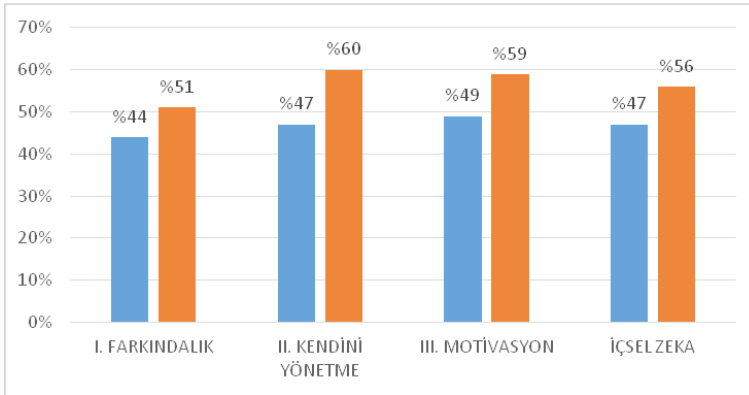


n=280; p\*,<,005 (anlamli farklılık bulunmuştur)

Ümraniye İlçesi öğretmenleri duygusal zeka ve liderlik becerileri değerlendirildiği zaman içsel zeka, sosyal zeka ve duygusal zekada %9'luk bir artış olmuştur. Liderlik becerileri ise %53'ten %57'ye çıkarak %4'lük bir artış göstermiştir. Sonuçta ilçe öğretmenlerine verilen eğitimin duygusal zeka ve liderlik becerilerinin geliştirilmesi kapsamında etkili olduğu söylenebilir. Liderlik alanındaki değişimin az olması nedeni ile, bu alanda eğitim almalarının faydalı olacağı söylenebilir.

Ümraniye ilçesi öğretmenlerine verilen eğitim sonrası içsel zeka gelişimleri ile ilgili grafik aşağıdaki gibidir.

**Şekil 7:** Ümraniye İlçesi Öğretmenleri İçsel Zeka Ön Test ve Son Test Sonuçları

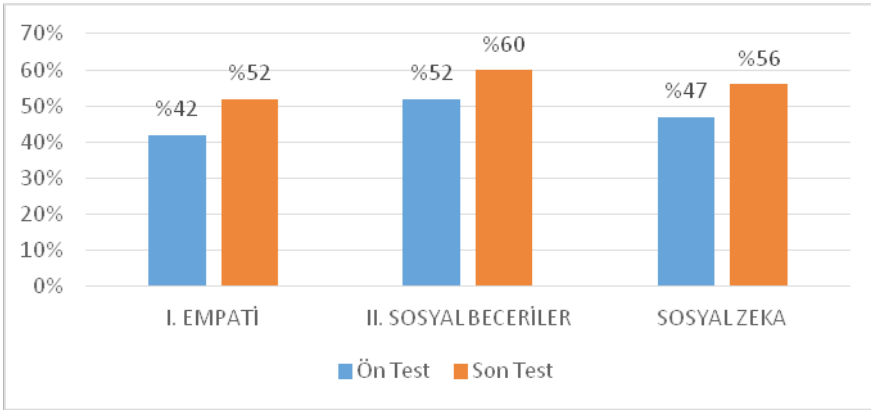


n=280; p\*,<,005 (anlamli farklılık bulunmuştur)

İçsel zeka ile ilgili alt boyutlara bakıldığında Ümraniye ilçesi öğretmenlerinde eğitim sonrasında ciddi bir farklılığın olduğu net olarak tespit edilmiştir. İçsel zeka'da %9'luk bir artış olmuştur. En büyük farklılık %13 artış ile kendini yönetme becerisinde görülmüştür. Motivasyon %49'dan %59'a %10'luk bir artış göstermiştir. Farkındalık ise %44'ten %51'e çıkarak %7'lik bir artış göstermiştir.

Sosyal zeka anlamında eğitim öncesi ve sonrasında ortaya çıkan değerler ve değişim Şekil 8'de görülmektedir.

**Şekil 8:** Ümraniye İlçesi Öğretmenleri İçsel Zeka Ön Test ve Son Test Sonuçları



n=280;  $p^* < ,005$  (anlamlı farklılık bulunmuştur)

Sosyal zeka ile ilgili değerlere bakıldığında da eğitim sonrasında ciddi bir farklılığın olduğu net olarak tespit edilmiştir. Sosyal zeka %47'den %56'ya çıkarak %9'luk bir artış göstermiştir. Empatideki artış %10, sosyal becerilerdeki artış ise %8'dir.

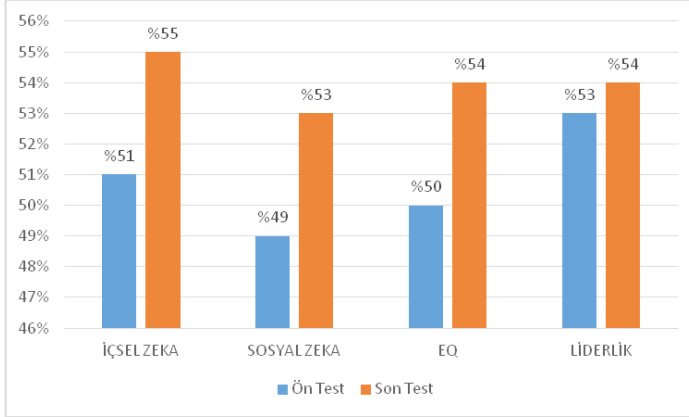
Gaziosmanpaşa ilçesi öğretmenleri duygusal zeka ön test ve son test sonuçları değerlendirildiğinde Tablo 2 ve Şekil 9'daki grafik oluşmaktadır.

**Tablo 2:** Gaziosmanpaşa İlçesi Öğretmenleri Duygusal Zeka Testi Ön Test ve Son Test Sonuçları

<b>Gaziosmanpaşa İlçesi Öğretmenleri</b>	Ön Test	Son Test
<b>İÇSEL ZEKA</b>	%51	%55
<b>I. FARKINDALIK</b>	%51	%53
Duygusal Farkındalık	%51	%55
Kendini Değerlendirme	%51	%53
Özgüven	%51	%52
<b>II. KENDİNİ YÖNETME</b>	%50	%55
Kendini Kontrol	%51	%56
Güvenilirlik	%54	%58
Vicdanlı Olma	%62	%64
Yeniliklere Açık Olma	%46	%51
Uyum Yeteneği	%35	%47
<b>III. MOTİVASYON</b>	%53	%57
Başarı Dürtüsü	%51	%55
Bağlılık	%64	%68
Girişimcilik	%46	%49
İyimserlik	%51	%56
<b>SOSYAL ZEKA</b>	%49	%53
<b>I. EMPATİ</b>	%46	%50
Diğer İnsanları Anlama	%59	%55
Başkalarını Geliştirme	%43	%54
Hizmete Yönelik Olma	%35	%42
<b>II. SOSYAL BECERİLER</b>	%52	%56
İletişim	%57	%61
Etki Yaratma	%56	%58
İşbirliği	%51	%53
Ekip Çalışmasına Yatkınlık	%42	%49
Çatışma Yönetimi	%47	%53
Liderlik	%53	%54
İlişki Kurma ve Yürütme	%61	%64
<b>İÇSEL ZEKA</b>	%51	%55
<b>SOSYAL ZEKA</b>	%49	%53
<b>DUYGUSAL ZEKA</b>	%50	%54
<b>LİDERLİK</b>	%53	%54



**Şekil 9:** Gaziosmanpaşa İlçesi Öğretmenleri Duygusal Zeka ve Liderlik Ön Test ve Son Test Sonuçları

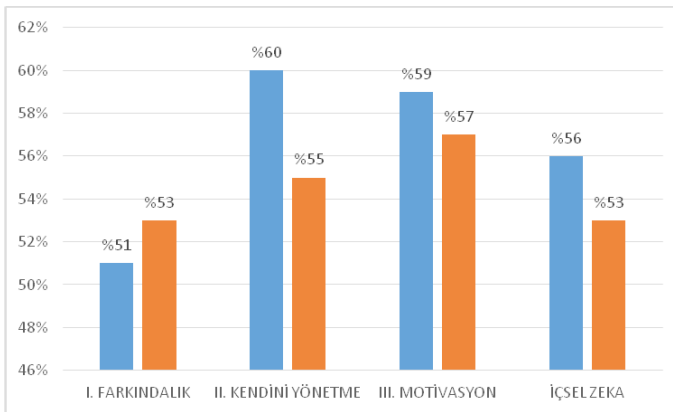


n=130; p\*,<,005 (anlamlı farklılık bulunmuştur)

Şekil 9’da da görüleceği üzere içsel zeka değişimi %4 olmuştur. Eğitim öncesi ve sonrasında sosyal zeka ve duygusal zekada %4’lük artış görülmüştür. Liderlik becerilerinde artış ise %1’dir. Verilen eğitimin duygusal zeka ve liderlik becerilerinde artışa neden olduğu söylenebilir. Liderlik alanındaki eğitimler artırılarak bu alandaki artışlara katkıda bulunulabilir.

Gaziosmanpaşa ilçesi öğretmenlerinin eğitim öncesi ve sonrasında içsel zeka ve alt bileşenleri ile ilgili değişimler ise Şekil 10’da yer almaktadır.

**Şekil 10:** Gaziosmanpaşa İlçesi Öğretmenleri İçsel Zeka Ön Test ve Son Test Sonuçları

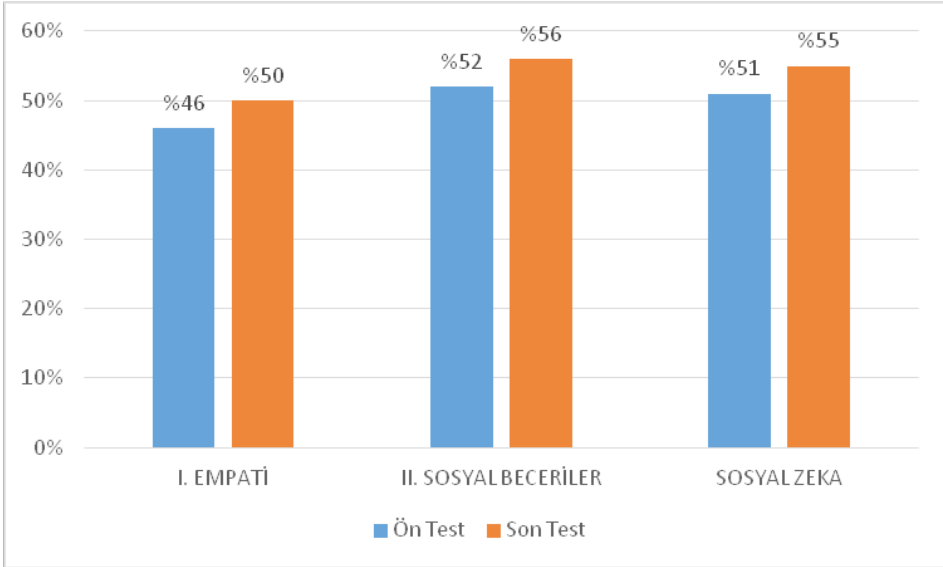


n=130; p\*,<,005 (anlamlı farklılık bulunmuştur)

İçsel zeka ilgili değerlere bakıldığında ilçe öğretmenlerinde eğitim sonrasında bir farklılığın olduğu net olarak tespit edilmiştir. İçsel zeka %51'den %55'e çıkmıştır. Kendini yönetmede %5, motivasyonda ise %4 artış sağlanmıştır. Farkındalık ise %51'den %53'e çıkarak %2 artış göstermiştir. Eğitim sonrası içsel zekanın arttığı söylenebilir.

Gaziosmanpaşa ilçesi öğretmenlerin eğitim sonrası sosyal zekalarında ki değişim ise Şekil 11'de verilmektedir.

**Şekil 11:** Gaziosmanpaşa İlçesi Öğretmenleri Sosyal Zeka Ön Test ve Son Test Sonuçları

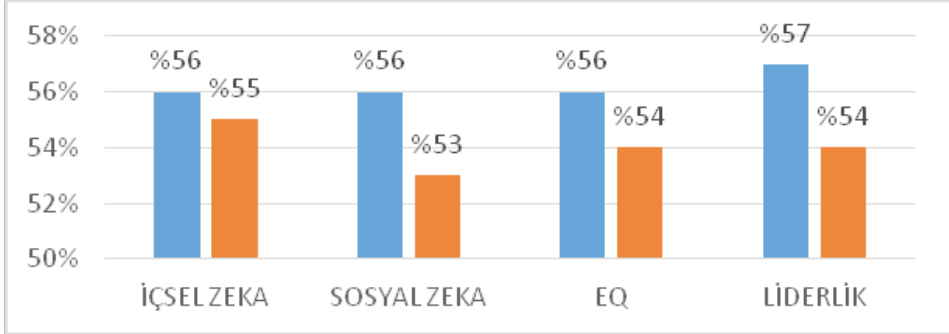


n=130; p\*,<,005 (anlamli farklılık bulunmuştur)

Sosyal zeka ile değerlere bakıldığında Gaziosmanpaşa ilçesi öğretmenlerinde eğitim sonrası anlamlı farklılık olduğu net olarak tespit edilmiştir. Sosyal zeka %51'den %55'e çıkarak %4 artmıştır. Sosyal beceriler ve empatide de artış oranı %4'tür. Öğretmenlerin eğitim sonrası sosyal zekalarında artış olduğu söylenebilir.

Eğitim öncesi Ümraniye ilçesi öğretmenleri ve Gaziosmanpaşa ilçesi öğretmenleri duygusal zeka ve liderlik farkları ise Şekil 12'de verilmektedir.

**Şekil 12:** Ümraniye İlçesi Öğretmenleri ve Gaziosmanpaşa İlçesi Öğretmenleri Duygusal Zeka Ön Test Farkları

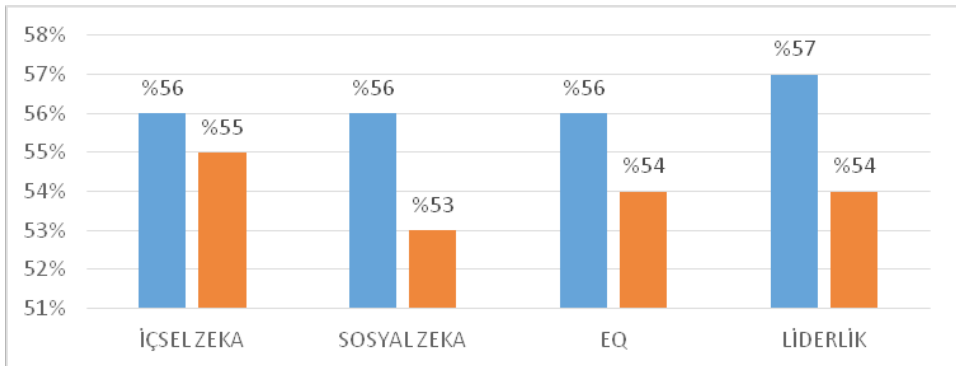


n=410;  $p^* < ,005$  (anlamli farklılık bulunmuştur)

Şekil 12’de de görüleceği üzere, Gaziosmanpaşa ilçesi öğretmenlerinin ön testlerdeki içsel zeka, sosyal zeka, duygusal zeka ve değerleri Ümraniye ilçesi öğretmenlerinden yüksektir, liderlikte her iki okulun da değeri %53’tür. Burada en önemli farklılık %4 ile içsel zekadadır. Duygusal zeka farkı %3 ve sosyal zeka farkı %2’dir.

Eğitim sonrası Ümraniye ilçesi ve Gaziosmanpaşa ilçesi öğretmenleri duygusal zeka ve liderlik farkları ise Şekil 13’de verilmektedir.

**Şekil 13:** Ümraniye İlçesi Öğretmenleri ve Gaziosmanpaşa İlçesi Öğretmenleri Duygusal Zeka Son Test Farkları

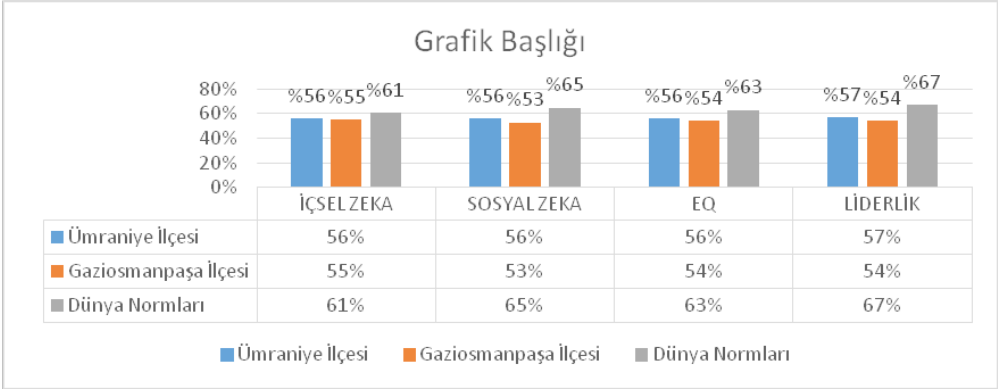


n=410;  $p^* < ,005$  (anlamli farklılık bulunmuştur)

Eğitim sonrası öğretmenlerdeki değişime bakıldığı zaman Ümraniye ilçesi öğretmenleri duygusal zekada %4 farklılık göstermiştir. Liderlikteki ve sosyal zekadaki fark %3 iken, içsel zekadaki fark %1'dir.

Duygusal zeka ve liderlik becerileri ile ilgili dünya standartları ile karşılaştırma grafiği Şekil 14'te yer almaktadır. Dünya normları; içsel zeka %61, sosyal zeka %65, duygusal zeka %63 ve liderlik %67'dir.

Şekil 14: Ümraniye İlçesi Öğretmenleri ve Gaziosmanpaşa İlçesi Öğretmenleri Duygusal Zeka Farkları

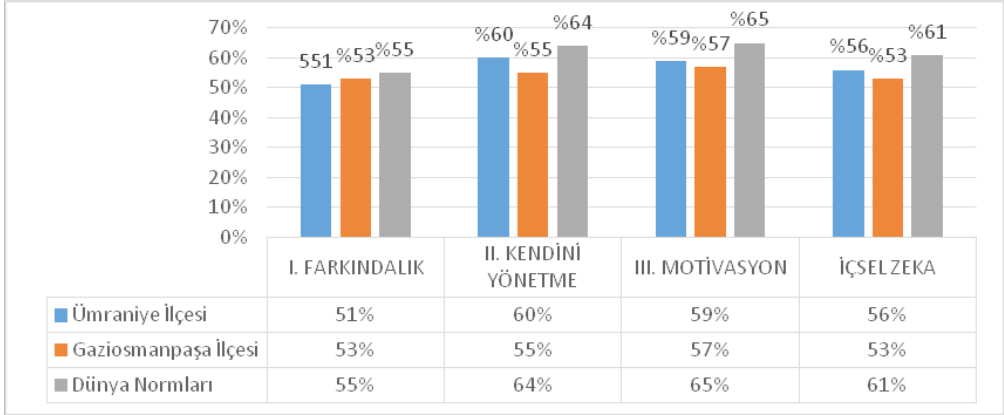


n=410; p\*,<,005 (anlamlı farklılık bulunmuştur)

Şekil 14'ten hareketle, Ümraniye ilçesi öğretmenlerinin içsel zeka başlığında dünya normlarının %5 gerisinde iken, Gaziosmanpaşa ilçesi öğretmenleri %6 gerisindedir. Sosyal zeka başlığında Ümraniye ilçesi %9, Gaziosmanpaşa ilçesi ise %12 dünya normlarının gerisinde kalmaktadır. Duygusal zeka başlığında ise her iki okulda dünya normlarının gerisinde iken, Ümraniye ilçesi %7 ve Gaziosmanpaşa ilçesi %9 geridedir. Liderlik başlığında ise Ümraniye ilçesi %10 ve Gaziosmanpaşa ilçesi %13 dünya normlarının gerisindedir. Her iki okulda duygusal zeka ve liderlik becerileri konusunda dünya normlarının gerisinde yer almaktadır. Ancak Ümraniye ilçesi öğretmenlerinin eğitim sonrası dünya normlarına Gaziosmanpaşa ilçesi öğretmenlerinden daha çok yakınlığı söylenebilir.

İçsel zekanın dünya normlarıyla karşılaştırması ise Şekil 15'te yer almaktadır. İçsel zekada dünya normları ise; farkındalık %55, kendini idare etme %64, motivasyon %65 ve içsel zeka %61'dir.

**Şekil 15:** Ümraniye İlçesi Öğretmenleri ve Gaziosmanpaşa İlçesi Öğretmenleri Dünya Normları İle İçsel Zeka Farkları

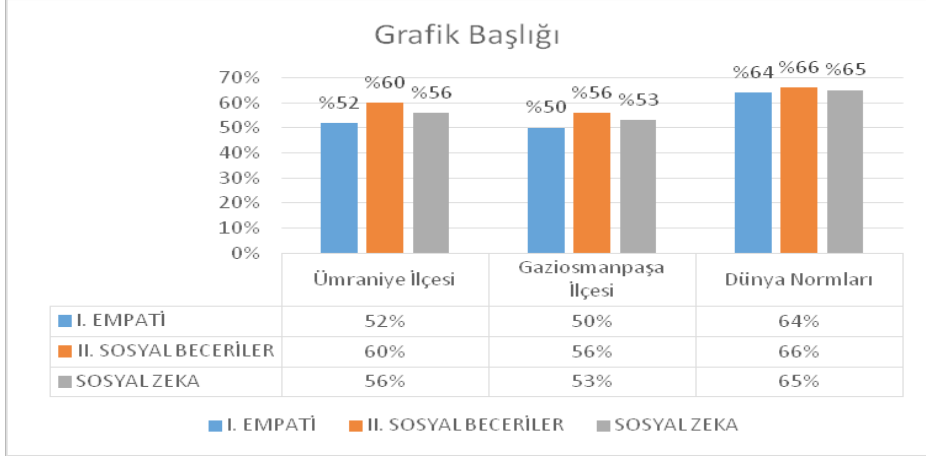


n=410; p\*,<,005 (anlamli farklılık bulunmuştur)

Her iki okulda dünya normlarına geri durumdadırlar. Diğer taraftan dünya normlarına en çok yaklaştıkları başlık farkındalıktır. Ümraniye ilçesi öğretmenleri farkındalıkta dünya normlarının %2, Gaziosmanpaşa ilçesi öğretmenleri ise %4 gerisindedir. Kendini yönetmede Ümraniye ilçesi öğretmenleri dünya normlarının %4 gerisindedir, ancak Gaziosmanpaşa ilçesi öğretmenlerine göre dünya normlarına daha yakındır. Motivasyon başlığında ise Ümraniye ilçesi öğretmenleri %6, Gaziosmanpaşa ilçesi öğretmenleri ise %8 oranla dünya normlarının gerisindedir. İçsel zeka başlığında ise dünya normlarının gerisinde yer almakla birlikte, Ümraniye ilçesi öğretmenleri %5 farkla Gaziosmanpaşa ilçesi öğretmenlerinin önündedir. Ümraniye ilçesi öğretmenleri dünya normları ile içsel zeka başlığındaki farkı %8'dir. Her iki okulda içsel zeka anlamında dünya normlarının gerisindedir.

Sosyal zekanın dünya normlarıyla karşılaştırması ise Şekil 16'da yer almaktadır. Sosyal zekada dünya normları ise; empati %64, sosyal beceriler %66 ve sosyal zeka %65'tir.

**Şekil 16:** Ümraniye İlçesi Öğretmenleri ve Gaziosmanpaşa İlçesi Öğretmenleri Dünya Normları İle Sosyal Zeka Farkları



n=410; p\* < ,005 (anlamlı farklılık bulunmuştur)

Her iki okulda dünya normlarının gerisindedir. Sosyal zekada Ümraniye ilçesi öğretmenleri %9 oranında gerideyken, Gaziosmanpaşa ilçesi öğretmenleri %12 oranında dünya normlarının gerisinde kalmıştır. Alt başlıklar bazında bakıldığında ise dünya normlarına göre empati konusunda Ümraniye ilçesi %12, Gaziosmanpaşa ilçesi ise %14 geridedir. Sosyal beceriler konusunda Ümraniye ilçesi öğretmenleri %6 ve Gaziosmanpaşa ilçesi öğretmenleri %10 geridedir.

## 5. Sonuç

Araştırma sonuçlarına göre, uygulanan eğitimler her iki ilçede de öğretmenlerin duygusal zeka ve çatışma çözümü becerilerinde gelişim sağlamıştır. Gelişmeler dünya normlarının gerisindedir, ancak ilçe okullarındaki öğretmenlerin gösterdikleri gelişim ön test ve son test sonuçlarında her iki alanda da gelişim olduğunu göstermektedir. Buradan hareketle ülkede programın yaygınlaşmasının öğretmenlerin duygusal zeka ve problem çözme becerilerinin artmasına neden olacağı söylenebilir. Okullarda öğretmenlerin sınıf içi ve sınıf dışı ortamlarda öğrenciler, meslektaşları, okul idaresi ve diğer paydaşlarla girdikleri ilişkilerde duygusal zeka kritik önemlidir. Duygusal zekanın alt bileşenleri olan farkındalık, kendini

yönetme ve motivasyonun her biri öğretmenlerin görev süreçlerinde etkin ve verimli olmalarını sağlarken, kendilerini de daha iyi ifade etme imkanı verecektir. Diğer taraftan empati ve sosyal beceriler sosyal zekanın alt bileşenleridir ve her ikisi de öğrenim süreçlerinde pozitif etki sağlayacak iki özelliştir. Sosyal zeka ve duygusal zekanın gelişimi de liderlik ve çatışma çözme becerilerine pozitif katkıda bulunacaktır. Okul ortamlarında çatışma kaçınılmazdır ve bu çatışmanın çözümlenmesinde özellikle sınıf ortamlarında öğretmenlere büyük görev düşmektedir. Lise öğretmenlerinin muhatap oldukları yaş grubu da çatışma çözme becerilerinin ve duygusal zekanın etkin olarak kullanılmasını gerektiren kritik yaş grubudur. Geliştirilen program sayesinde öğretmenlerin her iki alanda da gelişme gösterdikleri görülmüştür. Bu gelişmeleri daha etkin hale getirmek için aşağıdaki öneriler sunulabilir;

1. Eğitimlerde öğretmenlerin daha fazla öne çıkarılması
2. Öğretmenler ile odak grup çalışması yapılması
3. İhtiyaç analizinin derinleştirilmesi
4. Eğitimin etkisinin artırılması

Diğer taraftan eğitim programı ile ilgili öneriler ise,

1. Eğitimde asıl amaçlanan konuların ne olduğunun tespit edilmesi
2. Buna uygun bir eğitim programının tekrar yapılandırılarak düzenlenmesi
3. Eğitim içeriğinin derinleştirilmesi
4. Standartlaştırmanın sağlanması
5. Eğitim kitapçığının hazırlanması
6. Eğitimde modül şeklinde hedeflerin belirlenmesi
7. Uygun aktivitelerin yerleştirilmesi
8. Eğitimi verecek uygun eğiticilerin bulunması

Ve son öneri ise, projenin sürdürülebilir hale gelmesini sağlamak ve sosyal medya ile kuvvetlendirmektir.

## 6. Kaynakça

Bar-On, R. (1997). The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence. Toronto, Canada: Multi-Health Systems, Inc.

- Darling, R. J., Walker, E. W., (2001), Effective Conflict Management: Use of Behavioral Style Model. *Leadership & Organization Development Journal*, 22 (5), 230-242.
- Eren, E. (1989). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- Gardner, H. (1983). *Frames of mind. The theory of multiple intelligences*. New York: BasicBooks.
- Goleman, D. (1996). *Emotional Intelligence: Why it can be manner more than IQ*. London: Bloomsbury Publishing.
- Karip, E. (2010). *Çatışma Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon-Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon-Organizasyonlarda Davranış-Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Mayer, D. J., Salovey P. (1993). The Intelligence of Emotional Intelligence. *Intelligence*. 17, 433-442.
- Newsome S., Day, L. A., Catano M. (2000). Assessing the Predictive Validity of Emotional Intelligence. *Personality and Individual Differences*. 29, 1005-1016.
- Rahım, M. A. (2000). Empirical Studies On Managing Conflict”, *The international Journal Of Conflict Management*. 11 (1) ,5-8.
- Torndike, E. (1920). *Reliability and Significance of Tests of Intelligence*. The Journal of Educational Psychology, 9.
- Wilmot, W.W, Hocker, J.L., (2007). *Interpersonal Conflict*, Newyork. NY: McGraw Hill.