

# ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE OKUL MÜDÜRLERİNİN DUYGUSAL ZEKÂ DÜZEYLERİNİN FARKLI DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İNCELENMESİ

Ergün RECEPOĞLU\*

## Özet

Bu çalışmanın amacı, öğretmenlerin algılarına göre ilköğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerini farklı değişkenler açısından incelemektir. Karabük ilinde görev yapan okul müdürleri ve öğretmenler araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise Karabük ili merkez ilçesinde ilköğretim kurumlarında görev yapan okul müdürleri ve öğretmenlerdir. 226 öğretmene veri toplama aracı olarak geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış olan “Duygusal Zekâ Ölçeği” uygulanmış ve öğretmenlerden okul müdürlerini değerlendirmeleri istenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; ilköğretim okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerine ilişkin öğretmen algıları cinsiyete, yaşa, kıdeme ve aynı yönetici ile çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Anahtar Sözcükler:** Duygusal zekâ, okul müdürü, öğretmen

## Giriş

Duygusal zekâ bireyleri işlerine motive etmede ve bireylerin kendilerini psikolojik olarak rahat hissettirmede temel bir yetenektir ve diğer tüm yeteneklerimizi, bileyerek ya da körelterek derinden etkileyen bir güçtür.

Duygularımız düşüncelerimizi önemli ölçüde etkilemekte ve davranışlarımız da duygularımızdan ayrı düşünülmemektedir. Son yıllarda yapılan birçok araştırma, bilişsel yeteneklerin bireyin yaşamındaki başarısında tamamen etkili olmadığını ortaya koymuştur. Örneğin, Goleman bilişsel yetenekleri simgeleyen akademik zekâsı (Intelligence Quotient) (IQ) yüksek bireylerin yaşamın üstesinden o kadar da iyi gelemediğini, buna karşılık vasat IQ'ye sahip bireylerin şaşırtıcı derecede yaşamda başarılı olmasında hangi etkenlerin rol oynadığı araştırmıştır (Celep ve Ergin, 2007, 698).

Duygusal zekâ kavramı önce Yale Üniversitesi psikoloji profesörlerinden Peter Salovey ve New Hampshire Üniversitesi psikoloji profesörü John Mayer tarafından ortaya çıkarılmıştır. 1995 yılında Daniel Goleman IQ'nun hayattaki başarıya olan etkisinin çok az olduğunu söyleyerek, duygusal ve sosyal becerilerin hayattaki başarı ve mutluluk için akademik becerilerden ve zekâdan daha önemli olduğunu savunmuştur. Duygusal zekâ; duyguları yönetebilme, duyguların farkında olma, empati, iyi ilişkiler kurma kabiliyeti olarak tanımlanabilir. (Acar, 2001, 1).

\* Yrd. Doç. Dr.; Kastamonu Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Yönetimi, Teftişi Ekonomisi ve Planlaması Ana Bilim Dalı

Mayer ve Salovey (1997, 10), duygusal zekâyı; doğru algılayabilme, değerlendirme ve duyguları ifade edebilme yeteneği; duyguyu ve duygusal bilgiyi anlama yeteneği ve duygusal ve entelektüel büyümenin geliştirilmesi için duyguları düzenleme yeteneği olarak; Cooper ve Sawaf (1997, 12), duygusal zekâyı; duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneği olarak tanımlamıştır. Atabek (2000: 21) ise duygusal zekâyı, farkındalık, irade geliştirme, oto-kontrol, dürtü kontrolü, empatik yaklaşım, sorun çözmeye, grup çalışması yapabilme, sevgi ve saygıyı bilme gibi beceriler olarak ifade etmektedir.

Duygusal zekânın temel özelliği; bilişsel ve duygusal sistemlerin üretici bir bileşimi olmasıdır (Mayer ve Salovey, 1990, 185). İnsan beyni üzerinde yapılan son araştırmalar, insan zekâsının gerçek ölçütünün yalnızca bilişsel zekâ olmadığını, hayat başarısı konusunda asıl belirleyici olanın kişilerin sahip oldukları duygusal zekâ olduğunu göstermektedir (Goleman, 1998). Yirminci yüzyılın dünyasında bireysel yetenek olarak bilişsel zekâ itici güç olmuştur. Ancak yirmi birinci yüzyılda bunun yerini duygusal zekâ almıştır. Duygusal zekâ; kişinin kendisinin ve diğerlerinin duygularının farkına varma, bunların nedenlerini anlama ve bu bilgiyi düşünce ve eylemler de kullanma becerisini kapsamakta (Shapiro, 1998, 19) ve beş boyuttan oluşmaktadır (Goleman, 1998; Lazarus, 1999; Yeşilyaprak, 2001):

**Özbilinç (Kendi kendinin farkında olmak):** “Benlik bilinci” olarak da ifade edilebilir. Kendini tanıma, kendi duygularının farkında olma ve doğru değerlendirme yeteneği. Bir duyguyu oluşurken fark edebilmek, duygusal zekânın temelini oluşturur. Bu bir bakıma psikolojik iç görüdür.

**Duyguları Yönetme (Kendi kendini yönetmek):** Duyguları uygun biçimde yönetebilme, denetleyebilme yeteneğidir. Bununla kastedilen ne tutkuların kölesi olmak ne de duyguları bastırmaktır. Kastedilen duyguları dengeli, uyumlu biçimde ortaya koyabilme, gerektiğinde “doyumun, hedefe yönelik olarak kişinin kendisince ertelenmesi” olarak ifade edebileceğimiz “duygusal özenetim”dir.

**Empati (Başkalarının duygularını tanımak):** Kendini başkalarının yerine koyabilme yeteneğidir. Empati, başkaları ile ilişki kurmada temel yapı taşıdır. Kökeni, “özbilinç”tir. İnsan kendi duygularına ne kadar açıksa, başkalarının duygularını okumayı da o kadar iyi becerir.

**Motivasyon (Kendini harekete geçirmek):** Duyguları bir amaç doğrultusunda harekete geçirebilme, içsel güdülenme olarak ifade edilebilir. Motivasyon, bir işe başlamanın ve sonuna kadar götürebilmenin anahtarıdır. Teknik olarak, enerjiyi belli bir amaç uğruna, belli bir yönde harcamaktır. Duygusal zekâ bağlamında ise, duygusal sistemimizi aracı olarak kullanarak bir işi başlatmak ve bitirmektir.

**Sosyal İlişkiler (Sosyal beceriler):** Etkili kişiler arası ilişkiler kurabilme, sürdürülebilir yeteneği ve sosyal becerilere sahip olma olarak ifade edilebilir. Bu yetiyse Goleman “sosyal sanatlar” veya “ilişki sanatı” denilebileceğini belirtmekte ve bunun diğer iki duygusal becerininin, özyönetim ve empatininin olgunlaşmasını gerektirdiğini vurgulamaktadır.

Duygusal zekâ yaşam süresince pek değişmeyen IQ'nun tersine yaşam süresince iyileşme gösterebilir. Tüm duygusal yeterlilikler doğru uygulamayla geliştirile-

bilir. Bilişsel yetenekler görece sabit kalırken, duygusal yeterlilikler yaşamın herhangi bir döneminde öğrenilebilir. İnsan ömrünün normal akışı içinde, biz de kendi ruh hallerimizin bilincine daha fazla varmayı, sıkıntı veren hislerle daha iyi başa çıkmayı, dinleme ve empati göstermeyi öğrendikçe, yani olgunlaştıkça, duygusal zekâ da artma eğilimi gösterir. Duygusal yeterliliği geliştirmek konusunda, olgunluk bir avantajdır. İnsanlar ne kadar duysuz, çekingen, asabi, hantal ya da uyumsuz olursa olsunlar, motivasyon ve doğru yönlendirilmiş çabalar sayesinde duygusal yeterlilikler geliştirilebilir (Goleman, 2000, 301).

Duygusal zekâyâ sahip olan lider inandırıcı, birleştirici, motive edici ve ilham vericidir. Kendi tavırlarını, bunların diğer insanlar üzerindeki etkilerini anlar ve gerek kendi gerekse diğer insanların duygularını yönlendirebilir. Diğerlerinin kendilerini güvende ve önemli hissetmelerini sağlar. Bu yönlere sahip bir lider, grubun duygusal coşkularını örgütsel hedefe yönelik bir adıma dönüştürmeyi de bilir.

Etkili liderler herkesin fikrine açıktırlar. Liderler dinlemeye hazır oldukları sürece günümüz çalışanları tecrübelerini, bilgilerini ve becerilerini sergileyebilirler. İnsanları dinlemek ve yönetmek bir işlem değil, bir saygı meselesidir (Bardwick, 1996, 8-10). Liderin ruh hali ne kadar olumlu ise, etrafındakiler de o kadar olumlu, yararlı ve işbirliğine yatkın olurlar. Liderden yayılan heyecan bütün grubu o yöne çekebilir. Peter Drucker'ın dediği gibi, "Lider olarak ilk ve en önemli göreviniz kendi enerjinizin farkında olmak ve çevrenizdekilerin enerjilerini verimli bir biçimde harcamalarına yardımcı olmaktır" (Cooper ve Sawaf, 1997, 21).

Goleman (2000, 237), liderliğin neredeyse tamamen duygusal zekâdan ibaret olduğunu ifade etmektedir. Bilişsel zekâ ve teknik beceriler gibi özellikler de liderlik için önemlidir. Ancak duygusal zekâ işin içine katıldığında sonuç daha mükemmel olacaktır. Eskiden duygusal zekâ, liderler için olumlu bir özellik olarak nitelendirilirken günümüzde duygusal zekâ liderliğin olmazsa olmaz bir özelliği olarak ifade edilmektedir.

Eğitim örgütleri insan merkezli ve hizmet üreten kurumlardır. İnsan ve hizmetin ağırlıklı olduğu eğitim örgütlerinin yönetiminde uygun ve tutarlı kararlar alınması, okul müdürlerinin yönetime ilişkin bilgi ve becerileri kadar duygularının farkında olmaları, kendilerini başkalarının yerine koymaları, kendilerinin ve başkalarının duygularını yönetmeleri yani duygusal zekâ becerilerini kullanabilmeleriyle de ilgilidir (Celep ve Ergin, 2007, 698). Bir öğretim lideri olan okul yöneticilerinin de duygusal zekâ yeterliliklerine sahip olması büyük önem taşımaktadır. Duncan (2002), yöneticinin duygusal zekâsının okul yönetimini etkilediğini ifade ederek müdürlerin mesleki deneyimini, yönetim ve akademik bilgisini, sezgisini ve kişisel özelliklerini okulları yönetmede kullanma şeklini duygusal zekâyâ dayandırmaktadır.

Atay (2002), okulun ilişkilerin çok yakın, içten ve candan olması gereken bir örgüt olduğunu ifade ederek kendini harekete geçirebilen, aksiliklere rağmen okulun amaçları için yoluna devam edebilen, ruh halini düzenleyebilen, problemlerin düşüncesine engel olmasına izin vermeyen, kendini başkalarının yerine koyabilen, başkalarının duygularını paylaşabilen kısaca duygusal yetkinliğe ulaşmış okul yöneticilerinin aynı amacı gerçekleştirmek doğrultusunda birlikte çalıştığı öğretmen ve diğer personelle daha uyumlu ilişkiler kurabileceğini vurgulamıştır.

Alanyazın incelendiğinde araştırmalar, yöneticilerin duygusal zekâya sahip olmasının örgütler için oldukça önemli olduğunu ifade etmektedir. Başarılı yöneticiler, çalışanları motive etmek, örgütün hedef ve değerlerini benimsetmek için duygularını kullanırlar (Ashforth ve Humphrey, 1995; Bass, 1998; Bass ve Avolio, 1994; Conger ve Kanungo, 1998; Shamir, House ve Arthur, 1993). Araştırmalar yöneticilerin duygusal zekâsının örgütlerin işleyişinde önemli olduğunu vurgulamaktadır (Acar, 2001; Bardach, 2008; Güllüce, 2006; Pamukoğlu, 2004; Tıkır, 2005; Turanlı, 2007; Trucker vd., 2000). Martinez (1997' den aktaran Sosik ve Megerian, 1999), duygusal zekâyı örgütlerdeki başarının en önemli belirleyicisi olarak görmekte, çalışanların iş başarısının % 80'inin duygusal zekâyla ilişkili olduğunu ifade etmektedir

Araştırmalarda yöneticinin duygusal zekâsı ile insana yönelik liderlik davranışları arasında olumlu bir ilişki bulunduğu (Acar, 2002); okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerinin okul başarısıyla yakından ilgili olduğu (Bardach, 2008); çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ile iş doyum düzeyleri arasında "orta" düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu (Canbulat, 2007); okul müdürlerinin dönüşümsel liderlik davranışları ile duygusal zekâ boyutlarından kişisel becerilerini kullanma düzeyleri arasında pozitif yönde, anlamlı bir ilişki bulunduğu (Ergin, 2008); yöneticilerin duygusal zekâsı ile tükenmişlikleri arasında ilişki olduğu (Güllüce, 2006); müdür yardımcılarının duygusal zekâ düzeylerinin, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları, iş doyum ve duygusal adanmışlık düzeyleri üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu (Karakuş, 2008); yönetici etkinliği ile duygusal zekâ puanları arasında pozitif ve yüksek ilişki olduğu (Pamukoğlu, 2004); duygusal zekânın dönüşümcü liderliğin tüm boyutları ile olumlu yönde ilişkili olduğu (Şahin, 2006); ilköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarıyla duygusal zekâsı arasında "yüksek" ve pozitif ilişki bulunduğu (Tıkır, 2005); yöneticilerin duygusal zekâ yeterliliklerinin örgüt içerisindeki iletişim sürecinde etkin rol oynadığı (Tuna, 2008) ilköğretim okulu müdürlerinin duygusal zekâsı ile öğretmenlerin iş doyum arasında çok güçlü bir ilişki olduğu ve müdürlerin duygusal zekâsının öğretmenlerin iş doyumunu pozitif yönde etkilediği (Turanlı, 2007) saptanmıştır.

Bu çalışmada, öğretmenlerin algılarına göre ilköğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerinin cinsiyete, yaşa, öğretmenlik mesleğinde geçen süreye ve şu anki yönetici ile çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği tespit edilmeye çalışılmıştır.

#### **Alt Problemler**

Bu çalışmada aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeyleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
2. Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeyleri yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeyleri öğretmenlik mesleğinde geçen süreye göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
4. Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeyleri öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki görev süresine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

## Yöntem

### Araştırma Modeli, Evren ve Örneklem

Bu araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmannın evrenini Karabük ilinde görev yapan okul müdürleri ve öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmannın örneklemini Karabük ili merkez ilçesindeki ilköğretim kurumlarında görev yapan okul müdürleri ve öğretmenler oluşturmaktadır. Karabük ili Merkez ilçesinde tesadüf örnekleme yolu ile seçilen toplam 10 ilköğretim kurumu araştırmannın kapsamına alınmıştır.

Kişisel bilgilere ilişkin demografik veriler incelendiğinde, araştırma kapsamındaki 226 öğretmenden 124'ü erkek (% 54.9), 102'si kadındır (% 45.1). 22-30 yaş aralığında 85 (% 37.6), 31-40 yaş aralığında 78 (%34.5), 41-50 yaş aralığında 37 (% 16.4) ve 51 yaşından daha fazla olan öğretmen sayısı ise 26'dır (% 11.5). 1-7 yıl arasında kıdemi olan 66 (% 29.2), 8-15 yıl arasında kıdemi olan 112 (% 49.6), 16 yılın üzerinde kıdemi olan öğretmen sayısı ise 48'dir (% 21.2). Şu anki yönetici ile çalışma sürelerine baktığımızda ise 1-3 yıl arası 67 (% 29.6), 4-6 yıl arası 84 (% 37.2), 7-10 yıl arası 40 öğretmen (% 17.7) ve 11 yılın üstünde aynı yönetici ile çalışan öğretmen sayısı da 35'dir (% 15.5).

### Veri Toplama Aracı

*Duyusal Zekâ Ölçeği:* Bu ölçek Köroğlu (2006) tarafından geliştirilmiş ve tezinde kullanılmıştır. Ölçeđin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Ölçeđin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı .950 ve Bartlett Sphericity testi anlamlıdır. 50 madde olarak hazırlanan veri toplama aracı; yapılan faktör analizi sonucunda kapsam geçerliliğinin sağlanabilmesi amacıyla başvuru uzman görüşleri doğrultusunda .30 faktör yük değerinin altında kalan 12 maddesi atılarak yeniden düzenlenmiştir. Faktör yük değerleri .31 ile .60 arasında değişmektedir. Ölçeđin, 5 faktörü ölçmeye yönelik toplam varyansı açıklama oranı % 50.43' tür. Duyusal Zekâ Ölçeği'nin iç tutarlılık katsayısı (Cronbach Alfa) .95 olarak bulunmuştur. Araştırmada uygulanan anketin izni alınmıştır. Aşağıdaki tabloda Bu çalışmada kullanılan Duyusal Zekâ Ölçeği'nin alt boyutlarıyla beraber Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları verilmiştir. Alfa değerleri anketin güvenilirlik derecesinin yüksek olduğunu göstermektedir (Tablo 1).

Tablo 1. Duyusal Zekâ Anketinin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Alt boyutlar	Madde Sayısı	Alfa değeri
Özbilinç	8	96
Duyuları yönetme	8	97
Empati	6	95
Motivasyon	8	96
Sosyal beceriler	7	94
Ölçek (genel)	38	98

Her iki ölçekte 5'li likert şeklinde oluşturulmuş, maddeler "tamamen katılıyorum, katılıyorum, kısmen katılıyorum, katılmıyorum ve hiç katılmıyorum" olarak derecelendirilmiş ve ortalama aralıkları "1.00-1.79, 1.80-2.59, 2.60-3.39, 3.40-4.19 ve 4.20 – 5.00" olarak belirlenmiştir (Tablo 2).

Tablo 2. Öğretim Liderliği Davranışları Anketi İçin Algıları Derecelendirme

Seçenekler	Verilen Puan	Puan Aralığı
Hiç katılmıyorum	1	1.00 - 1.79
Katılmıyorum	2	1.80 - 2.59
Kısmen katılıyorum	3	2.60 - 3.39
Katılıyorum	4	3.40 - 4.19
Tamamen katılıyorum	5	4.20 - 5.00

### Verilerin Toplanması ve Çözülmesi

Karabük ilindeki ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlere anketler uygulanmış ve örneklem grubundaki 11 ilköğretim kurumundaki toplam 275 öğretmenin cevapladığı anketten 226'sı değerlendirmeye alınmıştır. 49 tane anket ise açıklamalara uygun doldurulmadığı için değerlendirmeye alınmamıştır. Sonuç olarak istatistikler ilköğretim kurumlarında çalışan 226 öğretmenden elde edilen veriler üzerinde yapılmıştır. Veriler SPSS istatistik programında değerlendirilmiştir.

Araştırmanın birinci ve ikinci alt problemleri çözümlenirken t-Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır. ANOVA sonucunda, grup ortalamaları arasında anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Dunnett's C Çoklu Karşılaştırma Testi'nden yararlanılmıştır. Anlamlı farkların yorumlanmasında grup ortalamaları ve 0.05 anlamlılık düzeyi dikkate alınmıştır.

### Bulgular ve Tartışma

#### Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin duygusal zekâ puanlarının cinsiyet değişkenine göre farklılığı için yapılan t-testi sonuçları Tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 3. Okul Müdürlerinin Duygusal Zekâ Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılığı İçin Yapılan t-Testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	s	sd	T	p
Özbiliş	Erkek	124	3.44	1.29	219	-4.25	.000*
	Kadın	102	4.08	.92			
Duyguları yönetme	Erkek	124	3.40	1.25	223	-3.34	.001*
	Kadın	102	3.92	1.02			
Empati	Erkek	124	3.38	1.33	220	-3.72	.000*
	Kadın	102	3.95	.95			
Motivasyon	Erkek	124	3.51	1.11	223	-4.54	.000*
	Kadın	102	4.11	.88			
Sosyal beceriler	Erkek	124	3.55	1.27	219	-4.24	.000*
	Kadın	102	4.17	.90			

\* p < .05

Tablo 3 incelendiğinde, öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin duygusal zekâ puanlarını karşılaştırmak için yapılan t-testi sonucunda bütün boyutlarda cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Kadın ve erkek öğretmenlerin algıları duygusal zekânın özbiliş [t (219) = -4.25, p < .05], duyguları yönetme [t (223) = -3.34, p < .05], empati [t (220) = -3.72, p < .05], motivasyon [t (223) = -4.54, p < .05] ve sosyal beceriler [t (219) = -4.24, p < .05] boyutlarında birbirinden farklıdır. Her iki grubun duygusal zekâ puanları karşılaştırıldığında kadın öğretmenlerin okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerine ilişkin puanlarının erkeklerinkinden daha fazla olduğu görülmektedir. Kadınlar okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerini erkeklere göre daha olumlu değerlendirmişlerdir. Bu bulgu okul müdürlerinin kadın öğretmenlere

yönelik davranışlarında erkek öğretmenlere göre daha fazla olumlu ve anlayışlı olmalarından kaynaklanabilir.

Araştırma bulguları Yüksel (2006), Güçlü ve Recepoğlu (2009) ve Güllüce (2006) tarafından yapılan araştırmaların bulgularıyla benzerlik göstermektedir, Yüksel (2006), kadınların duygusal zekâ puanlarının erkeklere göre daha yüksek olduğunu (yöneticilerin öz değerlendirmelerine göre); Güçlü ve Recepoğlu (2009), kadın öğretmenlerin okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeylerine ilişkin puanlarının erkeklerinkinden daha fazla olduğunu; Güllüce (2006) ise yöneticilerin duygusal zekâ ölçeğinin “Kişilerarası ilişkiler”, “Bağımsızlık”, “Kendini Gerçekleştirme”, “Kararlılık” ve “Duygusal Benlik Bilinci” boyutlarında kadın yöneticilerin daha yüksek duygusal zekâ puanlarına (yöneticilerin öz değerlendirmelerine göre) sahip olduğunu saptamıştır.

Araştırma bulguları Acar (2001), Babaoğlu (2006), Baltaş (1999), Gökçe (2006), Petrides ve Furnham (2000) ve Öztekin (2006) tarafından yapılan araştırma bulgularıyla benzerlik göstermemektedir. Acar (2001), Babaoğlu (2006), Gökçe (2006) ve Öztekin (2006) yöneticilerin duygusal zekâ puanlarının (yöneticilerin öz değerlendirmelerine göre) cinsiyete göre farklılık göstermediğini; Petrides ve Furnham (2000) ise erkeklerin duygusal zekâ puanlarının kadınlardan daha yüksek olduğu bulmuştur.

#### *İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular*

Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin duygusal zekâ puanlarının yaş değişkenine göre farklılığı için yapılan tek faktörlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 4’de verilmiştir.

**Tablo 4. Okul Müdürlerinin Duygusal Zekâ Puanlarının Yaşa Göre Farklılığı İçin Yapılan Yönelik ANOVA Sonuçları**

Boyutlar	Yaş	N	$\bar{X}$	s	sd	F	p	Anlam
Özbilinç	1. 22-30 yıl	85	3.91	1.05	3	10.30	.000	1-4*
	2. 31-40 yıl	78	3.86	.97				
	3. 41-50 yıl	37	3.83	.89				
	4. 51 yıl ve üzeri	26	2.59	1.80				
	Toplam	226	3.73	1.18				
Duyguları yönetme	1. 22-30 yıl	85	3.87	1.08	3	6.99	.000	1-4*
	2. 31-40 yıl	78	3.70	1.04				
	3. 41-50 yıl	37	3.64	.95				
	4. 51 yıl ve üzeri	26	2.71	1.70				
	Toplam	226	3.64	1.18				
Empati	1. 22-30 yıl	85	3.74	1.12	3	4.29	.000	1-4*
	2. 31-40 yıl	78	3.79	1.14				
	3. 41-50 yıl	37	3.60	1.00				
	4. 51 yıl ve üzeri	26	2.87	1.66				
	Toplam	226	3.63	1.21				
Motivasyon	1. 22-30 yıl	85	3.94	.97	3	6.97	.000	1-4*
	2. 31-40 yıl	78	3.92	.85				
	3. 41-50 yıl	37	3.67	1.02				
	4. 51 yıl ve üzeri	26	2.96	1.51				
	Toplam	226	3.78	1.06				
Sosyal Beceriler	1. 22-30 yıl	85	3.98	1.13	3	9.52	.000	1-4*
	2. 31-40 yıl	78	4.08	.86				
	3. 41-50 yıl	37	3.70	.97				
	4. 51 yıl ve üzeri	26	2.80	1.68				
	Toplam	226	3.83	1.16				

\* P < .05

Tablo 4 incelendiğinde, okul müdürlerinin duygusal zekâ puanlarına ilişkin öğretmen algıları bütün boyutlarda öğretmenlerin yaşına göre farklılık göstermektedir.

Öğretmen algılarına okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerinin öz bilinç boyutuna ilişkin olarak [ $F(3-222) = 10.30, p < .05$ ] farkların hangi düzeyler arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Dunnett's C testinin sonuçlarına göre, 51 ve üzeri yaş grubu öğretmenlerin okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerine ilişkin puanları ( $\bar{X}=2.59$ ) ile 41-50 yaş grubundaki ( $\bar{X}= 3.83$ ), 31-40 yaş grubundaki öğretmenlerin puanları ( $\bar{X} = 3.86$ ) ve 22-30 yaş grubundaki öğretmenlerin puanları ( $\bar{X}=3.91$ ) arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. 51 ve üzeri yaş grubundaki öğretmenlerin okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerine ilişkin puanları en düşük düzeydedir, 22-30 yaş grubundaki öğretmenlerin okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerine ilişkin puanları ise en yüksek düzeydedir. Diğer yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Öğretmen algılarına okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerinin duyguları yönetme boyutuna ilişkin olarak [ $F(3-222) = 6.99, p < .05$ ] farkların hangi düzeyler arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Dunnett's C testinin sonuçlarına göre, 51 ve üzeri yaş grubu öğretmenlerin okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerine ilişkin puanları ( $\bar{X}=2.71$ ) ile 41-50 yaş grubundaki ( $\bar{X}= 3.64$ ), 31-40 yaş grubundaki öğretmenlerin puanları ( $\bar{X} = 3.70$ ) ve 22-30 yaş grubundaki öğretmenlerin puanları ( $\bar{X}=3.87$ ) arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. 51 ve üzeri yaş grubundaki öğretmenlerin okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerine ilişkin puanları en düşük düzeydedir, 22-30 yaş grubundaki öğretmenlerin okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerine ilişkin puanları ise en yüksek düzeydedir. Diğer yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Öğretmen algılarına okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerinin empati boyutuna ilişkin olarak [ $F(3-222) = 4.29, p < .05$ ] farkların hangi düzeyler arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Dunnett's C testinin sonuçlarına göre, 51 ve üzeri yaş grubu öğretmenlerin okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerine ilişkin puanları ( $\bar{X}=2.87$ ) ile 41-50 yaş grubundaki ( $\bar{X}= 3.60$ ), 31-40 yaş grubundaki öğretmenlerin puanları ( $\bar{X} = 3.79$ ) ve 22-30 yaş grubundaki öğretmenlerin puanları ( $\bar{X}=3.74$ ) arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. 51 ve üzeri yaş grubundaki öğretmenlerin okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerine ilişkin puanları en düşük düzeydedir, 31-40 yaş grubundaki öğretmenlerin okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerine ilişkin puanları ise en yüksek düzeydedir. Diğer yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Öğretmen algılarına okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerinin motivasyon boyutuna ilişkin olarak [ $F(3-222) = 6.97, p < .05$ ] farkların hangi düzeyler arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Dunnett's C testinin sonuçlarına göre, 51 ve üzeri yaş grubu öğretmenlerin okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerine ilişkin puanları ( $\bar{X}=2.96$ ) ile 41-50 yaş grubundaki ( $\bar{X}= 3.67$ ), 31-40 yaş grubundaki öğretmenlerin puanları ( $\bar{X} = 3.92$ ) ve 22-30 yaş grubundaki öğretmenlerin puanları ( $\bar{X}=3.94$ ) arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. 51 ve üzeri yaş grubundaki öğretmenlerin okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerine ilişkin puanları en düşük düzeydedir, 22-30 yaş grubundaki öğretmenlerin okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerine



ilişkin puanları ise en yüksek düzeydedir. Diğer yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Öğretmen algılarına okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerinin sosyal beceriler boyutuna ilişkin olarak [ $F(3-222) = 9.52, p < .05$ ] farkların hangi düzeyler arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Dunnett's C testinin sonuçlarına göre, 51 ve üzeri yaş grubu öğretmenlerin okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerine ilişkin puanları ( $\bar{X}=2.80$ ) ile 41-50 yaş grubundaki ( $\bar{X}= 3.70$ ), 31-40 yaş grubundaki öğretmenlerin puanları ( $\bar{X}= 4.08$ ) ve 22-30 yaş grubundaki öğretmenlerin puanları ( $\bar{X}=3.98$ ) arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. 51 ve üzeri yaş grubundaki öğretmenlerin okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerine ilişkin puanları en düşük düzeydedir, 31-40 yaş grubundaki öğretmenlerin okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerine ilişkin puanları ise en yüksek düzeydedir. Diğer yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Sonuç olarak 51 ve daha yukarı yaşlardaki öğretmenlerin okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerine ilişkin algıları diğerlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir. 22-30, 31-40 ve 41-50 yaş grupları arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Yani 51 ve daha yukarı yaşlardaki öğretmenler diğerlerine oranla okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerini daha düşük olarak algılamaktadırlar. 50 yaş altındaki öğretmenlerin diğer bireyleri değerlendirmede daha toleranslı ve iyimser olabilecekleri veya 51 ve üzeri yaş grubundaki öğretmenler diğer yaş grubu öğretmenlere göre daha fazla okul müdürlerinin duygusal zekâ boyutlarındaki davranışlarını göstermediklerini düşünüyor olabilecekleri bu sonucun ortaya çıkmasında bir etken olarak düşünülebilir.

Araştırma bulguları Canbulat (2007), Güllüce (2006), Güçlü ve Recepoğlu (2009) ve Pamukoğlu (2004) tarafından yapılan araştırma bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Canbulat (2007), 20 yaşın altında bulunan çalışanların yaşça daha büyük olan diğer tüm gruplara göre daha düşük duygusal zekâ puanlarına sahip olduklarını (yöneticilerin öz değerlendirmelerine göre) bulmuştur. Güllüce (2006) araştırmasında duygusal zekânın bazı boyutlarında yöneticilerin yaşına göre fark olmadığını, bazı boyutlarda ise yaş grubu 30 ve altında olan yöneticilerin daha ileri yaş gruplarında olanlardan daha düşük düzeyde duygusal zekâ puanlarına sahip olduğunu (yöneticilerin öz değerlendirmelerine göre); Pamukoğlu (2004) ise duygusal zekâ puanlarının yaşa göre farklılaştığını, yaş arttıkça duygusal zekâ puanlarının da arttığını (yöneticilerin öz değerlendirmelerine göre) saptamıştır. Güçlü ve Recepoğlu (2009) tarafından yapılan çalışmada 51 ve daha üzeri yaşlardaki öğretmenler diğerlerine oranla okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerini daha düşük olarak algılamaktadırlar.

Araştırma bulguları Acar (2001), Akın (2004), Aysel (2006), Babaoğlu (2006), Güney (2009) ve Yüksel (2006) tarafından yapılan araştırma bulgularıyla benzerlik göstermemektedir. Bu çalışmalarda yöneticilerin yaşına göre duygusal zekâ puanlarının farklılaşmadığı (yöneticilerin öz değerlendirmelerine göre) saptanmıştır.

#### **Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular**

Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin duygusal zekâ puanlarının kıdem değişkenine göre farklılığı için yapılan tek faktörlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 5'te verilmiştir.

**Tablo 5. Okul Müdürlerinin Duygusal Zekâ Puanlarının Kıdeme Göre Farklılığı İçin Yapılan Yönelik ANOVA Sonuçları**

Boyutlar	Kıdem	N	$\bar{X}$	s	sd	F	p	Anlam
Özbilişç	1. 1-7 yıl	66	4.21	.95				
	2. 8-15 yıl	112	3.71	1.02	2			1-2*
	3. 16 yıl ve üzeri	48	3.11	1.49	223	13.47	.000	1-3*
	Toplam	226	3.73	1.18				2-3*
Duyguları yönetme	1. 1-7 yıl	66	4.18	.96				
	2. 8-15 yıl	112	3.54	1.08	2			1-2*
	3. 16 yıl ve üzeri	48	3.12	1.38	223	13.40	.000	1-3*
	Toplam	226	3.64	1.18				
Empati	1. 1-7 yıl	66	4.04	1.04				
	2. 8-15 yıl	112	3.60	1.17	2			1-2*
	3. 16 yıl ve üzeri	48	3.16	1.35	223	7.77	.000	1-3*
	Toplam	226	3.63	1.21				
Motivasyon	1. 1-7 yıl	66	4.28	.80				
	2. 8-15 yıl	112	3.71	.99	2			1-2*
	3. 16 yıl ve üzeri	48	3.26	1.23	223	14.85	.000	1-3*
	Toplam	226	3.78	1.06				
Sosyal Beceriler	1. 1-7 yıl	66	4.31	.97				
	2. 8-15 yıl	112	3.78	1.07	2			1-2*
	3. 16 yıl ve üzeri	48	3.29	1.35	223	12.05	.000	1-3*
	Toplam	226	3.83	1.16				

\*  $p < .05$

Tablo 4 incelendiğinde, okul müdürlerinin duygusal zekâ puanlarına ilişkin öğretmen algıları bütün boyutlarda öğretmenlerin kıdemine göre farklılık göstermektedir.

Öğretmen algılarına okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerinin özbilişç boyutuna ilişkin olarak [ $F(2-223) = 13.47, p < .05$ ] farkların hangi düzeyler arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Dunnett's C testinin sonuçlarına göre, 1-7 yıl kıdemi olan öğretmenlerin okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerine ilişkin puanları ( $\bar{X} = 4.21$ ) ile 8-15 yıl kıdemi olan ( $\bar{X} = 3.71$ ) ve 16 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin puanları ( $\bar{X} = 3.11$ ) arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Ayrıca 8-15 yıl kıdemi olan ve 16 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerine ilişkin puanları arasında da anlamlı bir farklılık saptanmıştır. 16 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerine ilişkin puanları en düşük düzeydedir. 1-7 yıl kıdemi olan öğretmenlerin okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerine ilişkin puanları ise en yüksek düzeydedir. Diğer yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Öğretmen algılarına okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerinin duyguları yönetme boyutuna ilişkin olarak [ $F(2-223) = 13.40, p < .05$ ] farkların hangi düzeyler arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Dunnett's C testinin sonuçlarına göre, 1-7 yıl kıdemi olan öğretmenlerin okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerine ilişkin puanları ( $\bar{X} = 4.18$ ) ile 8-15 yıl kıdemi olan ( $\bar{X} = 3.54$ ) ve 16 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin puanları ( $\bar{X} = 3.12$ ) arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. 16 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerine ilişkin puanları en düşük düzeydedir. 1-7 yıl kıdemi olan öğretmenlerin okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerine ilişkin puanları ise en yüksek düzeydedir. Diğer yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Öğretmen algılarına okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerinin empati boyutuna ilişkin olarak [ $F(2-223) = 7.77, p < .05$ ] farkların hangi düzeyler arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Dunnett's C testinin sonuçlarına göre, 1-7 yıl kıdemi olan öğretmenlerin okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerine ilişkin puanları ( $\bar{X} = 4.04$ ) ile 8-15 yıl kıdemi olan ( $\bar{X} = 3.60$ ) ve 16 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin puanları ( $\bar{X} = 3.16$ ) arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. 16 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerine ilişkin puanları en düşük düzeydedir. 1-7 yıl kıdemi olan öğretmenlerin okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerine ilişkin puanları ise en yüksek düzeydedir. Diğer yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Öğretmen algılarına okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerinin motivasyon boyutuna ilişkin olarak [ $F(2-223) = 14.85, p < .05$ ] farkların hangi düzeyler arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Dunnett's C testinin sonuçlarına göre, 1-7 yıl kıdemi olan öğretmenlerin okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerine ilişkin puanları ( $\bar{X} = 4.28$ ) ile 8-15 yıl kıdemi olan ( $\bar{X} = 3.71$ ) ve 16 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin puanları ( $\bar{X} = 3.26$ ) arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. 16 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerine ilişkin puanları en düşük düzeydedir. 1-7 yıl kıdemi olan öğretmenlerin okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerine ilişkin puanları ise en yüksek düzeydedir. Diğer yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Öğretmen algılarına okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerinin sosyal beceriler boyutuna ilişkin olarak [ $F(2-223) = 12.05, p < .05$ ] farkların hangi düzeyler arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Dunnett's C testinin sonuçlarına göre, 1-7 yıl kıdemi olan öğretmenlerin okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerine ilişkin puanları ( $\bar{X} = 4.31$ ) ile 8-15 yıl kıdemi olan ( $\bar{X} = 3.78$ ) ve 16 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin puanları ( $\bar{X} = 3.29$ ) arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. 16 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerine ilişkin puanları en düşük düzeydedir. 1-7 yıl kıdemi olan öğretmenlerin okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerine ilişkin puanları ise en yüksek düzeydedir. Diğer yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Sonuç olarak 1-7 yıl arasında kıdemi olan öğretmenlerin okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerine ilişkin puanları ile 8-15 yıl ve 16 yılın üzerinde kıdemi olan öğretmenlerin okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerine ilişkin puanları arasında anlamlı farklılık saptanmıştır. Bu bulgu yaş değışkeni ile ilgili olarak ortaya çıkan bulguyu da desteklemektedir. Öğretmenlerin meslekte geçirdikleri süre arttıkça okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerini daha düşük olarak algılamaktadırlar. Özellikle mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin okul müdürlerini daha olumlu değerlendirdikleri göze çarpmaktadır. Bu sonucun ortaya çıkmasında, mesleğe yeni başlama heyecanının etkisiyle iyimser bir yaklaşım sergileyen genç öğretmenlerin algıları önemli bir belirleyici olabilir. Araştırma bulguları Güçlü ve Recepoğlu (2009) tarafından yapılan araştırma bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Araştırmada öğretmenlerin meslekte geçirdikleri süre arttıkça okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeylerini daha düşük olarak algıladıkları saptanmıştır.

Araştırma bulguları Güler (2006) ve Güney (2009) tarafından yapılan araştırma bulgularıyla benzerlik göstermemektedir. Bu araştırmaların sonucuna göre

okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeyleri (yöneticilerin öz değerlendirmelerine göre) mesleki kıdemlerine göre farklılaşmamaktadır.

#### Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin duygusal zekâ puanlarının çalıştıkları okuldaki görev süresi değişkenine göre farklılığı için yapılan tek faktörlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 5'te verilmiştir.

**Tablo 5. Okul Müdürlerinin Duygusal Zekâ Puanlarının Öğretmenlerin Çalıştıkları Okuldaki Görev Süresine Göre Farklılığı İçin Yapılan Yönelik ANOVA Sonuçları**

Boyutlar	Okuldaki Görev Süresi	N	$\bar{X}$	s	sd	F	p	Anlam
Özbilinç	1. 1-3 yıl	67	4.27	1.10	3	21.21	.000	1-2*
	2. 4-6 yıl	84	3.83	.89				1-3*
	3. 7-10 yıl	40	3.64	.95				1-4*
	4. 11 yıl ve üzeri	35	2.54	1.36				2-4*
	Toplam	226	3.73	1.18				3-4*
Duyguları yönetme	1. 1-3 yıl	67	4.18	1.14	3	23.73	.000	1-3*
	2. 4-6 yıl	84	3.82	.96				1-4*
	3. 7-10 yıl	40	3.42	.97				2-4*
	4. 11 yıl ve üzeri	35	2.41	1.06				
	Toplam	226	3.64	1.18				
Empati	1.1-3 yıl	67	4.09	1.28	3	13.91	.000	1-4*
	2. 4-6 yıl	84	3.75	1.02				2-4*
	3. 7-10 yıl	40	3.55	1.00				3-4*
	4. 11 yıl ve üzeri	35	2.60	1.14				
	Toplam	226	3.63	1.21				
Motivasyon	1. 1-3 yıl	67	4.29	.98	3	24.22	.000	1-3*
	2. 4-6 yıl	84	3.90	.84				1-4*
	3. 7-10 yıl	40	3.63	.88				2-4*
	4. 11 yıl ve üzeri	35	2.68	1.03				3-4*
	Toplam	226	3.78	1.06				
Sosyal Beceriler	1. 1-3 yıl	67	3.98	1.06	3	30.41	.000	1-4*
	2. 4-6 yıl	84	4.08	.88				2-4*
	3. 7-10 yıl	40	3.70	.92				3-4*
	4. 11 yıl ve üzeri	35	2.80	1.13				
	Toplam	226	3.83	1.16				

\*  $p < .05$

Tablo 5 incelendiğinde, okul müdürlerinin duygusal zekâ puanlarına ilişkin öğretmen algıları bütün boyutlarda öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki görev süresine göre farklılık göstermektedir.

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerinin özbi- linç boyutuna ilişkin olarak [ $F(3-222) = 21.21, p < .05$ ] farkların hangi düzeyler arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Dunnett's C testinin sonuçlarına göre, 1-3 yıl kıdemi olan öğretmenlerin okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerine ilişkin puanları ( $\bar{X}=4.27$ ) ile 4-6 yıl kıdemi olan ( $\bar{X}= 3.83$ ), 7-10 yıl kıdemi olan ( $\bar{X}= 3.64$ ) ve 11 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin puanları ( $\bar{X}=2.54$ ) arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Ayrıca 11 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerine ilişkin puanları ile 4-6 yıl ve 7-10 yıl kıdemi olan öğretmenlerin okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerine ilişkin puanları arasında da

anlamli bir farklılık saptanmıştır. 11 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerine ilişkin puanları en düşük düzeydedir. 1-3 yıl kıdemi olan öğretmenlerin okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerine ilişkin puanları ise en yüksek düzeydedir.

Öğretmen algılarına okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerinin duyguları yönetme boyutuna ilişkin olarak [ $F(3-222) = 23.73, p < .05$ ] farkların hangi düzeyler arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Dunnett's C testinin sonuçlarına göre, 1-3 yıl kıdemi olan öğretmenlerin okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerine ilişkin puanları ( $\bar{X}=4.18$ ) ile 7-10 yıl kıdemi olan ( $\bar{X}=3.42$ ) ve 11 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin puanları ( $\bar{X}=2.41$ ) arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Ayrıca 11 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerine ilişkin puanları ile 4-6 yıl ( $\bar{X}=3.82$ ) ve 7-10 yıl kıdemi olan öğretmenlerin okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerine ilişkin puanları arasında da anlamlı bir farklılık saptanmıştır. 11 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerine ilişkin puanları en düşük düzeydedir. 1-3 yıl kıdemi olan öğretmenlerin okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerine ilişkin puanları ise en yüksek düzeydedir.

Öğretmen algılarına okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerinin empati boyutuna ilişkin olarak [ $F(3-222) = 13.91, p < .05$ ] farkların hangi düzeyler arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Dunnett's C testinin sonuçlarına göre, 11 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin puanları ( $\bar{X}=2.60$ ) ile 1-3 yıl ( $\bar{X}=4.09$ ), 4-6 yıl ( $\bar{X}=3.75$ ) ve 7-10 yıl kıdemi olan ( $\bar{X}=3.55$ ) kıdemi olan öğretmenlerin okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerine ilişkin puanları arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. 11 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerine ilişkin puanları en düşük düzeydedir. 1-3 yıl kıdemi olan öğretmenlerin okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerine ilişkin puanları ise en yüksek düzeydedir.

Öğretmen algılarına okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerinin motivasyon boyutuna ilişkin olarak [ $F(3-222) = 24.22, p < .05$ ] farkların hangi düzeyler arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Dunnett's C testinin sonuçlarına göre, 11 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin puanları ( $\bar{X}=2.68$ ) ile 1-3 yıl ( $\bar{X}=4.29$ ), 4-6 yıl ( $\bar{X}=3.90$ ) ve 7-10 yıl kıdemi olan ( $\bar{X}=3.63$ ) kıdemi olan öğretmenlerin okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerine ilişkin puanları arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. 11 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerine ilişkin puanları en düşük düzeydedir. 1-3 yıl kıdemi olan öğretmenlerin okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerine ilişkin puanları ise en yüksek düzeydedir. Ayrıca 1-3 yıl kıdemi olan öğretmenlerin okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerine ilişkin puanları ile 7-10 yıl kıdemi olan öğretmenlerin okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerine ilişkin puanları arasında da anlamlı bir farklılık saptanmıştır.

Öğretmen algılarına okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerinin sosyal beceriler boyutuna ilişkin olarak [ $F(3-222) = 30.41, p < .05$ ] farkların hangi düzeyler arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Dunnett's C testinin sonuçlarına göre, 11 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin puanları ( $\bar{X}=2.80$ ) ile 1-3 yıl ( $\bar{X}=3.98$ ), 4-6 yıl ( $\bar{X}=4.08$ ) ve 7-10 yıl kıdemi olan ( $\bar{X}=3.70$ ) kıdemi olan öğretmenlerin okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerine ilişkin puanları arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır.

tanmıştır. 11 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerine ilişkin puanları en düşük düzeydedir. 4-6 yıl kıdemi olan öğretmenlerin okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerine ilişkin puanları ise en yüksek düzeydedir.

Sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde 1-3 yıl, 4-6 yıl ve 7-10 yıl aynı yönetici ile çalışan öğretmenlerin okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerine ilişkin puanları ile 11 yılın üzerinde aynı yönetici ile çalışan öğretmenlerin okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerine ilişkin puanları arasında anlamlı farklılık vardır. Öğretmenlerin aynı yöneticiyle çalıştıkları süre arttıkça okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerini daha düşük olarak algılamaktadırlar. Araştırma bulguları Güçlü ve Receptoğlu (2009) tarafından yapılan araştırma bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Araştırmada öğretmenlerin aynı yöneticiyle çalıştıkları süre arttıkça okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeylerini daha düşük olarak algıladıkları saptanmıştır.

### Sonuç ve Öneriler

Araştırma sonuçlarına göre; ilköğretim okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerine ilişkin öğretmen algıları öğretmenlerin cinsiyetine, yaşına, kıdemine ve aynı yönetici ile çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Erkek öğretmenler okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerini daha düşük algılamaktadırlar. Okul müdürleri erkek öğretmenlerle olan iletişimlerinde duygusal zekâlarını daha iyi kullanmalı, daha hassas ve anlayışlı olmalıdırlar. Mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin okul müdürlerini daha olumlu değerlendirdikleri göze çarpmaktadır. En kıdemli, deneyimli ve aynı yönetici ile daha uzun süre çalışan öğretmenler diğer gruplara oranla okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerini daha düşük algılamaktadır. Okul müdürleri, kıdemli, emeklilikleri gelmiş, uzun süre çalıştıkları öğretmenlerle olan iletişimlerinde daha hassas olmalı ve duygusal zekâlarını daha iyi kullanmalıdırlar.

Okul yöneticilerine yönelik olarak; duygusal zekânın insan ilişkilerindeki ve yöneticilikteki önemi, geliştirilmesi ve kullanılabilme becerisi konularında iyi planlanmış bir program doğrultusunda bizzat konuda uzman olan akademisyenler tarafından hizmet içi eğitim verilmesi önerilebilir. Ayrıca, her seviyedeki eğitim kurumlarına yönetici seçerken yönetici adaylarının duygusal zekâ düzeylerini de dikkate alan bir seçme ve değerlendirme sistemi geliştirilmesi önerilebilir.

Donaldson-Feilder ve Bond (2004), duygusal zekâyı değerlendirme sürecinde kendi kendine doldurulan ölçeklerin kullanılmasının potansiyel bir yanıltıcı olabileceğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda okul yöneticileriyle ilgili çalışmaların daha objektif olması açısından ölçeklerin kendilerine değil de onları gözlemleyen diğer kişilere uygulanması daha iyi karşılaştırılabilir çalışmalar yapılabilmesi açısından önem taşımaktadır. Bu bağlamda öğretmenlerin algıları doğrultusunda yöneticilerin duygusal zekâsını farklı eğitim kademelerinde inceleyen araştırmalar yapılabilir.

**Kaynakça**

- ACAR, F. T. (2001). **Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi**. İstanbul Üniversitesi, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul.
- ACAR, F. (2002). "*Duygusal Zekâ ve Liderlik*". **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 12, 53-68.
- AKIN, M. (2004). **İşletmelerde Duygusal Zekânın Üst Kademe Yöneticiler ile Astarları Arasındaki Çatışmalar Üzerindeki Etkileri**. Anadolu Üniversitesi, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Eskişehir.
- ASHFORTH, B. E. ve HUMPHREY, R. H. (1995), "*Emotion in the Workplace: A Reappraisal*", **Human Relations**, 48 (2), 97' 125.
- ATABEK, E. (2000). **Bizim Duygusal Zekâmız** (2. Basım). Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.
- ATAY, K. (2002). "*Okul Müdürlerinin Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Çatışmaları Çözümleme Stratejileri Arasındaki İlişki*". **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. 8 (31), 344-355.
- AYSEL, L. (2006). **Liderlik ve Duygusal Zekâ**. Kocaeli Üniversitesi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli.
- BABAOĞLAN, E. (2010). "*Okul Yöneticilerinde Duygusal Zekâ*" **Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 11 (1), 119-136.
- BALTAŞ, A. (1999). "*Duygusal Zekâ Yeterlilikleri*". <http / www.duygusal zekâ.8m.com /> adresinden 05.10.2011 tarihinde alınmıştır.
- BARDACH, R. H. (2008). **Leading schools with emotional intelligence: A study of the degree of association between middle school principal emotional intelligence and school success**. Capella University, (Unpublished doctora dissertation).
- BARDWICK, J. (1996). Peacetime management and wartime leadership. In F. Hesselbein, M. Goldsmith, & R. Beckhard (Eds.), *The leader of the future* (pp. 131-140). San Francisco: Jossey-Bass.
- BASS, B. M. (1998). **Transformational Leadership: Industry, Military and Educational Impact**, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- BASS, B. M. ve AVOLIO, B. J. (1994). **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership**, Sage, Thousand Oaks, CA.
- CANBULAT, S. (2007). **Duygusal zekânın çalışanların iş doyumları üzerindeki etkisinin araştırılması**. Gazi Üniversitesi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara.
- CELEP, C. ve ERGİN, D. (2007). "*Okul Yönetiminde Duygusal Zekâ ve Dönüşümsel Liderliğe İlişkin Öğretmen Algıları*". **16. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi**, 5-7 Eylül 2007, Gazi Osmanpaşa Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Tokat.
- COOPER R. K. ve SAWAF, A. (1997). **Liderlikte Duygusal Zekâ** (Çev. Z. Ayman- B. Sancar). 3. Basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- DONALDSON-FEILDER, E. J. and BOND, F. W. (2004). "*The relative importance of psychological acceptance and emotional intelligence to workplace well-being*". **British Journal of Guidance & Counselling**, 32 (2), 187-203.
- DUNCAN, D. (2002). "Emotionally Intelligent Female Primary Headteachers: The New Wopen of Power". **Education 3-13**, 30(3), 48-54.
- CONGER, J. A. ve KANUNGO, R. N. (1998). **Charismatic Leadership in Organizations**, Thousand Oaks, CA: Sage Publishers.
- ERGİN, D. (2008). **Okul Yönetiminde Duygusal Zekâ ve Dönüşümsel Liderliğe İlişkin Öğretmen Algıları**, Kocaeli Üniversitesi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli.
- GOLEMAN, D. (1998). **Duygusal Zekâ: Neden Akademik Zekâ (IQ)'dan Daha Önemlidir?** (Çev. B. S. Yüksel) İstanbul: Varlık Yayınları.
- GOLEMAN, D. (2000). **İş Başında Duygusal Zekâ** (Çev. H. Balkara), İstanbul: Varlık Yayınları.
- GÖKÇE, B. (2006). **İş Hayatında Duygusal Zekâ ve Sivas İli Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması**, Cumhuriyet Üniversitesi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sivas.

- GÜÇLÜ, N. ve RECEPOĞLU, E. (2009). "Okul Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Davranışları ve Duygusal Zekâ Düzeylerine İlişkin Öğretmen Algıları". **Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 17 (1), 425-442.
- GÜLER, A. (2006). **İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**. Yeditepe Üniversitesi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.
- GÜLLÜCE, A. Ç. (2006). **Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki**. Atatürk Üniversitesi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Erzurum.
- GÜNEY, F. (2009). **Okul Yöneticilerinin Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki**. Maltepe Üniversitesi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.
- KARAKUŞ, M. (2008). **İlköğretim Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Duygusal Zekâ Yeterliklerinin, Öğretmenlerin Duygusal Adanmışlık, Örgütsel Vatandaşlık ve İş Doyumu Düzeylerine Etkisi**. Fırat Üniversitesi, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Elazığ.
- KÖROĞLU, G. S. (2006). **Sınıf Rehber Öğretmenlerinin Algılarına Göre Psikolojik Danışmanların Duygusal Zekâ Düzeyleri (Kırıkkale İli Örneği)**. Ankara Üniversitesi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara.
- LAZARUS, P. (1999). "Emotional intelligence: a paradigm foreducation in the new millennium". **A Journal of 22th. International Schools' Psychology**, 34-39.
- MAYER, P. ve SALOVEY, J. D. (1990). "Emotional Intelligence", **Imagination, Cognition and Personality**, 9 (3), 185' 211.
- MAYER, P. ve SALOVEY, J. D. (1997). "What is Emotional Intelligence?". In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), **Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators**, (3-31). New York: Basic Books.
- ÖZTEKİN, A. (2006). **Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Duygusal Zekâ Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeylerinin Değerlendirilmesi**. Balıkesir Üniversitesi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir.
- PAMUKOĞLU, E. (2004). **Duygusal Zekânın Yönetici Etkinliğindeki Rolünün Kadın Yöneticiler Bağlamında İncelenmesi ve Bir Araştırma**. Kocaeli Üniversitesi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli.
- PETRIDES, K. V. ve FURNHAM, A. (2000). "Gender differences in measured and selfestimated trait emotional intelligence". **Sex Roles**, 42 (5/6), 449-461.
- SHAMIR, B., HOUSE, R. ve ARTHUR, M. (1993). "The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory", **Organizational Science**, 4, 1-17.
- SHAPIRO, L. E. (1998). **Yüksek EQ'lu Bir Çocuk Yetiştirmek** (Çev. Ü. Kartal). İstanbul: Varlık Yayınları.
- SOSIK, J. J. ve MEGERIAN, L. E. (1999). "Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance". **Group & Organization Management**. 24(3), 367-390.
- ŞAHİN, F. (2006). **Duygusal Zekânın Etkili Liderlik Davranışları ile İlişkisi: Kayseri Askerlik Dairesi Başkanlığı'nda Çalışan Subay ve Astsubaylar Üzerine Bir Araştırma**. Balıkesir Üniversitesi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir.
- TIKIR, N. (2005). **İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarıyla Duygusal Zekâları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**. Gaziantep Üniversitesi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gaziantep.
- TRUCKER, M. L., SOJKA, J. Z., BARONE, F. J. ve MCCARTHY, A. M. (2000). "Training Tomorrow's Leaders: Enhancing The Emotional Intelligence of Business Graduates". **Journal of Education for Business**. 75 (6), 331-338.
- TUNA, Y. (2008). **Örgütsel İletişim Sürecinde Yöneticilerin Duygusal Zekâ Yeterlikleri**. Anadolu Üniversitesi. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Eskişehir.
- TURANLI, A. (2007). **İlköğretim Okulu Müdürlerinin Duygusal Zekâ ve Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri**. Dokuz Eylül Üniversitesi. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İzmir
- YEŞİLYAPRAK, B. (2001). "Duygusal Zekâ ve Eğitim Açısından Doğurguları". **Eğitim Yönetimi Dergisi**, 7 (25), 139-146.



# AN INVESTIGATION OF SCHOOL PRINCIPALS' LEVELS OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ACCORDING TO THE TEACHERS' PERCEPTIONS IN TERMS OF DIFFERENT VARIABLES

Ergün RECEPOĞLU\*

## Abstract

The aim of this research is to analyze primary school principals' emotional intelligence levels according to the perceptions of the teachers in terms of different variables. The teachers and school principals in Karabük province form the population of the research and the sample population of the research is teachers and school principals who work in primary schools in central district of Karabük province. As a data collection instrument, "Emotional Intelligence Inventory" which validity and reliability studies of both have been made were carried out to 226 teachers and teachers are wanted to evaluate their school principals. According to the research findings gained, teacher perceptions related to high school managers' emotional intelligence levels show a meaningful difference according to gender, age, how many years they have been teaching and working period with the present manager.

**Key Words:** Emotional intelligence, school principal, teacher

\* Asist. Prof. Dr.; Kastamonu University, Faculty of Education, Department of Educational Administration, Supervision, Economics and Planning, Kastamonu