

T.C.  
KIRŞEHİR AHİ EVRAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

ORTAÖĞRETİM KURUMU MÜDÜRLERİNİN DUYGUSAL  
ZEKÂLARI İLE KARİZMATİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ  
ARASINDAKİ İLİŞKİ

Yasin AZTEKİN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KIRŞEHİR-2023



**©2023- Yasin AZTEKİN**

T.C.  
KIRŞEHİR AHİ EVRAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

ORTAÖĞRETİM KURUMU MÜDÜRLERİNİN DUYGUSAL  
ZEKÂLARI İLE KARİZMATİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ  
ARASINDAKİ İLİŞKİ

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE EMOTIONAL  
INTELLIGENCE AND CHARISMATIC LEADERSHIP  
CHARACTERISTICS OF HIGH SCHOOL PRINCIPALS

Hazırlayan  
Yasin AZTEKİN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman  
Prof. Dr. Nuri BALOĞLU

KIRŞEHİR-2023

## KABUL VE ONAY

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı yüksek lisans/doktora öğrencisi, Yasin AZTEKİN tarafından hazırlanan “Ortaöğretim Kurumu Müdürlerinin Duygusal Zekâları ile Karizmatik Liderlik Becerileri Arasındaki İlişki” adlı tez çalışması 16.05.2023 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından oybirliği/oyçokluğu ile YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman .....(İmza)

Prof. Dr. Nuri BALOĞLU

Üye.....(İmza)

Prof. Dr. M.Metin Arslan

Üye.....(İmza)

Doç. Dr. Bahadır Gülbahar

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../20..

(İmza)

Prof. Dr. Hüseyin ŞİMŞEK

Enstitü Müdürü

## BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim sadece Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin ..... yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

.../05/2023

Yasin AZTEKİN

İmza

## ÖZET

# ORTAÖĞRETİM KURUMU MÜDÜRLERİNİN DUYGUSAL ZEKÂLARI İLE KARİZMATİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

## YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan: Yasin AZTEKİN

Danışman: Prof. Dr. Nuri BALOĞLU

2023 - (vii + 70)

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Jüri

Prof. Dr. Nuri Baloğlu

Prof. Dr. M. Metin Arslan

Doç. Dr. Bahadır Gülbahar

Bu çalışmanın temel amacı öğretmen algılarına göre, ortaöğretim okulu müdürlerinin duygusal zekâ becerileri kullanma düzeyleri ile karizmatik liderlik becerileri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmanın evrenini Yozgat ili Merkez ilçede bulunan 19 ortaöğretim kurumunda 2019-2020 yılında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmaya bu okullarda çalışan 249 öğretmen katılmıştır. Veriler, “Kişisel Bilgi Formu”, “Duygusal Zekâ Ölçeği” ve “Karizmatik Liderlik Ölçeği” yardımı ile toplanmıştır. Araştırma kapsamında toplanan veriler, SPSS paket programı ile analiz edilmiştir. Araştırmaya dâhil edilen öğretmenlerin demografik özellikleri hakkında yapılan tanımlayıcı istatistikî analizler için frekans ve yüzde alma teknikleri kullanılmıştır. Verilerin dağılım özellikleri belirlenmiştir. İki değişken arasında var olan ilişki durumunu belirlemek amacıyla Mann Whitney U, ikiden fazla değişken arasında var olan ilişkileri belirlemek amacıyla Kuruskal Wallis-H testi tekniği kullanılmıştır. Duygusal zekâ ile karizmatik liderlik arasındaki ilişki Spearman Korelasyon Analizi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgular çerçevesinde; araştırmaya dâhil edilen öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin duygusal zekâ kullanma becerilerini orta düzeyde karizmatik liderlik davranışlarını da orta düzeyde gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Okul müdürlerinin duygusal zekâ kullanma düzeyleri ile karizmatik liderlik davranışları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmen algılarına göre okul yöneticileri, karizmatik liderlik boyutlarından üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme, statükoyu sürdürmeme ve çevresel duyarlılık gösterme davranışlarını yüksek düzeyde gösterirken, sıra dışı davranışlar sergileme ve kişisel risk üstlenme davranışlarını daha düşük bir düzeyde göstermektedirler. Yine araştırma sonuçlarına göre okul müdürlerinin duygusal zekâ becerilerini kullanmalarına yönelik öğretmen algıları öğretmenlerin demografik özelliklerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmazken, karizmatik liderlik algılarının öğretmenlerin cinsiyet ve yaş durumuna göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Çalışma sonunda ulaşılan bulgular ilgili alan yazına göre tartışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Duygusal Zekâ, Karizmatik Liderlik, Okul Müdürü, Öğretmen, Ortaöğretim Kurumları



## **ABSTRACT**

# **THE RELATIONSHIP BETWEEN THE EMOTIONAL INTELLIGENCE AND CHARISMATIC LEADERSHIP CHARACTERISTICS OF HIGH SCHOOL PRINCIPALS**

**M.Sc.Thesis**

**Preparer: Yasin AZTEKİN**

**Advisor: Prof. Dr. Nuri BALOĞLU**

**2023 - (vii + 70)**

**Kırşehir Ahi Evran University, Graduate School Of Social Sciences**

**Educational Sciences Department**

**Education Management Science**

**Jury**

Prof. Dr. Nuri Baloğlu

Prof. Dr. M. Metin Arslan

Doç. Dr. Bahadır Gülbahar

The very aim of this study is to examine the relationship between high school principals' levels of using emotional intelligence skills and charismatic leadership skills, according to teacher perceptions. The universe of the research consists of teachers working in 19 secondary education institutions in the central district of Yozgat province in 2019-2020. 249 teachers working in these schools participated in the research. The data were collected with the help of the "Personal Information Form", "Emotional Intelligence Scale" and the "Charismatic Leadership Scale". The data collected within the scope of the research were analyzed with the SPSS package program. Frequency and percentage techniques were used for descriptive statistical analyzes about the demographic characteristics of the teachers included in the research. The distribution characteristics of the data were determined. The Mann Whitney U test was used to determine the relationship between two variables, and the Kuruskal Wallis-H test was used to determine the relationships between more than two variables. The relationship between emotional intelligence and charismatic leadership was examined with the Spearman Correlation Analysis. Within the framework of the findings obtained; According to the perceptions of the teachers included in the research, it was concluded that school administrators showed their emotional intelligence skills at a medium level and their charismatic leadership behaviors at a medium level. It was concluded that there is a positive and significant relationship between school principals' levels of using emotional intelligence and charismatic leadership behaviors.

According to perceptions of the teachers, school administrators show a high level of behaviors of showing sensitivity to member needs, not maintaining the status quo and showing environmental sensitivity from charismatic leadership dimensions, while exhibiting unusual behaviors and taking



personal risks at a lower level. Again, according to the results of the research, while teacher perceptions of school principals' emotional intelligence skills do not differ significantly according to the demographic characteristics of teachers, charismatic leadership perceptions differ significantly according to the gender and age status of teachers. The results obtained from the field of the study are discussed on the basis of the relevant literature.

**Keywords:** Emotional Intelligence, Charismatic Leadership, School Principal, Teacher, Secondary Education Institutions



## ÖN SÖZ

Bu araştırmada öğretmen algılarına göre, ortaöğretim okul müdürlerinin duygusal zekâ becerileri ile karizmatik liderlik becerileri arasındaki ilişkiyi incelemek esas amacı oluşturmaktadır. Alan yazında okul müdürlerinin duygusal zekâ becerilerini kullanma düzeylerine ait çalışmalar olmakla birlikte duygusal zekâ ve karizmatik liderlik ilişkisini araştıran bilimsel çalışmanın olmayışı bu araştırmayı önemli kılmaktadır. Araştırmanın evrenini Yozgat ili Merkez ilçede bulunan 19 ortaöğretim kurumunda 2019-2020 yılında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmada öğretmenlere ulaşmada bir problem bulunmadığından dolayı örneklem alınma yoluna gidilmemiştir ancak bazı öğretmenler dağıtılan anket formlarını doldurmak istemedikleri için toplam 249 öğretmene ulaşılmıştır. Veriler, “Kişisel Bilgi Formu”, “Duygusal Zekâ Ölçeği” ve “Karizmatik Liderlik Ölçeği” yardımı ile toplanmıştır. Araştırma kapsamında toplanan veriler, SPSS paket programı ile analiz edilmiştir. Duygusal zekâ ile karizmatik liderlik arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlarda; araştırmaya dâhil olan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeyi ile karizmatik liderlik davranışları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öncelikle bu süreç içinde, yüksek lisans eğitimim süresince bilgi birikimiyle bana yol gösteren, hiçbir desteğini esirgemeyen ve her zaman destekleyen tez danışmanım ve çok kıymetli hocam Prof. Dr. Nuri BALOğLU’ na ilgisi ve tez sürem boyunca yardımları için sonsuz teşekkür ederim.

Ayrıca bu serüvene başladığım ilk andan itibaren destekleriyle pes etmeme engel olan biricik eşim Arzu AZTEKİN’e ve hanemize adım attıkları andan itibaren mutluluk kaynağım olan kızım Azra ve oğlum İhsan’a en derin şükranlarımı sunuyorum.

Son olarak bu çalışmayı beni yetiştirip bugünlere gelmemi sağlayan, koşulsuz ve sınırsız sevgisini çocukluğumdan yetişkinliğime kadar her an hissettiğim canım annem Huri Melek AZTEKİN’e ithaf ediyorum, nurlar içinde uyusun.

# İÇİNDEKİLER

Sayfa

<b>KABUL VE ONAY</b> .....	<b>i</b>
<b>BİLDİRİM</b> .....	<b>ii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>v</b>
<b>ÖN SÖZ</b> .....	<b>vii</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>viii</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>x</b>
<b>SİMGELER VE KISALTMALAR</b> .....	<b>xi</b>
<b>BÖLÜM I</b> .....	<b>1</b>
<b>1. GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ</b> .....	<b>2</b>
<b>1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ</b> .....	<b>4</b>
<b>1.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI</b> .....	<b>5</b>
<b>1.4. VARSAYIMLAR</b> .....	<b>5</b>
<b>BÖLÜM II</b> .....	<b>6</b>
<b>2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR</b> .....	<b>6</b>
<b>2.1. DUYGUSAL ZEKÂ</b> .....	<b>6</b>
2.1.1. Duygusal Zekâ Modelleri.....	9
2.1.1.1. Yetenek Modeli .....	9
2.1.1.1.1. Mayer ve Salovey Modeli.....	9
2.1.1.1.2. Schutte Duygusal Zekâ Modeli .....	13
2.1.1.2. Karma Modeller .....	13
2.1.1.2.1. Cooper ve Sawaf Modeli .....	13
2.1.1.2.2. Goleman Modeli .....	14
2.1.1.2.3. Bar-On Modeli.....	15
2.1.1.3. Özellik Modeli.....	16
2.1.2. Duygusal Zekânın Örgütsel Önemi.....	16
2.1.2.1. Duygusal Zekânın Yöneticilerde Beklenen Bir Özellik Olarak Önemi ...	17
2.1.2.2. Duygusal Zekâ ve Takım Çalışması.....	18
2.1.3. Duygusal Zekânın Unsurları .....	19
2.1.3.1. Öz Farkındalık.....	19
2.1.3.2. Öz Denetim.....	19
2.1.3.3. Motivasyon.....	20
2.1.3.4. Empati .....	20
2.1.3.5. Sosyal Beceriler.....	21
<b>2.2. KARİZMATİK LİDERLİK</b> .....	<b>21</b>
2.2.1. Karizmatik Liderin Özellikleri.....	23
2.2.1.1. Vizyon Belirleme .....	23
2.2.1.2. Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme .....	23

2.2.1.3. Çevresel Duyarlılık Gösterme .....	24
2.2.1.4. Sıra Dışı Davranışlar Sergileyebilme .....	24
2.2.1.5. Kişisel Risk Üstlenebilme .....	25
2.2.1.6. Statükoyu Sürdürmeme .....	25
2.2.2. Modern Liderlik Yaklaşımları .....	25
2.2.3. Karizmatik Liderlik Yaklaşımları .....	26
2.2.3.1. Weber'in Otorite Yaklaşımı .....	26
2.2.3.2. Robert House Yaklaşımı .....	27
2.2.3.3. Bernard Bass Yaklaşımı .....	28
2.2.3.4. Conger ve Kanungo Yaklaşımı .....	28
2.2.3.5. Shamir'in Benlik Yaklaşımı .....	29
2.2.3.6. Psikanalitik Yaklaşım .....	30
2.2.3.7. Sosyal Sirayet Yaklaşımı .....	31
<b>2.3. KONUYLA İLGİLİ ARAŞTIRMALAR .....</b>	<b>31</b>
2.3.1. Konuyla İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar .....	31
2.3.2. Konuyla İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar .....	32
<b>BÖLÜM III .....</b>	<b>34</b>
<b>3. YÖNTEM .....</b>	<b>34</b>
<b>3.1. ARAŞTIRMANIN DESENİ .....</b>	<b>34</b>
<b>3.2. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ .....</b>	<b>34</b>
<b>3.3. VERİ TOPLAMA ARACI .....</b>	<b>34</b>
<b>3.4. VERİLERİN ANALİZİ .....</b>	<b>35</b>
<b>BÖLÜM IV .....</b>	<b>36</b>
<b>4. BULGULAR .....</b>	<b>36</b>
<b>BÖLÜM V .....</b>	<b>44</b>
<b>5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER .....</b>	<b>44</b>
<b>5.1. SONUÇ VE TARTIŞMA .....</b>	<b>44</b>
5.1.1. Araştırmanın Birinci Problemine (Okul Müdürlerinin Duygusal Zekâ Düzeyi ile Karizmatik Liderlik Becerileri Arasında İlişki) Yönelik Sonuç ve Tartışma .....	44
5.1.2. Araştırmanın İkinci Problemine (Okul Müdürlerinin Duygusal Zekâ Düzeyine İlişkin Öğretmen Algısının Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Göre Anlamli Farklılık Gösterme Durumu) Yönelik Sonuç ve Tartışma .....	44
5.1.3. Araştırmanın Üçüncü Problemine (Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Becerilerine İlişkin Öğretmen Algısının Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Göre Anlamli Farklılık Gösterme Durumu) Yönelik Sonuç ve Tartışma .....	46
<b>5.2. ÖNERİLER .....</b>	<b>49</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>51</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>57</b>
<b>EK-1 Karizmatik Liderlik Ölçeği .....</b>	<b>57</b>
<b>EK-2 Okul Müdürlerinin Duygusal Zekâ Becerilerini Kullanma Düzeyi Ölçeği .....</b>	<b>58</b>

## TABLolar LİSTESİ

Sayfa

Tablo 4.1. Araştırmaya Katılan Ortaöğretim Öğretmenlerinin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı .....	36
Tablo 4.2. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeyi ve Karizmatik Liderlik Puanlarına Ait Betimsel İstatistikler .....	37
Tablo 4.3. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeyi ve Karizmatik Liderlik Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması.....	37
Tablo 4.4. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeyi ve Karizmatik Liderlik Puanlarının Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması .....	38
Tablo 4.5. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeyi ve Karizmatik Liderlik Puanlarının Öğrenim Durumuna Göre Karşılaştırılması....	40
Tablo 4.6. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeyi ve Karizmatik Liderlik Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre Karşılaştırılması .....	40
Tablo 4.7. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeyi ve Karizmatik Liderlik Puanlarının Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması .....	41
Tablo 4.8. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeyi ve Karizmatik Liderlik Puanlarının Şu Anki Okul Müdür ile Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması .....	42
Tablo 4.9. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeyi ile Karizmatik Liderlik Puanları Arasındaki İlişki .....	43

## SİMGELER VE KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar	Açıklamalar
$n$	: Örneklem/gruptaki örneklem sayısı
%	: Yüzde
$\bar{X}$	: Ortalama
SS	: Standart sapma
$p$	: Anlamlılık düzeyi
Z	: Mann Whitney U testi Z istatistiği
$X^2$	: Kruskal Wallis H testi Ki-Kare istatistiği
r	: Korelasyon katsayısı



## BÖLÜM I

### 1. GİRİŞ

Eğitimin içinde yaşadığımız dünyada ülkeler için ekonomik ilerleme ve gelişmenin elde edilmesi, kalkınmışlık ve hayat standardının artırılması için hayati bir işlevi vardır. (Gedikoğlu, 2005:69). Bu kadar önemli bir fonksiyonu icra eden örgütlerin yöneticilerinin de önemli özelliklere sahip olması gerekmektedir. Karizmatik liderlik gösteren okul müdürlerinin karizmaları, konuşma ve ikna becerileriyle bu yolu daha etkili ve faydalı bir şekilde gerçekleştirebilecekleri düşünülmektedir (Demir, 2018:12).

Okullar insanlar arası iletişim ve etkileşimin yüksek seviyede olduğu örgütlerdir. Başarılı iletişimin ve etkileşimin oluşturulduğu okullar mutlu örgüt üyelerinin oluşmasına, mutlu örgüt üyeleri de kurumun kendine hedef olarak belirlediği amaçlara kolay ve kısa zamanda ulaşılmasını sağlarlar. Kurumları hedeflerine götüren bu halkalar bütünün önemli parçalarından birisi de okul müdürleridir. Okul müdürleri kurumlarının lideri konumundadırlar. Okulun yapısını yaşatıp koruyacak, amaçlarına ulaştıracak iç öğelerin lideri okul yöneticileridir. (Töremen ve Kolay, 2003:1).

İdarecinin eğitim ilkelerini sahaya yansıtması, uygulanması, öğretimin gerçekleştirilmesi ve geliştirilmesine ek olarak okulun eğitim öğretimde hangi seviyede olduğunu ölçmek, ilerde alacağı yolu belirlemek, eğitime kılavuzluk ve liderlik etmek gibi liderlik davranışlarını sergilemek gibi görevleri bulunmaktadır (Balay, 2000:3). Çalışanları tarafından karizmatik biri olarak kabul edilen okul müdürü risk alabilen, üye ihtiyaçlarını her daim gözeten, alışlagelmişin dışında kararlar alıp uygulayabilen, vizyon sahibi, kurumunun geleceği hakkında yeni fikirler üretebilen kişi olmak durumundadır. Bu özelliklere sahip okul müdürleri de kurumlarını hedefledikleri noktaya ulaştırmada daha başarılı olacaklardır.

Yukarda sayılan karizmatik liderlik vasıflarına ek olarak uyum sağlama, halden anlama, kaygı denetimi gibi duygusal zekâ yeteneklerine sahip yöneticilerin idare işlerinde daha muvaffak olması umulmaktadır (Goleman, 2019a:32-33).

Duygusal zekâsı yüksek liderler; aşılması gereken problemleri, ortadan kaldırılması gereken yapısal problemleri, iş görenler arası sorunları ve karar alma aşamasındaki ihtilafları, kendi emsallerine kıyasla daha hızlı, hünerli ve daha tez algılayabilmekte ve çözüm sunabilmektedirler (Cooper ve Sawaf, 2010:10). Duygusal zekâ becerileri yüksek okul müdürleri hem kendi duygu ve duygu durumlarını hem de birlikte çalıştığı öğretmen,

öğrenci ve diğer çalışanların duygularını anlayıp bu duygu durumlarını örgüt amaçlarına hizmet edecek şekilde yönlendirebilme yeteneğine sahip olmalıdır. Duygusal zekâ becerilerini daha etkin kullanan liderlerin hizmet ettikleri kurum içinde meydana gelen problemleri, iş görenler arası çatışmaları ve karar sürecinde doğan fikir ayrılıkları ve uyumsuzlukları diğerlerine göre daha hızlı, etkili ve iyi çözebildikleri görülmüştür (Cooper ve Sawaf, 2010:9). Duygusal zekâsı yüksek ve okulunda karizmatik olarak algılanan okul müdürünün okul adına yapacağı tüm işler kolaylaşacaktır. Ortaöğretim kurumu müdürlerinin duygusal zekâ becerilerini kullanma düzeyleri ile karizmatik liderlik becerileri arasındaki ilişkilerinin öğretmen görüşleriyle belirlenmesi ise okulların daha yetkin bir yönetime sahip olabilmesine önemli bir katkı sağlayacaktır.

### **1.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ**

Eğitim kurumları küreselde meydana gelen yenilikleri yakinen izleyerek içerisinde bulunan bütün birimlerini ve hitap ettiği topluluğu, bu yeniliklerden haberdar etmeli onları sevk ve yönlendirme yapabilmelidir. Eğitim kurumları bu vazifeleri yüklenirken bu kurumların en hayati ögesi okul müdürleridir. Müdürler kurumun önderi, idarecisi, kurumdaki iş görenlerle konuşarak onları tertip düzene sokan ve kurumun muzaffer bir seviyeye götürmeyi amaçlayan kişidir (Başar, 1995:2). Böylesine önemli bir vazifeyi üstlenen okul müdürleri hem kendi hem de okuldaki öğretmen, öğrenci ve diğer çalışanların duygularını anlayıp bu ruh haline uygun davranabilecek ve bu paydaşları kurum hedeflerine inandırıp, onları bu hedefe kanalize edebilecek nitelikte kişiler olması beklenmektedir.

Bütün diğer sosyal örgüt çalışanlarında olduğu gibi okul paydaşlarının da korkuları, ümitleri, kaygıları, motivasyon kaynakları vardır. Duygusal zekâ becerileri yüksek ve karizmatik bir okul müdürü kurumunu yetkin bir şekilde yönetebilecek ve çalışanlarının çalışma istek ve azmini sürekli diri tutmayı başarabilecektir.

Yukarda ki noktadan hareketle bu çalışmada öğretmen görüşlerine göre ortaöğretim kurumu müdürlerinin duygusal zekâ kullanma becerileri ile karizmatik liderlik becerileri arasındaki ilişkilerin belirlenmesi ele alınmış ve bu çerçevede oluşturulan alt sorulara yanıtlar aranmıştır.

Bu noktada, bu çalışmanın problem durumu, öğretmen görüşlerine göre ortaöğretim kurumu müdürlerinin duygusal zekâ kullanma düzeyleri ile karizmatik liderlik becerileri arasındaki ilişkileri belirlemektir. Araştırmada ortaöğretim kurumu müdürlerinin duygusal



zekâ düzeylerinin karizmatik liderlik becerilerini yordama düzeyinin incelenmesi de amaçlanmıştır.

Araştırmanın bu temel amacı kapsamında alt araştırma sorularına aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

1. Müdürlerin duygusal zekâ düzeyi ile karizmatik liderlik becerileri arasında nasıl bir ilişki bulunmaktadır?

2. Müdürlerin duygusal zekâ düzeyine ilişkin öğretmen algısı öğretmenlerin demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

2a) Müdürlerin duygusal zekâ düzeyine ilişkin öğretmen algısı öğretmenlerin cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

2b) Müdürlerin duygusal zekâ düzeyine ilişkin öğretmen algısı öğretmenlerin öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

2c) Müdürlerin duygusal zekâ düzeyine ilişkin öğretmen algısı öğretmenlerin yaşına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

2d) Müdürlerin duygusal zekâ düzeyine ilişkin öğretmen algısı öğretmenlerin mesleki kıdemine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

2e) Müdürlerin duygusal zekâ düzeyine ilişkin öğretmen algısı öğretmenlerin kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

2f) Müdürlerin duygusal zekâ düzeyine ilişkin öğretmen algısı öğretmenlerin okul müdürü ile çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

3. Müdürlerin karizmatik liderlik becerilerine ilişkin öğretmen algısı öğretmenlerin demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

3a) Müdürlerin karizmatik liderlik becerilerine ilişkin öğretmen algısı öğretmenlerin cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

3b) Müdürlerin karizmatik liderlik becerilerine ilişkin öğretmen algısı öğretmenlerin öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

3c) Müdürlerin karizmatik liderlik becerilerine ilişkin öğretmen algısı öğretmenlerin yaşına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

3d) Müdürlerin karizmatik liderlik becerilerine ilişkin öğretmen algısı öğretmenlerin mesleki kıdemine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

3e) Müdürlerin karizmatik liderlik becerilerine ilişkin öğretmen algısı öğretmenlerin kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

3f) Müdürlerin karizmatik liderlik becerilerine ilişkin öğretmen algısı öğretmenlerin okul müdürü ile çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

## **1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ**

Literatürde okul müdürlerinin duygusal zekâ becerilerini kullanma düzeylerine ait çalışmalar olmakla birlikte duygusal zekâ ve karizmatik liderlik ilişkisini araştıran bilimsel çalışmanın olmayışı bu araştırmayı önemli kılmaktadır. Duygusal zekâ becerileri ile birlikte karizmatik liderlik becerileri de lise müdürlerinin sahip olmaları gereken önemli özelliklerdendir. Eğitim kurumlarının hızla değişen dünyaya uyum sağlamada okul yöneticisinin karizmatik liderlik davranışlarını sergilemesinin payı göz ardı edilmemelidir. Bu çalışma ile araştırma kapsamında ulaşılan verilerin okul yöneticilerinin seçilme ve görevlendirilme süreçlerindeki uygulamama ve politikalara da yol gösterici olması beklenebilir.

Bir okul müdürünün duygusal zeka becerilerini kullanma düzeyinin onun karizmatik liderlik becerilerini etkileyip etkilemediğini ve aynı zamanda okulunda öğretmenleri tarafından karizmatik biri olarak görülen okul müdürünün bu özelliğinin duygusal zeka becerilerinin etkileyip etkilemediğini araştırmakta bu çalışmanın amaçlarından biridir.

İlk dönem liderlik araştırmalarında duyguların işlevinden yeterince bahsedilmemiş daha çok bilişsel ekollere rağbet edilmiş fakat duygular gerektiği kadar ilgi görmemiştir. Çünkü yaşadığımız asra kadar duyguları alelacele ele almak incelemek ve duygulara ait terimleri etkisiz kabul etmek, liderlikte kabul görmüş bir yaklaşım olarak görülmüştür (George, 2000; Ergin, 2008). İnsanlar arası etkileşimin önemli olduğu ve ona atfedilen küresel değerlerin yükseldiği çağımızda önderin duygusal becerileri git gide daha fazla kıymete binmiştir (Uçar, 2017).

Okullar toplumdaki değişim ve gelişimin direkt yansımalarının görüldüğü eğitim öğretim faaliyetlerinin yürütüldüğü kurumlardır. Nasıl toplumdaki değişim ve yenilikler okullara yansiyorsa okullar da toplumun yapısını etkileyen onları yönlendirebilme potansiyeline sahip örgütlerdir. Kısaca eğitim öğretim faaliyetlerinin planlı ve düzenli yürütüldüğü okullar dünyada meydana gelen değişim, gelişim ve yenilikleri yakından izleyip içinde bulunduğu topluma rehberlik etme ve çağa uyum sağlama noktasında

öncülük etmelidirler. İşte bu görev ve sorumluluklardan dolayı okulun en önemli elemanı durumundaki yöneticilerin bu hız ve haz çağında örgütlerini daha etkileyici, büyüleyici ve hayranlık uyandırıcı bir kimliğe büründürmesi gerekmektedir. Okul müdürlerinin bu görevi layıkıyla yerine getirebilmesi için etkili bir hitabet gücü, kitleleri peşinden sürükleyebilme, yüksek ikna kabiliyeti, gerektiğinde risk üstlenebilme ve sıra dışı davranışlar sergileyebilme, çevresine karşı duyarlı olabilme ve bazen de mevcut duruma uymayıp yeni bir sistem kurabilme yeteneklerine sahip olması gerekmektedir; yani belli bir karizmaya sahip olması gerekmektedir.

Bu özelliklerin yanı sıra bir okul müdürünün etkili bir lider olabilmesi için ikili ilişkilerde de gayet yetkin ve donanımlı olması, iletişim ve etkileşim içinde bulunduğu çalışan ve üyeleriyle sağlıklı bir örgüt iklimi kurabilmesi için hem kendisinin hem de karşısındakilerin duygularının farkına varıp anlayabilmesi ve bu duyguları yönetebilmesi de sağlıklı bir yönetim için önem arz etmektedir.

Son zamanlarda yapılan birçok çalışma duygusal Zekâsı yüksek yöneticilerin olumlu bir örgüt iklimi oluşturmada, kurumun amaç ve hedeflerine ulaşmada çalışanları anlayıp onları bu hedeflere yönlendirmede daha başarılı oldukları görülmüştür.

### **1.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

Araştırma, 2019 – 2020 eğitim öğretim yılında Yozgat ili Merkez ilçede Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ortaöğretim okullarında çalışmakta olan öğretmenlerin görüşleri ve ele alınan değişkenler ile sınırlıdır. Ayrıca Yozgat ili merkez ilçede bulunan ortaöğretim kurumlarında 2019-2020 yılında görev yapan öğretmenlerden bazıları dağıtılan anket formlarını doldurmak istememiş olduğundan bu hususta araştırmanın sınırlılıklarından biri olarak değerlendirilebilir.

### **1.4. VARSAYIMLAR**

Çalışmada öğretmenlerin kendilerine yöneltilen soruları tarafsız ve içtenlikle yanıtladıkları, alınan örneklemin, evreni temsil ettiği, veri toplama aracı olarak kullanılan ölçeklerin ortaöğretim okulları müdürlerinin karizmatik liderlik ve duygusal zekâ becerilerini kullanma düzeylerini yansıtacak nitelikte olduğu varsayılmaktadır.

## BÖLÜM II

### 2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

#### 2.1. DUYGUSAL ZEKÂ

Bu bölümde zekâ ve duygu kavramları açıklandıktan sonra duygusal zekânın tarihçesi ve genel anlamı üzerinde durulacaktır.

İnsanoğlu dünya üzerinde var ola geldiğinden beri, içinde bulunduğumuz zamanda kolay, yalın ve sıradan gözükmelerine rağmen aslında o dönemi kriter aldığımızda insan mantığına sığmayacak yenilik ve farklılıkların neredeyse hepsinin insan zekâsı ürünü olduğu görülmektedir. Çağımız dönüşüm merkezli yönetiminin esas vasıtası olan insan zekâsı kurumlar açısından hayati önemi haizdir (Adıyaman, 2015).

Sternberg (1997)'e göre zekâ, “Çevreyi seçmek, onu biçimlendirmek ve ona uyum sağlamak için gerekli olan zihinsel yeteneklerdir”. Pek çok sanatçıyı gözümüzde canlandırdığımızda aslında hepsinin çözüm odaklı, yenilikçi ve icat edebilen zihinlere sahip olduklarını ve etraflarındaki insanları bu yönleriyle etkilediklerini rahatlıkla söyleyebiliriz. Aslında kişinin etrafına adaptasyonu kadar ona yeni bir şekil vermesi de hayatidir. (Eroğlu, 2012).

Bulunulması gereken zaman ve zeminde hedefe yönelik, kitlenin yararına eylemler gösterebilme, soyut olayları tez elden kavrayabilme, meydana gelen sıkıntılara karşı anında çözümler üretebilme ve her ne durumda olursa olsun kişisel gücünü yetkin sarf edebilme becerisi diye tanımlayabiliriz (Yelkikalan, 2006:41; Akt. Kandaz, 2018).

Yukarda zekânın tanımlarını verdikten sonra duygusal zekâ kavramının diğer önemli bileşeni olan duygu kavramına da değinelim. Çalıştıkları işyerinde fark yaratan, hayatta ve kişiler arası ilişkilerde başarılı olan bireylerin duygularının farkına varma ve duygu yönetiminde başarılı kişiler olduğu gözlenmektedir.

Duygularımızın alayını eyleme geçiren dürtülerimizdir. Duygu(emotion) sözcüğünün kökü ‘motere’ den gelmektedir. Latin dilinde hareket etmek manasındaki fiile ‘e’ ön eki getirilerek manası uzaklaşmaya dönüşür. Bu çerçeveden ele aldığımızda her duygunun bir eyleme geçirici olabileceğinden söz edebiliriz (Eroğlu, 2012).

Goleman’a göre bir duygu ve bu duyguya ait spesifik fikirler, ruhsal ve fizyolojik durumlar ve bir dizi eyleme geçme durumu olarak tanımlanmıştır. Goleman canlıları eyleme götüren gücü dürtüler olarak tanımlamıştır.(Goleman, 2019b:13).

Duygular evveliyatımızı, hayatımızı, tecrübelerimizin her dakikasını, vücudumuz ve zihnimizden daha çok kapsar. Onlar bizim gerçekte kim olduğumuzu hissettirecek içgörülerin meydana gelmesini sağlar ve vücudumuzda enerji halindedir. Bu enerji ne yoktan var edilebilir ne de sıfırlanabilir, o sadece akar (Cooper & Sawaf, 2010:xxxiv).

Yukarıda tarihsel gelişimi ve çeşitli kişilerce tanımları yapılan zekâ ve duygu kavramlarının bir araya gelmesiyle oluşan duygusal zekâ ilk olarak Yale ve New Hampshire Üniversitelerinde psikoloji profesörleri olarak görev yapan Peter Salovey ve John Mayer ile ilk defa adından söz edilmeye başlanmıştır. Goleman'ın yaşamda bireyin başarısına pek az etki ettiğini iddia ettiği IQ yerine hisse ve çevresel yetkinliklerin yaşamdaki muvaffakiyet bahtiyarlık için okul başarısından ve zekâdan ziyade gerekli sayılması yolunda fikir beyan etmiştir (Goleman, 2019a:38).

Örgütlerde başarılı performans ve ikili ilişkilerinde ideal bir davranış bütünü gösteren yönetici ve çalışanların sadece bilişsel becerileri yüksek olan kişilerden oluşmadığı gerçeğinin fark edilmesiyle ortaya çıkan duygusal zekânın sonucunda araştırmacılar bireyleri kişiler arası uyum ve his farkındalığı ve yönetimi alanında etkili ve etkin kılan insanların başarılı olduğunu görmesi üzerine son dönemlerde adından sıkça söz ettiren bir kavram olmaya başlayan duygusal zekâ üzerinde araştırmalarını yoğunlaştırmaya başlamışlardır.

Yaşadığımız yüzyılda adından çokça söz ettiren duygusal zekâ kavramının ortaya çıkışı ise 1980lere kadar gidebilmektedir. Adı geçen tarihte psikolog Rauven Bar-On duygusal zekâyı "Bir kişinin çevresel zorluk ve arzularla baş edebilmek için başarı elde etme becerisinde; hissi, bireysel ve toplumsal becerilerinin bir toplamı olarak görmüştür.1990lı yıllarda Peter Salovey ve John Mayer; bireyin öz ya da başka kişilerin duygularını anlayıp kavrayabilme, bu duyguları diğerlerinden ayırma ve bireyin fikrinde ve davranışında bu verinin kullanılması olarak tanımlamışlardır.

Bireyin zihinsel yetisiyle idrak becerisini gösteren ve geleneksel olarak IQ testleriyle belirlenen bilişsel zekâ hesaplama, problemlerin üstesinden gelme, yazabilme, konuşabilme gibi hallerde daha çok kullanılmaktadır (Özdemir, 2006). Kişinin kendisinin ve etrafındakilerin duygularını anlayıp, tanıyıp kendisinde bir güdülenme sağlayabilme, çevresindekilerin halinden anlayabilme ve bireyler arası ilişkilerine duygularını katıp yaşamını zenginleştirecek şekilde yeniden organize edebilme becerisi şeklinde tarif edilen

duygusal zekâ (EQ) ise belli zaman aralıklarında değil, yaşamın bütün anlarında hayati bir fonksiyon olarak kendisinden faydalanılır. (Rock, 1994).

IQ' nun kapasitesi bireyin çocukluk döneminde geliştiği için genetik olarak bellidir. Duygusal zekâyâ gelince o bireylerin hayatları boyunca tecrübelerinden dersler çıkardıkça ilerlemeyi ve büyümeyi sürdürmektedir. İnsanoğlu öz duygularıyla uğraşmayı, kendisini güdülemeyi, olay ve bireylere halden anlar şekilde yaşmayı ve toplumsal becerilerini sergilemeyi gördükçe bu becerileri git gide yerleşmektedir bunun zıddı halinde ise bireyde başaramama, mutlu olamama, stres ve kaygı gibi durumların yaşanılması kaçınılmaz olmaktadır.(Goleman, 2019b:10).

İçinde yaşadığımız son çeyrek asırda üzerinde tartışılan ve yazılar yazılan başlıklardan biri olan duygusal zekâ özetle bireyin kendisini ve etrafındakileri idare edebilmesini kolay kılan, duygumuzu tarif edip, onu idrak edip etkin bir yolla kullanabilme becerisi diye tanımlanmaktadır. “Yapılan çalışmalardan hareketle duygusal zekâ becerisi yüksek bireyler, etrafındakilerle ve ailesiyle olumlu bağlar geliştirebilen, hedeflerine kolay yoldan ulaşabilen, çok fazla emek üreten, mesaisinde hem patronları hem de emri altındakilerle iyi geçinip sevilip sayılan ve daha çabuk terfi alabilen kişiler olduğu görülmektedir” (Doğan ve Demiral, 2007:209–210).

Gün be gün ilerleyip yeni şeyler icat eden endüstrinin istihdam yapısı, insan zekâsına ait perspektiflerin de değişmesine neden olmuştur. Goleman (2019 a), Mayer ve Salovey (1994) tarzı psikologlar kişinin mesai ve gündelik hayatında muvaffakiyet gösterebilmesi için sadece zihni özellikleri haiz olmanın kâfi gelmediği söylemişlerdir. Aynı kişiler bütün bireylerin değişik tarzda zekâ becerilerine sahip olduklarını, adaptasyon, duyguları idrak ve idare edebilme becerisi, liderlik tarzı yetkinliklerin hayati olduğunu yapılan çalışmalarla ispat etmişlerdir. Yukarıda isimleri sayılan bu psikologların perspektifleri zekâ tanımının baştan tarif edilmesine ve zihni becerilere ait tek yönlü zekâ tarifi yerine toplumsal ve duygusal becerileri de kapsayan çok fonksiyonlu zekâ tariflerinin meydana gelmesine sebep olmuştur (Titrek, 2007:100).

Davies de duygusal zekâ konseptinin tanınır olmasına hız verenlerden biridir. Davies, bu alanda yapılan bütün külliyatı gözden geçirmiş duygusal zekâyâ dörtlü bir tanım getirmiş ve bu alandaki her ölçeği inceledikten sonra duygusal zekâyı idrak edilmesi zor bir kavram olarak tanımlamıştır. Onun geliştirdiği dört duygusal zekâ boyutu; duyguların idrak edilmesi ve anlatılması, ötekinin duygusunun idrak edilip farkına

varılması, bireyin öz duygularını düzenleyip duygularından başarı elde etmek için faydalanmasını kapsamaktadır (Yüksel, 2006).

### **2.1.1. Duygusal Zekâ Modelleri**

Duygusal zekâ modelleri, konuyla ilgili ilk araştırmaları yapan Goleman, Bar-On ve Salovey&Mayer çalışmalarında şekillenmiştir. Araştırmacıların duygusal zekâyâ yaklaşımları farklı olduğundan ortak bir tanımın olmadığı, her modelde farklı bir yaklaşımın savunulduğu görülmektedir. Başlangıçta Mayer ve Salovey'in geliştirdiği ve Schutte tarafından geliştirilen ve duygunun davranış üzerindeki etkisine odaklanan yetenek modeli üzerinde durulurken, daha sonraları duygusal zekâyâ ilişkin kavramlarına farklı açıklamalar getiren karma model geliştirilmiştir. Cooper ve Sawaf, Goleman, Bar-On tarafından öne sürülen karma modellerde yetenek modeli geliştirilirken kişisel özellikler modele dahil edilmiştir. Yetenek ve karma modellere alternatif olarak duygusal zekânın bilgiyi düzenleme, değerlendirme ve içselleştirme özelliklerinden harekele Petrides ve Furnham tarafından özellik modeli geliştirilmiştir (Özyılmaz ve Çınar, 2019:29-30).

#### **2.1.1.1. Yetenek Modeli**

Yetenek modelinde duygusal zekâ kişisel özelliklerden farklı bir yaklaşımla ele alınmıştır. Yetenek modelinde duygusal zekânın düşünce ve davranışları nasıl etkilediği, nasıl yön verdiği üzerinde durulmuş ve bireyin duygusal zekâsının düşünce yapısı, kararları ve planlamalarıyla ilişkisi ele alınmıştır (Doğan ve Şahin, 2007: 235).

##### **2.1.1.1.1.Mayer ve Salovey Modeli**

Duygusal zekâ terimini ilk kez kullanan Salovey ve Mayer (1994), duygusal zekânın üç uyarlanabilir yetenek kategorisinden oluştuğunu öne sürmüştür: Duyguların değerlendirilmesi ve ifadesi, duyguların düzenlenmesi ve sorunların çözümünde duyguların kullanılması. Birinci kategori, benlikte duygunun değerlendirilmesi ve ifadesinin ve başkalarında duygunun değerlendirilmesinin bileşenlerinden oluşur. Benlikteki duyguların değerlendirilmesi ve ifadesinin bileşeni ayrıca sözel ve sözsüz alt bileşenlerine ayrılır ve başkalarına uygulandığı gibi sözel olmayan algı ve empatinin alt bileşenlerine ayrılır. Duygusal zekânın ikinci kategorisi olan düzenleme, benlikteki duyguların düzenlenmesi ve başkalarındaki duyguların düzenlenmesi bileşenlerine sahiptir. Üçüncü kategori, duyguların kullanımı, esnek planlama, yaratıcı düşünme, yönlendirilmiş dikkat ve motivasyonun bileşenlerini içerir. Duygular bu modelin merkezinde yer alsa da duyguların ifadesi, düzenlenmesi ve kullanımı ile ilgili sosyal ve bilişsel işlevleri de

kapsar. Mayer ve Salovey (1994), duygusal zekânın bilişsel bileşenlerine daha çok önem veren ve duygusal zekâyı bilimsel ve duygusal ilerleme kapasitesi perspektifinden kavramsallaştıran gözden geçirilmiş bir duygusal zekâ modeli formüle etmiştir. Gözden geçirilmiş model, duygusal zekânın dört dalından oluşur: Duygunun algılanması, değerlendirilmesi ve ifadesi; düşünmenin duygusal kolaylaştırılması; duygusal bilgiyi anlamak, analiz etmek ve kullanmak ve duyguların duygusal ve bilimsel ilerlemeyi ilerletmek için yansıtıcı bir tarzda düzenlenmesi. Duyguların algılanması, değerlendirilmesi ve ifadesi en temel süreçler olarak görülürken, duyguların yansıtıcı düzenlenmesi en karmaşık işlemeyi gerektirir. Ayrıca, her dal, bireylerin sırayla ustalaştığı yetenek aşamaları veya seviyeleri ile ilişkilendirilmiştir (Schutte ve ark., 1998: 168).

Sosyal zekânın bir alt kümesi olarak Mayer ve Salovey tarafından kabul edilen duygusal zekâ modeline göre kişinin kendisinin ve etrafındakilerin duygularını takip edebilmesi, ayırtırma yapabilmesi, ortaya çıkan duygusal birikimi eyleme yönlendirmek için kullanabilme yeteneği duygusal zekâyı ifade etmektedir. Mayer ve Salovey'in yaklaşımında duygusal zekâ hiyerarşik olarak tanımlanmış olup en düşük seviyeden en yüksek seviyeye doğru "duygu algılama", "duyguyu kullanarak düşüncüyü kolaylaştırma", "duyguları anlama", "duyguları yönetme" şeklinde sınıflandırılmıştır. Her aşama, temel görevlerden daha zorlu görevlere gelişimsel olarak ilerleyen bir beceri grubunu temsil eder(Mayer, Caruso ve Salovey, 2016:7). Duyguları algılama dalı, "kişinin fiziksel durumlarındaki, hislerindeki ve düşüncelerindeki duyguları tanımlama yeteneği" ile yola çıkar ve doğru ve dürüst olmayan duygu ifadeleri arasında ayırım yapma yeteneği olarak gelişimsel olarak gelişmiş görevlere (o zaman gördüğümüz gibi) ilerler. Anlama dalındaki paralel gelişimsel ilerleme, duyguları etiketleme yeteneği ile başlar ve öfkeden memnuniyete gibi "duygular arasındaki olası geçişleri" anlamak gibi daha zorlu görevlere ilerler (Mayer, Caruso ve Salovey, 2016:6).

1-Duygu algılama: Eğer duygusal zekâ ayrık bir zekâ ise, duyguları anlamak için ayrı bir akıl yürütme kapasitesinin geliştiğini iddia etmek gerekir. Duyguları algılama aşaması, "kişinin fiziksel durumlarındaki, hislerindeki ve düşüncelerindeki duyguları tanımlama yeteneği" ile yola çıkar ve doğru ve dürüst olmayan duygu ifadeleri arasında ayırım yapma yeteneği olarak gelişimsel olarak gelişmiş görevlere ilerler(Mayer, Caruso ve Salovey, 2016:6):

- Aldatıcı veya dürüst olmayan duygusal ifadeleri tanımlama



- Doğru ve yanlış duygusal ifadeleri ayırt etme
- Duyguların bağlama ve kültüre bağlı olarak nasıl görüntülendiğini anlama
- İstenildiğinde duyguları doğru bir şekilde ifade etme
- Çevredeki, görsel sanatlardaki ve müzikteki duygusal içeriği algılama
- Diğer insanlardaki duyguları vokal ipuçları, yüz ifadeleri, dil ve davranışları aracılığıyla algılama
- Kişinin kendi fiziksel durumlarındaki, hislerindeki ve düşüncelerindeki duyguları tanımlama

2-Duyguyu kullanarak düşünceyi kolaylaştırma: Problem çözme alanlarından düşünceyi kolaylaştırmak için duyguları kullanma ile ilgili hiçbir zihinsel yetenek faktörünün ortaya çıkmadığı konusunda kanıtlar bulunmakla birlikte insanların problemlerini, duyguları kullanma ile belirgin bir şekilde ilişkili herhangi bir akıl yürütme yerine, duygusal anlayış yeteneklerini (veya başka bir yeteneği) kullanarak çözdükleri varsayılmaktadır. Mayer ve Salovey yaklaşımının başlangıcında duyguyu kullanarak düşünceyi kolaylaştırma aşamasına yer verilse de düşünceyi kolaylaştırmak için duygu kullanımı görüşünün zayıfladığı ifade edilmektedir. Bununla birlikte duygusal zekânın içeriğini belirlemede duyguları kullanmayı dâhil etmenin mantıklı olduğu çünkü duyguları kullanmanın kişinin zekâsını artırabildiği öne sürülmektedir. Kişi mutlu olmaktan ziyade üzgün olduğunda ayrıntı odaklı iş yapmanın genellikle daha mantıklı olduğunu bilmektedir. Yaratıcılığın mutlulukla birlikte filizlendiği ve insanların sorunları çözmek için içsel duygusal durumları kullandıkları fikrine işaret etmektedir (Leung ve ark., 2014). Duyguyu kullanarak düşünceyi kolaylaştırma varsayımı aşağıdaki becerileri gerektirmektedir.

- Kişinin devam eden duygusal durumunun bilişi nasıl kolaylaştırabileceğine bağlı olarak problemleri seçimi
- Farklı bilişsel bakış açıları oluşturmak için ruh hali değişimlerinden yararlanması
- Dikkatini mevcut duyguya göre yönlendirerek düşünmeye öncelik verilmesi
- Başka bir kişinin deneyimleriyle ilişki kurmanın bir aracı olarak duygular üretilmesi
- Yargılama ve hafızaya yardımcı olarak duygular üretilmesi

3-Duyguları anlama: Duyguları anlama alanı başlangıçta duyguları etiketleme, nedenlerini ve sonuçlarını bilme ve karmaşık duyguları anlama yeteneklerini içermektedir. Bu orijinal anlayış alanlarına, duygusal değerlendirme ve duygusal tahmin eklenmiştir. Bireysel bir alanda akıl yürütme mutlaka ayrıktır; daha ziyade, problem çözme faaliyetleri birbirine dökülebilir veya basamaklanabilir. Örneğin, duygu algısı genellikle doğru duygu anlayışına yardımcı olur (Mayer, Caruso ve Salovey, 2016:8).Duyguları anlama aşaması aşağıdaki becerileri içermektedir.

- Duyguların değerlendirilmesinde kültürel farklılıkları tanıma
- Bir kişinin gelecekte veya belirli koşullar altında nasıl hissedebileceğini anlama (duygusal tahmin)
- Öfkeden memnuniyete gibi duygular arasındaki olası geçişleri tanıma
- Karmaşık ve karışık duyguları anlama
- Ruh halleri ve duygular arasında ayırım yapma
- Duygu uyandırması muhtemel durumları değerlendirme
- Duyguların öncüllerini, anlamlarını ve sonuçlarını belirleme
- Duyguları etiketlemek ve aralarındaki ilişkileri tanıma

4-Duyguları yönetme: Duygusal zekânın en üst seviyesini oluşturan duyguları yönetme, duyguların mantık süzgecinden geçirmesi ve davranışlarının olası sonuçlarına göre değerlendirilmesini ve duygularına yön vermesini içermektedir(Mayer, Caruso ve Salovey, 2016:6).

- İstenilen bir sonuca ulaşmak için başkalarının duygularını etkili bir şekilde yönetme
- İstenilen bir sonuca ulaşmak için kişinin kendi duygularını etkili bir şekilde yönetmesi
- Duygusal bir tepkiyi sürdürme, azaltma veya yoğunlaştırma için stratejileri değerlendirme
- En uygunu belirlemek için duygusal tepkileri izleme
- Yardımcı olacaksa duygularla meşgul olma; değilse bağlantıyı kesme
- Hoş ve hoş olmayan duygulara, gerektiğinde ve ilettikleri bilgilere açık kalma

### **2.1.1.1.2. Schutte Duygusal Zekâ Modeli**

Duygusal zekâ ölçümünü kuramsal şekilde ahenkli ve kapsayıcı bir modele dayandırmak için yola çıkan Schutte ve arkadaşları, Salovey ve Mayer'in (1990) orijinal modelinin ve Mayer ve Salovey'in (1997) gözden geçirilmiş modelinin duygusal zekânın en uyumlu ve kapsamlı modelleri olduğunu kabul etmekle ve geliştirilen modelin, duygusal zekâdaki ilerleme etaplarını “büyüme kapasitesini ve duyguların bilimsel ilerlemeye sunduğu katkıları öne çıkaran mükemmel bir süreç odaklı model “olarak kabul etmektedir.

Salovey ve Mayer'in duygusal zekâ modelinin geliştirilmesiyle elde edilen modelde duygusal zekâ kişinin kendi ve etrafındakilerin duygularını anlaması, ifade edebilmesi ve yönetebilmesi olarak tanımlanmıştır. Salovey ve Mayer'in duygusal zekâ modelinin kapsamının dar olduğu eleştirisi ile daha uyumlu ve geniş bir model oluşturulmuştur. Duygusal zekânın ölçümünün de kanıtlanmış ölçümlere ihtiyaç duyduğu önermesiyle duygusal zekâ modeli ve daha gelişmiş bir ölçek geliştirilmiştir (Schutte ve ark., 1998:175-176).

### **2.1.1.2. Karma Modeller**

#### **2.1.1.2.1. Cooper ve Sawaf Modeli**

Cooper ve Sawaf tarafından geliştirilen duygusal zekâ modelinde bireyin duygusal özelliklerinin çevresel ilişkilerden yalıtılmış olmadığı, çevre ile etkileşim sonucu duyguların da şekillendiği kabul edilmektedir. Duygusal zekânın önemi vurgulanırken duygunun birey için motivasyon kaynağı olduğu, bireye takip etmesi gereken yolu gösterdiği ve insanı insan yapan temel özellik olduğu vurgulanmaktadır. Buna göre duygusal zekâ duygunun gücüyle ortaya çıkan enerji ve etki yoluyla içgüdüsel olarak anlama ve yönetme becerisi olarak tanımlanmaktadır. Duygusal zekâ modeli duygusal okuryazarlık, duygusal zindelik, duygusal derinlik ve duygusal simya olmak üzere dört alt bölümden oluşmaktadır (Cooper ve Sawaf, 2010:377):

1- Duygusal okuryazarlık: “Duygusal dürüstlük, enerji, geri bildirim ve pratik sezgi” aşamalarından oluşan bu boyutta bilginin harekete geçirilmesi, duyguyla davranış arasındaki ilişkinin kavranması ve belli işaretlerle duyguları değerlendirme becerilerini kapsamaktadır.

2- Duygusal zindelik: “Öz varlık, güven çemberi, yapıcı hoşnutsuzluk, esneklik ve yenileme” aşamalarından oluşan boyutta bireyin duygu, düşünce ve inançlarını algılaması,

öz güven ve çevresiyle karşılıklı güvenin oluşması, farklı görüşlerin üretken düşüncelere dönüşmesi ve kontrol edemediği olaylar için farklı bakış açıları üretmesi becerilerinden oluşmaktadır.

3- Duygusal derinlik: “Özgün potansiyel ve amaç, adanmışlık, dürüstlüğü yaşama ve yetki olmadan etki” şeklinde aşamalardan oluşan duygusal derinlikte bireyin hedefini belirlemesi, duygularıyla motive olması, doğru ve etik olana bağlılık duyması ve duygusal içgüdüleri ile doğru yönde hareket edebilmesi becerilerinden oluşmaktadır.

4- Duygusal simya: Duygusal zekânın davranışa dönüştürülmesi aşamasını ifade eden duygusal simya sezgisel akış, düşünsel zaman değişimi, fırsatları sezme ve geleceği yaratma yeteneklerinden müteşekkildir. Mevcut duruma odaklanırken başarı için çaba gösterme, gelecekteki belirsiz durumlara karşı başarıya gücünü duygularından elde etme, en iyi olabirlik koşullarını fark etme, üretkenliğe ve değişime yönelme becerilerini kapsamaktadır.

#### **2.1.1.2.2. Goleman Modeli**

Mayer ve Salovey’in duygusal zekâ modelini temel alan ve bu yaklaşımı iş yaşamında kullanışlı bir hale getiren Goleman’ın duygusal zekâ modeli beş unsurdan oluşmaktadır. Modeldeki beş unsur duygusal zekâyı etkinleştirme, yılmadan ilerleme, içgüdülerini kontrol etme, duygu durumunu düzenleme, umut besleme olarak ifade edilmiştir. Goleman modelinde yaşanan önemli gelişmelerden biri de yalnızca akademik çevrede bilinen Mayer ve Salovey’in geliştirdiği modelin bireyin iş yaşamıyla ilişkilendirilmesidir. Bilişsel zekâ ile açıklanamayan beceri, yeterlilik ve tutumlar gibi bireysel özellikler duygusal zekâ ile ilişkilendirilerek yetenek ve özelliklerden oluşan karma model geliştirilmiştir (Goleman, 2019b:389). Goleman’ın duygusal zekâ modelinde öncelikle bireyin bilişsel zekâsı ile ilişkilendirilmiştir. Duyguların bilişsel zekâ ile daha etkili kullanılabileceğini savunan modelde duygusal zekânın geliştirilebileceği, yüksek empati yeteneğinin de kullanılması ile motivasyonun artacağı ve engeller karşısında hedeften sapmanın daha az olacağı savunulmaktadır. Dolayısıyla kişisel özelliklerin yetenek ve empati ile harmanlandığı karma bir model söz konusudur. Modelde sayılan üç beceriye öz farkındalık, kişilerarası ilişki ve duyguları doğru bir şekilde ifade edebilme, kendini kabul, içgörü ve duyguları yönetme becerileri de dahil edilmiştir (Goleman, 2019b: 177).

### 2.1.1.2.3. Bar-On Modeli

Hem duygusal ifadenin önemini vurgulayan hem de duygusal ve sosyal olarak zeki davranışların sonucunu Darwin etkili adaptasyon terimleriyle gören Bar-On modeli Thorndike'in sosyal zekâ tanımına ve insan performansı için önemine ve Wechsler'in bilişsel olmayan ve kognitif faktörlerin akıllı davranış olarak adlandırdığı kavram üzerindeki etkisine ilişkin gözlemlerine dayanmaktadır. Sifneos'un duygusal-sosyal zekâ sürekliliğinin patolojik sonu üzerine aleksitimiye tanımlaması ve Appelbaum'un psikolojik düşünceliliği kavramsallaştırması da Bar-On modelinin devam eden gelişimi üzerinde etkili olmuştur. Darwin'den günümüze kadar, duygusal-sosyal zekânın çoğu tanımı ve kavramsallaştırması duyguları ve hisleri tarif etme, idrak etme ve anlatabilme becerisi, ötekilerin nasıl hissettiğini ve onlarla nasıl ilişki kurduğunu anlama yeteneği, duyguları idare etme ve zapt edebilme yeteneği, değişimi yönetme, bireysel ve bireyler arası özellikteki problemleri uyarılma ve üstesinden gelme yeteneği ve pozitif etki bırakma ve öz güdüleme becerisi temel bileşenlerden birini veya birkaçını içermektedir. Bar-On modelinde ise, duygusal-sosyal zekâ, bireyin kendisini ne denli etkin bir biçimde anladığını ve anlatabildiğini, diğer insanları ne kadar anlayıp sağlıklı bir iletişim sağladığımızı ve gün içinde karşılaştığımız isteklerle nasıl baş edebildiğimizi gösteren sosyal ve duygusal beceri ve etkinliğin bir nişanesi olarak görülmektedir.

Bar-On (2006:23) duygusal zekâ modeli için geliştirdiği ölçekte duygusal zekânın içsel, bireyler arası, kaygıyla başa çıkma, adaptasyon yeteneği ve kişinin haleti ruhiyesiyle birlikte alt ölçeklerini tanımlamıştır. İçsel alt ölçeğinde "kendini beğenme, duygusal öz farkındalık, atılganlık, bağımsızlık, kendini gerçekleştirme" olarak sınıflandırılan kendini tanıma ve kendini ifade etme becerileri yer almaktadır. Kişilerarası alt ölçeğinde "empati, sosyal sorumluluk, kişilerarası ilişki" olarak sınıflandırılan sosyal farkındalık ve kişilerarası ilişki becerileri yer almaktadır. Stres yönetimi alt ölçeğinde "strese dayanıklılık ve dürtü kontrolü" olarak sınıflandırılan duygusal yönetim ve düzenleme becerileri yer almaktadır. Adaptasyon alt ölçeğinde "gerçeklik testi, esneklik, problem çözme" olarak sınıflandırılan değişim yönetimi becerileri yer almaktadır. Genel ruh hali alt ölçeğinde "iyimserlik ve mutluluk" olarak sınıflandırılan kendini motive etme becerileri yer almaktadır.

### 2.1.1.3. Özellik Modeli

Karma duygusal zekâ modellerinden bir diğeri olan özellik modelinde duyguyla ilgili bilginin düzenlenip değerlendirilmesi ve içselleştirilmesi üzerinde durulmaktadır. Özellik modelinde duygusal zekâ benlik algıları ve eğilimler olarak tanımlanmaktadır. Petrides ve Furnham tarafından geliştirilen özellik modelinde duygusal zekânın belirleyicileri kısmen kişiliğin çeşitli boyutları olup daha önemli olan diğeri belirleyiciler sosyal zekâ, bilişsel zekâ, yetenekler ve kişilik eğilimleri olarak tanımlanmıştır. Özellik modelinde duygusal zekâyâ ait özellikler ise “uyarlanabilirlik, atılganlık, kendisine ve başkalarına ait duyguların algılanması, duygu ifadesi, başkalarının duygularını yönetme, dürtü kontrolü, kişilerarası ilişkiler, öz saygı, içsel motivasyon, sosyal farkındalık, stres yönetimi, devamlılık gösteren empati, mutluluk ve olumlu tutum” olarak belirlenmiştir (Petrides ve Furnham, 2001: 426-428).

Özellik modelinde duygusal zekâyâ açıklık getirilirken Mayer ve Salovey'in modeli temel alınmış ve geliştirilmiştir. Başlangıçta özellik modelinin başlı başına bireysel özellikleri temel alan bir duygusal zekâ yaklaşımı olduğu düşünülse de yukarıda ifade edilen sosyal, bilişsel zekâ ve yetenekler ile kişisel eğilimler özellik modelini karma model olarak göstermektedir. Duygusal zekâyı bilgi işleme süreci olarak tanımlayan Petrides ve Furnham kişilik özelliklerine ilişkin çalışmalara yoğunlaşan bir yapıyı temsil etmektedir. Bu yapı duygusal zekâyı kavramsallaştırırken duygusal deneyimleri ön plana çıkarırken, psikolojinin temel varsayımlarını modele dâhil ederek geniş bir kapsamda ele almaktadır (Petrides ve ark., 2016:2). Yapı 4 faktörden oluşmaktadır.

### 2.1.2. Duygusal Zekânın Örgütsel Önemi

Örgütlerde günümüzdeki teknolojik gelişmeler ve çalışma yöntemleri insan odaklı bir hal aldığından çalışan ve yöneticilerin performansının artırılmasında yeni arayışlar devam etmektedir. Örgütlerin temel unsurları olan insanın becerilerinden en üst düzeyde yararlanmak, örgüt içindeki uyumunu ve kişilerarası iletişim ve ilişkileri geliştirmek bu arayışların en başında gelmektedir. İş görenlerin örgütteki fiziksel unsurlar, diğeri iş görenler ve yönetimle uyumunun sağlanması için duygularının takip edilmesi ve düzenlenmesi önem kazanmıştır (Eröz, 2013:214).

Duygusal zekâ becerilerinin neredeyse tamamı örgütlerde iş görenlerin yaptığı işleri etkilemektedir. Örgütsel işlerde olduğu gibi bireysel işlerde de yapılan işin kalitesi duygusal zekâ ve özgüven ve öz saygıdan doğrudan etkilenmektedir. Dolayısıyla bireysel

ve sosyal becerileri kapsayan duygusal zekâ düzeyi gelişmiş bireyler hem özel hayatında hem de iş hayatında daha mutlu ve üretken olmaktadır. Duygusal zekâ becerileri gelişmiş ve bu becerileri doğru kullanabilen iş görenler iletişim becerileri de yüksek düzeyde olduğundan kişilerarası iş birliği ve iletişim süreçlerinde daha başarılı olmakta, aynı zamanda kendilerinden beklenen örgütsel rollerini de daha iyi gerçekleştirmektedir. Aksi durumda ise duygularını kontrol edemeyen bireyler doğru ve net düşünemediğinden doğru kararlar almakta güçlük çekmekte, yaptıkları işe odaklanma sorunu yaşamakta ve içsel engellerle karşı karşıya kalmaktadır(Arslan, Efe ve Aydın, 2013:178).

Duygusal zekâsı gelişmiş bireyler örgütlerin hedeflerini daha iyi analiz ederek örgütsel başarıya katkıda bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle duygusal zekânın gelişimi birey için önemli olduğu kadar örgütlerin hedeflerine ulaşması için de büyük önem arz etmektedir. Örgüt yönetici ve liderlerinin yüksek duygusal zekâyâ sahip olmaları diğer örgüt üyeleriyle ilişkilerini güçlendirmekte, gündelik talep ve baskılara daha dayanıklı olmalarına yardımcı olmakta, örgütsel hedefleri iş görenlerle doğru ve etkili bir şekilde paylaşmasını ve örgüt için alınacak hayati öneme sahip kararların örgüt yararına olmasını sağlamaktadır (Batoool, 2013:92).

#### **2.1.2.1. Duygusal Zekânın Yöneticilerde Beklenen Bir Özellik Olarak Önemi**

Örgütlerde her kademedeki liderden beklenen görevine ilişkin yeterlik, uzmanlık ve teknik bilgi günümüzde yeterli görülmemektedir. Hizmet ve üretim koşulları sürekli değişip ve her geçen gün yeni zorluklarla karşılaşıldığından liderlerin de günün koşullarına uygun yeterliklere sahip olması gerekmektedir. Bu yeterliklerin başında da iş görenlerle iletişimde etkili olmasını sağlayacak olan sosyal ve duygusal zekâ becerileri gelmektedir. Geçerliliğini koruyan bilişsel zekâ gibi duygusal zekânın da liderlik ve yöneticilik davranışlarında etkili olduğu, duygusal zekâ becerilerine sahip liderlerin başarı performansının daha yüksek olduğu kabul edilmektedir. Liderin sahip olduğu duygusal zekâ becerileri yalnızca kendisi için değil, iş görenlerin duygularını yönetmesi, yönlendirmesi, bilişsel süreçlerde etkili olması açısından da önemlidir. Diğer yandan hem kendisinin hem de iş görenlerin stres yönetimi, motivasyonu ve üretkenlikleri de liderin duygusal zekâsıyla doğrudan ilişkilidir (Thiel, Connelly ve Griffith, 2012:518).

Örgütlerde liderlik yapan bireyler aynı zamanda yönetici konumunda olduklarından iş görenlerin motivasyon ve verimliliklerini doğrudan etkilemektedirler. Duygusal zekâ becerileri gelişmiş olan liderler, yöneticilik pozisyonu yerine sahip oldukları liderlik

becerilerini daha iyi kullanarak örgüt yararına daha yararlı işler yapabilmektedirler. Duygusal zekâ becerileri gelişmeyen liderler ise liderlik becerileri yetersiz olduğundan yöneticilik pozisyonunun sağladığı avantajlardan yararlanmakta, iş görenler üzerinde ve yönetimle iletişimi sırasında ve ayrıca çalışanların motivasyonları ve başarı performansları üzerinde olumsuz etki bırakmaktadır(Özbek ve Boztepe, 2017:184).

### **2.1.2.2.Duygusal Zekâ ve Takım Çalışması**

Duygusal zekâ düzeyi yüksek olan yöneticilerin iş sonuçlarına ulaşma, astları ve üst düzey yöneticileri tarafından etkili liderler olarak kabul edilme olasılıklarının daha yüksek olduğu ifade edilmektedir. Performans yönetimi açısından, bir liderin performansının yalnızca sonuç odaklı olmadığı, aynı zamanda meslektaşları ve iş görenler ile etkili bir şekilde başa çıkabilmesi de önemli görülmektedir. Yöneticilerin hangi becerilere sahip olması gerektiği kadar becerilerini nasıl kullandığı da önemlidir. Örneğin, bir teknik uzman karmaşık görevleri inatla yerine getirebilir ve iş çıktıları üretmeyi başarabilir, ancak astlarını yönetmede etkisiz olabilir, bu da personel devir hızına ve düşük performansa neden olabilmektedir (Rosete ve Ciarrochi, 2005:396).

Takım çalışmasında liderin yüksek duygusal zekâsı, çalışma ortamındaki algıları değiştirmeye yardımcı olmakta, iş görenlerin ve olayların iyi yönlerine odaklanmasına ve pozitif yaklaşımla daha sağlıklı kararlar almasına yardımcı olmaktadır. Duygusal zekâ düzeyi yüksek bireyler kendisindeki güçlü ve zayıf yönlerine ait farkındalık sahibi olan, duygu ve düşüncelerini net bir tarzda anlatabilen, kriz durumlarında esnek ve gerçekçi çözüm yolları bulup uygulayan ve değişimi etkili bir şekilde yönetebilen liderler olmaktadır (Bar-On, 2006:14).

Duygusal zekânın takım çalışması üzerindeki etkisini inceleyen araştırmacılar (Gjral ve Ahuja, 2011: 178), duygusal zekânın takım çalışmasını olumlu yönde etkilediği ve takım çalışmalarının etkili sonuçlar üretmesinde güçlü bir etkiye sahip olduğu sonuçlarını elde etmişlerdir. Takımı oluşturan veya liderlik eden yöneticilerin duygusal zekâ becerileri takımın gelişmesinde önemli katkı sağlamaktadır. Araştırma sonuçlarına göre liderin takım üyeleriyle kurduğu ve takım üyeleri arasında kurulmasını sağladığı duygusal bağ takımın genel başarısı, bireysel ve örgütsel performans düzeyi üzerinde olumlu etkiler bırakmaktadır.

Duygusal zekâ düzeyi yüksek liderin yönetimindeki takımlarda takım üyeleri kendilerinin ve diğerlerinin duygularını tanımlama becerileri elde edebilmekte, olumsuz



duygulardan uzaklaşarak takım ruhunu benimsemektedirler. Duygusal zekâ becerilerinin geliştiği takımlarda stresle başa çıkma becerileri gelişmekte, örgütsel ortam iyileşerek motivasyon duyguları artmaktadır. Takım üyeleri arasındaki farklılıklar bilgi ve deneyimin zenginleşmesini sağlamakta, çatışma ortamı yerini işbirlikçi çözümlere bırakmaktadır. Yüksek duygusal zekâ becerilerinin bir yansıması olarak takım üyelerinin bireysel başarıları artarken takım ve örgütsel verimliliğe de önemli katkılar sağlanmaktadır (Batool,2013:92)

### **2.1.3. Duygusal Zekânın Unsurları**

Duygusal zekâyâ ilişkin tanımlar ve yaklaşımlar incelendiğinde öz farkındalık, öz denetim, motivasyon, empati ve sosyal yetenekler gibi temel unsurların irdelendiği görülmektedir.

#### **2.1.3.1.Öz Farkındalık**

Kişinin kendi gücü ve zayıflığının ağır basan taraflardan haberdar olarak kendini bilmesi, yaşamını şekillendirmesini ifade eden öz bilinç veya öz farkındalık başkaları tarafından da gözlenebilen sosyal nesne olarak kabul edilmektedir. Benliğin farkında olan bireyler sahip oldukları duygu ve düşünceleri anlayarak davranışlarına yön vermektedir. Dolayısıyla henüz açığa çıkmamış duygularını tanıyabilmek duygusal zekâ becerilerindedir. Öz bilinci (öz farkındalığı) yüksek bireyler duygularının farkında olduğundan duygularını ve düşüncelerini, dolaylı olarak da davranışlarını yönetebilmektedir. Duygusal zekâ yaklaşımlarının hemen hepsinde dile getirilen beceriler arasında duyguları tanıma unsuruna yer verilmektedir (Alkal, Akça ve Korkmaz, 2019:570).

Benlik bilinci veya en yalın haliyle bireyin kendisini tanıması olarak tanımlanan öz farkındalık bireyin duygu, düşünce ve tutumlarının farkında olarak davranış sergilemesidir. Duygusal zekâ yaklaşımlarında olaylar karşısında bireyin hangi duygularının açığa çıkacağını önceden öngörebilmesi söz edilmektedir. Öz farkındalığı yüksek bireyler duygularının farkında olduğundan davranışlarını da istedik yönde yönetebilmektedir. İçinde bulunduğu duygusal durumun farkında olan bireyler karar verme sürecini daha iyi yönetebilir. Öz farkındalık zamanla öğrenilebilecek bir beceri olduğundan duygusal zekânın geliştirilebileceği varsayımını da desteklemektedir(Mayer ve Stevens, 1994:351).

#### **2.1.3.2. Öz Denetim**

Bireyin duygu, düşünce, dürtü ve davranışlarını yönetebilme becerisi olarak tanımlanan öz denetim duyguları bastırma anlamına gelmeyip, duygulardaki aşırılıkları

kontrol ederek kendisini sağlıklı bir şekilde ifade edebilmesi ve duygusal olarak dengeli olmasını sağlamaktadır. Duyguların dengelenmesi bireyin hedeflerine ulaştığındaki doyumunu kendi isteğiyle ertelemesidir. Bu durum duyguların bilinçli ve dengeli bir şekilde dışı vurumunu göstermektedir (Goleman, 2019b:61).

Öz denetim becerileri etkili bir şekilde kullanıldığında birey, özel veya iş hayatında yaratıcılığına zarar vermeden duygularını yönetebilmektedir. Öz denetim becerisi yüksek bireyler duygularını yönetebildiğinden duygusal zekâ düzeyinin de yüksek olduğunu göstermektedir. Öz denetim becerisinin diğer bir belirtisi de en beklenmedik ve stresli durumlar karşısında bile bireyin soğukkanlılığını koruyarak stresi yönetebilmesidir (Doğan, 2005: 117).

### **2.1.3.3.Motivasyon**

Motivasyon kavramı için “duyguları hedefe yönelik olarak düzenleyebilme”, “hedef ve arzular doğrultusunda çaba gösterme”, “duygularını itici güç olarak kullanıp bir işi başlatma veya devam ettirme yeteneği” gibi tanımlar yapıldığı görülmektedir. Motivasyon becerisi bireyin duygu ve düşüncelerini yönetebilmesini gerektirmektedir. Duygu ve düşüncelerini yönetebilen bireyler, herhangi bir işe karşı kendisini motive edebilme becerisine sahip olmakta, ulaşılabilecek hedef için harekete geçip hedefe giderken karşılaştıkları sorunları daha kolay aşmakta veya bu kararlılığı sergileyebilmektedir. Bu yönüyle duygusal zekâ düzeyi yüksek bireylerin motivasyon becerilerinin yüksek düzeyde olduğu söylenebilir (Goleman, 2017:169).

### **2.1.3.4.Empati**

Duygusal zekânın vazgeçilmez unsurlarından biri de empati veya diğer bir ifadeyle başkalarının duygularını fark edebilmektir. Empati becerisi yüksek olan bireyler başkalarının ne istediğini veya neye ihtiyacı olduğunu anlayabilmektedir. Kendisini başkasının yerine koyabilme becerisi olarak da tanımlanan empati karşıdakinin duygu ve düşüncelerini doğru anlayabilme ve bunu karşısındakine ifade edebilme özelliğidir. Empati kurabilmek kendisini başkasının yerine koyarken olaylara onun bakış açısıyla bakabilmesini gerektirmektedir. Empati kurabilmek bir açıdan da karşısındakinin duygu ve düşüncelerini doğru anlayacak bilişsel ve duygusal becerileri gerektirmektedir. Empati kurabilmek için gerekli olan diğer bir özellik de karşısındakinin duygu ve düşüncelerini anladığını ona ifade edebilmektir. Bu ifade şekli yüz ve beden dili ile olabileceği gibi sözel ifadelerden de yararlanılabilir (Tuğrul, 1999:15).

### 2.1.3.5. Sosyal Beceriler

Sosyal beceriler, kişilerarası ilişkilerin sağlıklı ve uzun vadeli olmasını mümkün kılmaktadır. Duygusal zekâ yaklaşımlarında da ifade edilen öz farkındalığı yüksek bireylerin başkalarının duygu ve düşüncelerini anlayabilme becerisi, diğer bir ifadeyle sosyal beceriler sosyalleşme konusunda daha başarılı olunmasını sağlamaktadır. Sosyal becerinin bu özelliği bireyin çevreyle kurduğu iyi iletişimin çevreyle olan ilişkileri yönetebilmesine ve ilişkileri sürdürebilmesine de olanak sağlamaktadır. İlişki sanatı olarak da nitelendirilebilen sosyal beceriler sosyal farkındalık ve empati becerilerine sahip bireylerde daha yüksektir ve çevreyle ilişkileri daha uzun sürelidir (Goleman, 2017:169).

## 2.2. KARİZMATİK LİDERLİK

İnsan topluluk içinde hayatını sürdüren sosyal yönü kuvvetli olan bir canlı olmanın yanında canlılar dünyasının da en mümtaz üyesidir. İşte bu sosyal yönü kuvvetli olan canlı bazı isteklerini ve gereksinimlerini karşılayabilmek için diğer insanlara ihtiyaç duymuştur. Bu gereksinim ve ihtiyaç sonucunda insan hayatta daha başarılı sonuçlar elde etmiş ve hayatı kendisi için daha yaşanabilir, rahat ve kolay kılmayı başarmıştır. Bu konforlu ve kolay hayatın grup olmaktan ve karşılıklı yardımlaşma ve etkileşimden geçtiğini gören insan gruplar halinde yaşamaya başlamıştır. Zaman ilerledikçe bu topluluğun hedeflerine ulaşabilmesi amacıyla grubu örgütleyen, idare eden ve onların yerine etkin karar alan öndere ihtiyaç duyulmuştur. Bu liderler bazen kendi öz yetenekleriyle grupta sivrilirken bazen de grup üyelerinin desteği ve şartlar tarafından öne çıktıkları görülmüştür. Liderlerin kararlarının doğruluğu ve isabeti liderliğinin devamına aksi durumlar ise gruptaki üstünlüğünün kaybolmasına neden olmuştur.

Liderlik alan yazına 14. Yüzyıla girmek üzereyken dahil olmuş ve 19. asırdan itibaren çokça ele alınmaya başlanmıştır (Zel, 2022:109). Türediği yer olarak ele alındığında, liderlik, lider ve liderlik etmek kelimelerinin Anglosakson orijinli olduğu görülmektedir. Kavramsal olarak yol ya da yön manasında olduğunu görüyoruz. Lider kelimesinin Romalılarda „dux“ Yunanlarda ise „hegemon“ olarak ele alındığı göze çarpmaktadır. Bu sözcükler yolculuk ya da yol manasında kullanılmıştır. Lider kelimesi Türkçede ise „önder“ manasında kullanılmaktadır. Fakat uygulanan incelemeler sonucunda lider kelimesinin daha çok tüketildiği gözlenmektedir (İbicioğlu, Özmen ve Taş,2009:1).

Liderlik teriminin doğuşundan bugüne kadar pek çok tanımı yapıla gelmiştir. Bu tanımlamaların bazılarında liderliğin “etki-etkileme-hedef” terimleriyle bağlantısı ele alınmıştır. Öte yandan “örgütsel amaçlara erişmek için bireyleri etkileme yeteneği” liderliktir şeklinde tarif etmiştir Daft (Daft1991:372).Robbins, Coulter ve De Cenzo (2011:345) ise etrafındakileri etkileyen ve idari otoriteyi haiz kişileri lider olarak tanımlamıştır.

Lider, işe uygun (becerisi olan) kişide karar kılan, ona gerekli donanımları sağlayan, eğitim veren, onu etkileyebilen, onun ruhsal, duygusal ve maddi kapasite ve becerilerini eş zamanlı kullanmasını sağlayarak, arzu ve şevkle kurumun misyon ve hedeflerine ulaşması için emek harcayan kişidir (Winston ve Patterson, 2006:8).

Benzer özelliklere sahip olup liderliğe ait tanımlar zamana, duruma, kişiye göre farklılık arz edebilmektedir. Liderlik tariflerindeki bu farklılıklar liderlik teorilerinde de öne çıkmış ve liderliği idrak etme ve tarif etmek için dünden bugüne farklı teoriler üretilmiş ve türlü gruplandırılmalar oluşturulmuştur (Ballı, 2018).

Öne çıkan liderlerde bulunan fevkalade özellikleri gören ve bunu “karizma” terimiyle sosyal bilimlere kazandırmaya çalışan Max Weber liberal bir hayat görüşünü benimsemiş olsa da modern hayatta karizmatik lidere hayati bir görev veriyordu. Orijin olarak Yunancada “ihvan edilmiş ve bağışlanmış”, “tanrısal esinlenme becerisi” manasında kullanıldığı görülmektedir (Kılınç,1997:383).

Birçok çalışmaya karşın, karizmatik liderliğin, onun bireysel hususiyetlerinden mi veyahut lider ile takipçilerinin etkileşiminden mi neşet ettiğinin müphemliği hala belirlenebilmiş değildir. Karizmatik liderlik, 1980’lerden sonra günceli daha fazla meşgul etmiş, liderlik özelliklerinde karizma kavramına pek fazla önem verilmeye başlanmıştır (Kocatürk, 2007).

Karizmatik lider, sevenlerinin nezdinde, vasat kişilerin üzerinde olan ve onların lehine harikalar yaratmaya gücü yeten kimsedir. Karizmatik liderliğe göre liderin fevkalade özellikleri haiz olduğuna dair geniş topluluklarda kati bir görüş olması gerekmektedir. Karizmatik liderlik bir bakımdan devasa sıkıntı ve felaketler neticesinde doğan bir liderliktir.

Sosyologların, psikologların, örgütsel davranışçıların, tarihçilerin, yöneticilerin, insan kaynakları yöneticilerinin ve politikacıların aslında daha çok işlediği bir kavram olan karizmatik liderlik bu denli çeşitli birimlerce ele alınması nedeniyle,

çoğunluğun evet diyeceği bir tanım oluşturmak bir hayli güçleşmektedir. Alan yazında bu kadar üne sahip bu kavram onu ilk kullanan Max Weber ‘den beri farklı şekilde tarif edilmiştir. (Oktay ve Gül, 2003:405-407).

### **2.2.1. Karizmatik Liderin Özellikleri**

Bu minvalde karizmatik güç gereksinimi, liderin taraftarlarını yönlendirmede emek sarf etmesini gerektirmekte ve yüksek bir özgüvene ve güçlü inançlara sahip olmasıyla da taraftarlarında onun kararına olan itimadın artmasını sağlamaktadır. Bu nitelikleri haiz olmayan liderin kişileri yönlendirme gayreti boşana olacak ve buna benzer bir teşebbüste bulunulsa da başarıyla sonuçlanmasının şansı oldukça zayıflayacaktır. Liderlerine karizma ithaf edilen hususiyetler aşağıdaki şekilde sıralanabilir Işık(2016):

#### **2.2.1.1. Vizyon Belirleme**

Karizmatik liderlik yaklaşımlarında liderin vizyon belirleme özelliği üzerinde çokça durulduğu görülmektedir. İlk olarak Conger ve Kanungo tarafından vizyoner liderlik özelliği olarak belirtilen vizyon belirleme özelliği karizmatik liderlik yaklaşımlarında da dikkate değer bulunmuştur. Karizmatik liderlerin liderlik becerileri arasında geleceğe yönelik öngörüde bulunabilme, iş planları yapma ve takipçilerinin bu yönde motivasyonunu sağlamanın da olması gerektiği vurgulanmaktadır. Örgütsel başarı için liderin vizyon belirleyerek örgütsel normları buna göre geliştirmesi, bunun için de risk alabilmesine ihtiyaç duyulmaktadır (Gül ve Çöl, 2003:166).

Karizmatik lider karizmatik kişiliği ve güçlü iletişim becerilerinden yararlanarak takipçilerini etkileyerek harekete geçirmektedir. Etkisi altında bulunan insan kaynağını güçlendirmek için vizyonerliğinden yararlanmaktadır. Vizyonerlik becerisi takipçileri için hedef oluşturma, takipçilerini bu hedefe yönlendirme, güven oluşturmayı kapsamaktadır. Örgütün geleceği için doğru vizyon oluşturmak kadar önemli olan diğer bir konu da takipçilerine vizyonu kabul ettirmesi, onların vizyona ayak uydurmasını sağlaması, vizyona ulaşabilmeleri için gerekli olan koşulları hazırlayabilmesidir. Vizyoner liderlikle benzer özellikleri ifade eden beceriler belirlenen hedeflere ulaşmak için planlama sürecini yönetme, bu süreçte sıra dışı yöntemler kullanmayı da gerektirmektedir (Tekin ve Ehtiyar, 2011:4008).

#### **2.2.1.2. Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme**

Karizmatik liderleri takipçilerinin gözünde karizmatik kılan ve onların birer takipçi olmalarını sağlayan en önemli özelliklerinden biri liderin üyelerin ihtiyaçlarına duyarlı

olmasıdır. Üye ihtiyaçlarına duyarlı olabilmenin en önemli koşulları iletişim ve insan ilişkileridir. Belirlenmiş olan vizyonun üyelerin istek ve ihtiyaçlarına uygun olması, üye ihtiyaçlarına duyarlı olduğunu göstermektedir. Üye ihtiyaçlarına duyarlı olunduğunun diğer bir göstergesi de liderin üyelerin her birinin kişilik özelliğini tanmasıdır. Üyelerini tanıyan, onların istek ve ihtiyaçlarını bilen karizmatik liderler bu istek ve ihtiyaçlara hızlı ve doğru bir şekilde cevap verebilmek için eylemler gerçekleştirmekte ve onlara değer verdiğini göstermektedir. Karizmasına atıfta bulunduğu liderin kendisine değer verdiğini fark eden iş görenler daha verimli olmakta ve örgüte bağlılıkları artmaktadır. Diğer yandan örgüt ortamında sosyal becerilerin gelişmesine katkıda bulunmakta ve belirlenmiş olan vizyona ulaşmakta daha etkili çaba gösterilmesini sağlamaktadır (Gül ve Çöl, 2003:167).

### **2.2.1.3. Çevresel Duyarlılık Gösterme**

Örgütsel hedefler için takipçilerini yönlendiren liderin çevresel duyarlılığı da karizmasına katkıda bulunmaktadır. Bu nedenle karizmatik liderler örgüt ve üye ihtiyaçlarını gözetirken çevreye duyarlılığı da göz ardı edemez. Çevresel duyarlılık için öncelikle sosyal ve kültürel koşulların dikkate alınması, teknolojik yeterlilik durumu ve kaynakların gözden geçirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Değişen teknolojik koşullar değişimi ve yenilikleri beraberinde getirmektedir. Örgüt dışı yenilik ve değişimlere duyarlı olan liderler çevresel faktörleri de dikkate alır. Karizmatik liderler örgütle ilgili alınacak kararlar ve karşılaşılan sorunların çözümünde koşulları iyi analiz edebilme ve her koşulda hazırlıklı olma yeteneğine sahip olduğu gibi çevreye duyarlı davranmayı öncelik haline getirir (Şişman,2014:49).

### **2.2.1.4. Sıra Dışı Davranışlar Sergileyebilme**

Karizmatik liderin sahip olması gereken özelliklerden biri olan sıra dışı davranışlar sergileme becerisi ile kastedilen etik ve yasal sınırlar içinde ancak alışlagelmiş yaklaşımlar ve kalıpların dışında hareket edebilmesidir. Geleneksel liderlik davranışlarının dışına çıkarak yenilikçi ve ezber bozan davranışlar sıra dışı davranışlar kapsamındadır. Karizmatik liderler beklenen, alışılmış, rutinin dışına çıkmayan kararları değil imkansız gibi görünen kararlar alma becerisini sergiler. Sergilenen sıra dışı davranışlar takipçilerin de imkansız başarıya azmini tetikler. Sürekli olarak değişim ve yeniliği hedefleyen lider örgüt içinde bağlılık ve başarı performansını da artırmaktadır (Gül ve Çöl, 2003: 167).

### **2.2.1.5. Kişisel Risk Üstlenebilme**

Örgütsel başarı ve verimlilik, liderin kişisel riskler üstlenmesini gerektirmektedir. Riskleri üstlenme, fedakarlıklarda bulunma, gerektiğinde bedel ödemeyi ve maliyeti göze alma örgütsel başarı için gerekli özelliklerdir. Karizmatik lider örgütsel hedefler için olduğu kadar örgüt üyelerinin başarısı için de söz konusu riskleri üstlenecek cesareti gösterdiğinde örgütsel hedefleri kişisel çıkarlarının önüne koyduğunu göstermektedir. Karizmatik liderin vizyona ulaşmak için kişisel riskleri üstlenerek fedakarlıkta bulunması, kişisel çıkarlarından vazgeçip örgüt ve örgüt üyeleri yararına hareket etmesi, örgüt üyeleri yararına kararlar alarak uygulaması örgüt üyelerinin güven, bağlılık ve inancını artırmakta ve benzer davranışlar sergilemesinin önünü açmaktadır (Demircioğlu, 2015:65).

### **2.2.1.6. Statükoyu Sürdürmeme**

Karizmatik lider yenilik ve değişimleri dikkate alarak sıra dışı davranışlar sergilediğinde çoğu zaman statükoyu sürdürmeyeceğini göstermektedir. Mevcut durumu korumak yerine yenilik peşinde koşan ve bunu örgütte misyon haline getiren karizmatik lider örgütte bir değişim atmosferi oluşturmaktadır. Statükoyu sürdürmemeyi kararlı bir şekilde savunan lider değişimi ve yeniliği sürdürülebilir hale getirmek için gerekli araştırmaları yapmak ve olası krizleri öngörebilmek durumundadır. Çoğu zaman da kriz ortamının yaşanması bu tür davranışları desteklediğini göstermektedir. Bununla birlikte karizmatik liderler kriz ortamı oluşmadan belirlediği vizyon ile gelecek için umut aşulamakta, devamlılık ve sürdürülebilirlik için statükoya karşı çıkmaktadır. Bu şekilde geleneksel liderlik beklentilerini aşarak kendisi, örgüt ve iş görenlerin başarısını artırmaktadır (Gül ve Çöl, 2003: 167).

### **2.2.2.Modern Liderlik Yaklaşımları**

Her geçen gün pazar koşulları, kullanılan teknolojiler ve tüketici algıları ve davranışları değişmektedir. Örgütler de varlıklarını sürdürebilmek adına bu değişime hızlı bir şekilde cevap verebilme arayışındadır. Bu arayışta bir yandan örgütsel hedefleri günün şartlarına göre güncelleme görülürken diğer yandan örgüt içindeki işleyişin de sürekli güncel tutulmasına yönelik çabalar görülmektedir. Geleneksel liderlik yaklaşımlarında örgüt içi değişimin değişime ve gelişime paralel olmadığı, liderliğin yöneticilikle neredeyse aynı anlama geldiği görüldüğünden modern liderlik yaklaşımlarının geliştirildiği görülmektedir (Bektaş, 2016:44).

Değişim ve gelişimin baş döndüren hızı örgütleri değişim ve yeniliklere zorladığından değişim ve yeniliğe odaklı liderlerin önemi artmıştır. Bu durum akademisyenleri modern liderliğin nasıl olması gerektiği konusunda araştırmalara yönlendirmiştir. Gelişim ve değişimin yanı sıra ekonominin ve pazarın her geçen gün daha fazla küreselleşmesi liderlerin evrensel yaklaşımları benimsemelerini gerektirmektedir (Işık İnan ve Serinkan, 2020:322).

Modern liderlik yaklaşımlarına ilişkin çalışmaların yirminci yüzyılın sonlarına doğru ortaya çıktığı görülmektedir. Vizyoner ve etkileşimci liderliğe ilişkin yaklaşımların benimsendiği ve örgütün geleceğe yönelik hedefleri belirlemesi, geleceğe ilişkin kaygıların giderilmesi öncelik olarak belirlendiği görülmüştür. Örgütün güçlü hale getirilmesi, küresel gelişmelerin yakından takip edilmesi, örgüt üyelerinin belirlenen ortak hedefleri içselleştirmesi modern liderlik yaklaşımlarında dikkat edilen önemli hususlar arasındadır. Bu bağlamda adı geçen liderlik yaklaşımlarından biri olan dönüşümcü liderlik yaklaşımında örgüt üyesinden başlanıp örgütün tamamına yayılan dönüşüm felsefesi benimsenmiş ve her üyenin uzmanlık becerilerinin keşfedilerek geliştirilmesi, liderin liderlik becerilerinin profesyonelleştirilmesi, tüm örgüt üyelerinin ortak vizyona yönelmesi hedeflenmiştir (Şimşek, 2014:38).

Vizyoner liderlik yaklaşımında sürekli değişim ve yenilikçi yaklaşım odaklı davranışların ön plana çıktığı görülmektedir. Küresel değişim ve gelişimi takip eden vizyoner lider bilgi ve sezgilerini kullanarak hedef belirleme, belirlenen hedefe kararlı adımlarla ilerleme ve takipçilerini peşinden sürükleyerek örgütsel başarıya ulaşma görevlerini üstlenmiştir (Işık İnan ve Serinkan, 2020:324).

### **2.2.3. Karizmatik Liderlik Yaklaşımları**

#### **2.2.3.1. Weber'in Otorite Yaklaşımı**

Modern liderlik yaklaşımlarından bir diğeri olan karizmatik liderlik kavramı ilk olarak Weber (1947) tarafından kullanılmıştır. Liderliği yetki kavramıyla bağdaştırarak “geleneksel yetki”, “ussal-yasal yetki” ve “karizmatik yetki” olarak tanımlamıştır. Geleneksel yetki geleneksel kökleri olan, geçmişin kesin doğru olduğu varsayımıyla geçmişe sahip çıkma düşüncesine sahip liderlik anlayışıdır. Geçmişten gelen otorite ve yetkinin yasalarla topluma dikte edilmiş olması lideri etkili kılmaktadır. Ussal-yetki ile yasalar ve belirlenen normlar çerçevesinde liderin görevine bağlı kalmasını ifade etmektedir. Bu tür yaklaşım sergileyen liderler yasalarla görevlendirilmiş olduğundan



otoritesini kullanarak yönetim anlayışındadır. Karizmatik yetki ile karizmatik lider tanımlanmakta ve yetkisini otorite veya geleneklerden almadığı, yetkinin kaynağının grup üyelerinin hayranlığı olduğu vurgulanmaktadır. Karizmatik liderin kişiliğinin ön planda olduğu ve doğuştan gelen özelliklerle donatıldığı kabul edilir. Karizmatik liderler daha çok kriz ortamlarında fark edilen ve krizleri fırsata çevirme becerisine sahip, başkasının düşünemediği radikal çözümler üreten liderlerdir. Takipçilerinin kendisine atfettiği olağanüstülük özelliklerine liderin başarıları eklendikçe kendisine duyulan güven, inanç ve bağlılık da artmaktadır. Bu durum geleneksel ve yasalardan gelen otorite ihtiyacını ortadan kaldırmakta ve doğal bir liderlik özelliği kazandırmaktadır (Sıgır ve Dinçer, 2013:199).

### **2.2.3.2. Robert House Yaklaşımı**

House yaklaşımında Weber'in karizmatik liderlik yaklaşımı temel alınarak geliştirilmiştir. Bu yaklaşımda takipçilerin psikolojik durumları değerlendirmeye dahil edilmiş ve yönelimleri dikkate alınmıştır. Weber'in yaklaşımında olduğu gibi karizmatik liderin takipçilerini etkileme gücüne sahip olduğu, buna ek olarak kendi inandığı şeyi yaptırabilme konusunda takipçilerini yönlendirme, gerektiğinde onların inançlarını dönüştürebilme becerisine sahip olduğu, diğer bir ifadeyle dönüştürücü liderlik becerilerine sahip oldukları kabul edilmektedir (Özalp ve Öcal, 2000:212).

House yaklaşımına göre karizmatik liderler özgüveni yüksek olmakla birlikte takipçilerinin istek ve ihtiyaçlarına da oldukça duyarlıdır. Vizyonlarını sürekli paylaşan ve vizyonunu takipçilerini etkilemek için kullanabilen liderlerdir. Sahip oldukları öngörü nedeniyle mevcut durumları çok boyutlu değerlendirebilmekte, geleceğe yönelik beklentilerini takipçilerine benimseterek hedefe ulaşabilmek için gerekli radikal değişiklikleri harekete geçirme becerilerine sahiptirler (Şahin ve ark., 2016:79).

Karizmatik liderlik için House tarafından tanımlanan karizmatik yaklaşımda liderin “rol model olma”, “bir benlik imajına sahip olma”, “takipçilerin yüksek beklentilerine duyarlılık”, “özgüven” ve “takipçilerini harekete geçirmeye hazır olma” özellikleri vurgulanmıştır. Örnek davranışlar sergileyerek takipçilerine rol model olan karizmatik lider özgüveni ile hareket ederek onlarla iletişimini üst düzeyde tuttuğunda beklentileri öğrenmekte, beklentiler ne kadar yüksek olursa olsun belirlediği vizyon doğrultusunda uygun cevaplar vermekte ve onların güdülerini her daim canlı tutarak her an harekete hazır olmalarını sağlamaktadır (Karim ve ark., 2020:132).

Sökmen'e göre (2014:168) House yaklaşımında lideri karizmatik lider yapan, liderin karizmatik olduğunu gösteren sekiz özellik bulunmaktadır. Bunlardan ilki olan ve lideri karizmatik kılan özellik takipçilerin lidere olan inançları ve güvenidir. Lider ve grup üyelerinin inançlarının benzerlik göstermesi (veya uyumu) ikinci özellik olarak kabul edilmektedir. Üçüncü olarak liderin liderliğinin grup üyeleri tarafından koşulsuz ve şartsız kabul edilmesidir. Diğer özellikler grup üyelerinin lideri etkileyebilmesi, lidere isteyerek bağlılık göstermesi, üyelerin performanslarını geliştirme istekliliği ve örgütsel hedefleri içselleştirirken bu hedefleri diğer grup üyeleriyle birlikte yapma istekliliği şeklinde sıralanmaktadır.

### **2.2.3.3. Bernard Bass Yaklaşımı**

Dönüşümcü liderliğin öncülerinden olan Bernard Bass (1985) liderlik teorisinde House'un karizmatik liderlik yaklaşımına eklemeler yaparak dönüşümcü liderlik yaklaşımını geliştirmiştir. Dönüşümsel liderlik terimi genellikle karizmatik liderlikle birbirinin yerine kullanılır, çünkü her ikisi de takipçiler için ilham kaynağı olarak bir vizyon yaratmayı içerir. Bununla birlikte, birkaç önemli yönden farklıdırlar. Karizmatik liderlik genellikle sosyal kriz zamanlarında ortaya çıkar. Takipçiler kendilerini kişisel olarak karizmatik bir liderle özdeşleştirir ve bir hedefe doğru çalışmak için onlardan ilham alırlar. Karizmatik bir tarza sahip lider çok olağanüstü olduğu için, genellikle farklı değerlere sahip bireyler arasında nefrete ilham verirler. Ayrıca, dönüşümsel stil, takipçilerin gelişimini, iyileştirilmesini ve güçlendirilmesini vurgularken, karizmatik stil bunu yapmaz. Bu davranışları yapmak, karizmatik liderin daha az istisnai görünmesini sağlamaya bile hizmet edebilir (Thompson ve ark., 2020:5-6).

### **2.2.3.4. Conger ve Kanungo Yaklaşımı**

Bu yaklaşıma göreyse karizma olgusu topluluktaki bireylerin liderine yaptığı atıftır. Bu yaklaşımda grup üyelerinin liderini karizmatik olarak kabul etmesi için liderde hangi özelliklerin bulunması gerektiği açıklanmaya çalışılmıştır. Örgütsel ortamlar için geliştirilen karizmatik liderlik modeli sevenlerinin önderlerinin eylem ve sözlerine ait perspektiflerine dayanmaktadır. Karizmatik liderler, şahsiyetlerinin ve görevlerinin fevkalade olduğu hissini veren ilham verici vizyon ve davranışları formüle edebilir ve ifade edebilirler. Bireyler bu önderleri hem liderin resmi otoritesi nedeniyle hem de liderin fevkalade karakteri temelinde de yolundan gitmeyi seçerler. Karizmatik liderlik tarzı, dönüşümsel liderlik tarzının erken kavramsallaştırılmasıyla bağlantılıdır. Karizmatik ve

dönüşümcü liderler, takipçilerin değerlerini ve önceliklerini dönüştürür ve onları beklentilerinin ötesinde performans göstermeye motive eder (Cicero ve Pierro, 2007:298-299).

Conger ve Kanungo' nun yaklaşımı atıf kuramı olarak da adlandırılmaktadır. Takipçilerin liderin davranışlarını belli nedenler ve niteliklerle açıklamaya ve anlamaya çalışır. Çağdaş motivasyon kuramları arasında yer alan atıf kuramına göre kriz durumlarında veya herhangi bir kriz olmadan mevcut koşullardaki tatminsizlik duygusundan umut vaat ederek, geleceğe ilişkin vizyon ortaya çıkarabilen lider karizmatik liderlik becerilerine sahiptir (Arabacı, Alanoğlu ve Doğan, 2014:195-196).

### **2.2.3.5. Shamir'in Benlik Yaklaşımı**

Karizmatik liderliğe ilişkin Weber ve House'un benlik kuramındaki birçok özelliği benimseyen Shamir ve arkadaşlarının geliştirdiği benlik yaklaşımı önceki kuramlardaki birçok eksikliği eleştirerek daha geniş kapsam getirmişlerdir. Benlik kuramında takipçilerin motive edilmesinde ikili ilişkilerin önemi açık bir şekilde vurgulanmaktadır. Buna göre karizmatik liderin takipçileri motive etme aşamaları bireyin duygu, inanç ve benliğini koruma ve yüceltme, benlik kavramının diğer bileşenlerle tutarlı hale getirilmesi, benlik kavramı ile davranışlar arasında tutarlığın korunması ve benlik kavramının değer ve sosyal kimlikle birleşimini kabul etme aşamalarından oluşmaktadır (Gül, 2003:31).

Karizmatik liderliğe ilişkin benlik kuramında dile getirilen sosyal kimlik kavramı karizmatik liderin geçmiş deneyimler, sembol, ritüelleri içine alan toplumsal kimliği ifade etmektedir. Karizmatik lider, takipçilerinin sosyal özdeşleşme ve sosyal faydayı içselleştirmesini gözetmektedir. Zira bireyin motivasyonu yalnızca iç dünyası ve duygularıyla değil aynı zamanda toplumsal dinamiklerin getirdiği endişelerden de etkilenmektedir (Çelik, 2015:107).

Benlik kuramı ve motivasyonel etkileri varsayımına dayanarak karizmatik liderlerin takipçileri üzerindeki dönüşümsel etkileri beş aşamalı bir süreçle açıklanmaktadır (Shamir, House ve Arthur (1993:582-584):

1. Çabanın içsel değerini arttırmak: Karizmatik liderlik, çabanın sembolik ve etkileyici yönlerini vurgulayarak takipçinin içsel motivasyonunu artırır. Bu, çabanın sembolik ve etkileyici yönlerini vurgulayarak, çaba göstererek, kişinin ahlaki bir açıklama yapmasını sağlayarak gerçekleştirilir. Karizmatik liderliğin, takipçilerin “ayağa kalkmanın ve sayılmanın” gerekliliğine ve uygunluğuna olan inancını güçlendirdiği varsayılmaktadır.

2. Takipçilerin güçlendirilmesi: Benlik kavramına dayalı açıklama, karizmatik liderin takipçilerini çeşitli şekillerde güçlendirdiğini öne sürmektedir. Karizmatik liderler, takipçilerin benlik saygısını ve benlik değerini artırarak çaba-başarı beklentilerini artırır. Takipçilerin yüksek beklentilerini ve takipçilerin bu beklentileri karşılama yeteneklerine olan güvenlerini ifade ederek benlik saygısını artırırlar. Bunu yaparak, takipçilerin algılanan öz-yeterliklerini geliştirirler, bu da kişinin belirli bir performans seviyesine ulaşma yeteneğinin bir yargısı olarak tanımlanır. Öz-yeterlik güçlü bir motivasyon kaynağıdır.

3. Hedef başarısının içsel değerini arttırmak. Karizmatik liderlik, temsil ettikleri değerler açısından hedefler sunar.

4. Daha iyi bir gelecek inancı aşılama: Karizmatik liderlik sürecine dahil olan “ödülleri”, süreçten ortaya çıkan ve değiştirilemeyen kendini ifade etme, öz-yeterlilik, öz değer ve öz tutarlılığı içerir.

5. Takipçilerin bağlılığını artırmak. Karizmatik motivasyonel etkinin bir diğer önemli yönü, liderin ve takipçilerin ortak bir vizyona, misyona veya aşkın bir hedefe yüksek düzeyde bağlılık yaratmasıdır. Sanatları, örgütün ruhuna bağlılık yoluyla hayat vermek için etik üretmektir.

#### **2.2.3.6. Psikanalitik Yaklaşım**

Psikanalitik teori karizmatik liderliğe ilişkin eleştirel bir yaklaşım getirmekte ve takipçilerin lidere atfettikleri karizmanın ve sonuçlarının travma veya sendrom olarak adlandırılması gerektiği görüşündedir. Freud'a göre çocukluğundan itibaren herkeste baba özlemi hissedilmektedir “büyük insana” atfedilen tüm özelliklerin ebeveynlik özellikleri olduğu ve aranan büyük insanların özünün bu uygunlukta yattığı düşünülebilir. Düşüncenin kararlılığı, iradenin gücü, eylem enerjisi, ama her şeyden önce büyük insanın özerkliği ve bağımsızlığı, acımasızca büyüyecek ilahi ilgisizliği baba resminin bir parçasıdır. Dolayısıyla Freud'a göre, karizmatik liderlerin çekiciliği, sembolik, bilinçsiz bir düzeyde ilkel babanın dönüşünü temsil etmeleridir. Psikolojik olarak gerçekleşmiş gibi görünen şey fantezide, takipçilerin kendi ego-ideallerini, kendilerini ölçtükleri aracı, liderin ego-idealinin bilinçsiz versiyonuyla değiştirmeleridir. Lider esasen süper-egonun dışsal cisimleşmesidir, sosyal değerleri uygular ve takipçinin saldırgan ve cinsel dürtülerini kontrol eder. Bu gerçekleştiğinde, lider zihnin iki aracı (ego ve süper-ego) arasında bir uzlaşmayı kolaylaştıracaktır. Bu iki araç arasındaki uzlaşma gerginliği azaltır ve böylece

bir öfori duygusuna yol açabilir. Takipçiler artık yasaklar tarafından taciz edilmez ve vicdan azabı çekmez. Kendilerini duygusal olarak idealize edilmiş ve her şeye gücü yeten lidere tabi kılarak, takipçiler kendi babalarıyla olan suçlu oedipal rekabetlerini inkâr ederler ve liderin otoritesine açıkça boyun eğerek kendi kararsızlıklarını gizlerler. Suçluluk ve düşmanlığın yüceltilmesi, takipçilerin otoriteye olan tutkularını ve yönetilme ve ezilme isteklerini açıklar (Shamir, 1991:83-85).

### **2.2.3.7. Sosyal Sirayet Yaklaşımı**

Karizmatik liderliğin sosyal bulaşma modeline göre, takipçiler arası sosyal bulaşma süreçleri, karizmanın gruplar arasındaki yayılımının alternatif bir açıklamasını sağlar. Bu bakış açısı, liderlerin eylemlerinin takipçilerin karizma algısını belirlediğini varsaymaktan kaçınır. Birçok bağlamda, takipçilerin liderleriyle doğrudan etkileşime ve deneyime sahip olmaları pek olası değildir. Bu nedenle, takipçiler karizmatik atıflarını diğer takipçilerin atıflarına, duygularına ve deneyimlerine dayanarak oluştururlar. Mayo ve Pastor (2007), karizmanın takipçi ağı boyunca yayıldığı fikrini destekleyen ön ampirik kanıtlar sunmaktadır. Uzunlamasına bir çalışmada, bir işletme okulunun öğrencileri küçük görev gruplarına ayrıldı. Profesörün liderlik tarzını ve öğrencilerin sınıf arkadaşlarıyla sosyal etkileşimlerinin sıklığını ölçen bir anket, her beş haftada bir üç farklı zaman diliminde dağıtıldı. Sonuçlar, dönem sonunda, sosyal ağdaki yakınlığın, karizma atıflarının benzerliği ile pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir. Buna ek olarak, sonuçlar öğrenciler ne kadar yakın olursa, liderin karizması hakkındaki görüşlerinin o kadar benzer olduğunu ortaya koydu. Karizma sosyal olarak bulaşıcı olduğundan, karizma algıları sosyal grupları takip eder (Ito, Harrison, Bligh, Roland-Levy, 2020:13).

## **2.3. KONUYLA İLGİLİ ARAŞTIRMALAR**

Önceki bölümlerde duygusal zekâ ve karizmatik liderliğe ait kuramsal çerçeve çizildikten sonra, bu bölümde alan yazında duygusal zekâ ve karizmatik liderlik arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma bulgularına yer verilmiştir.

### **2.3.1. Konuyla İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar**

Dere (2016) banka çalışanları ile gerçekleştirdiği çalışmada duygusal zekâ ve dönüşümcü liderlik davranışı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmada dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından karizmatik liderlik ile duygusal zekâ arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu bulguları elde edilmiştir.

Güneş (2016) duygusal zekâ ile dönüşümcü liderlik davranışı arasındaki ilişkiyi Türkiye’de çeşitli sektörlerde çalışan orta ve üst kademe yöneticiler örneğinde incelemiştir. Çalışmada dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından karizmatik liderlik ile duygusal zekâ arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu bulguları elde edilmiştir.

Varol (2020) duygusal zekâ ile karizmatik liderlik davranışı arasındaki ilişkiyi 18 yaş üzeri sporcular örneğinde incelemiştir. Çalışmada karizmatik liderlik ile duygusal zekâ arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu bulguları elde edilmiştir.

### **2.3.2. Konuyla İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar**

Elbers (2007) karizmatik liderlik davranışı ile örgütsel değerler arasındaki ilişki ve bu ilişkide duygusal zekânın aracılık etkisini Hollandalı perakende moda şirketi çalışanları örneğinde incelemiştir.

Walter ve Bruch (2007) duygusal zekâ ile karizmatik liderlik arasındaki ilişkiyi çok uluslu bir şirketteki lider ve takipçileri örneğinde incelemiştir. Çalışmada liderin algılanan duygusal zekâsının, algılanan karizmatik liderlik davranışlarıyla olumlu bir şekilde ilişkili olduğu bulgularını elde etmişlerdir. Ayrıca, liderlerin duygusal zekâsının, liderlerin olumlu ruh halleri ile karizmatik liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi yumuşattığı, duygusal olarak zeki liderlerin, olumlu ruh hallerinin derecesine bakılmaksızın, büyük ölçüde karizmatik liderlik davranışları sergiledikleri bulguları elde edilmiştir.

Tareq, Khazei ve Khazei (2017) duygusal zekâ ile karizmatik liderlik arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında empati, öz farkındalık, öz yönetim ve sosyal yönetim becerilerinden oluşan duygusal zekâ bileşenlerinin karizmatik liderliği anlamlı düzeyde yordadığı bulgularını elde etmişlerdir.

Aziz ve Al-Hamdi (2019) duygusal zekâ ile karizmatik liderlik tarzı arasındaki ilişkiyi dört farklı endüstri türünden oluşan dinamik özel sektör kuruluşları örneğinde incelemiştir.

Vasileios’un (2020) çalışmasında liderlerin günlük görevlerinde öz düzenleme ve özdenetim gibi kişisel yetenekleri sergilemeleri ve duygusal zekânın üç boyutunu (sosyal beceriler, motivasyon, empati) geliştirmeleri durumunda karizma, entelektüel motivasyon ve bireysel ilgi becerilerini geliştirdikleri, diğer bir ifadeyle duygusal zekâ düzeyleri yüksek olduğunda karizmatik ve dönüşümcü liderlik becerilerinin pozitif yönde etkilendiği bulgularını elde etmiştir.

Noureen, Ahmad ve Chaudhry (2020) duygusal zekâ ile karizmatik liderlik davranışı arasındaki ilişkiyi üniversite öğretim görevlileri örneğinde incelemişlerdir.

Loukeri, Stathopoulou, Salapata ve Drigas (2021) duygusal zekâ ile karizmatik liderlik davranışı arasındaki ilişkiyi özel eğitimdeki öğretmen ve yöneticiler örneğinde incelemişlerdir.

Biswas ve Rahman (2021) duygusal zekânın karizmatik liderlik davranışı üzerindeki etkisini Bangladeş'teki özel bankalarda çalışan bankacılar örneğinde incelemişlerdir.



## BÖLÜM III

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN DESENİ

Öğretmen görüşlerine göre “ortaöğretim kurumu müdürlerinin duygusal zekâ becerilerini kullanma düzeyleri ile karizmatik liderlik becerilerini arasındaki ilişkileri” belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmada hali hazırdaki durum mevcut haliyle ortaya konulmak istendiğinden betimsel tarama ve ilişkisel tarama desenleri tercih edilmiştir.

Bir durumu var olduğu biçimde tasvir etmeyi hedefleyen betimsel tarama modelinde; olaylar, kişiler veya nesnelere bulunduğu şartlar dâhilinde ve mevcut haliyle tanımlanmaya çalışılır. Her ne şartla olursa olsun üzerlerinde bir değişikliğe gitme veya etkileme gayreti gösterilmez (Karasar, 2012:77). Bu metoda göre kişiyi ya da nesneyi, etkileme ve dönüştürme gayreti göstermeden araştırma konusu mevcut haliyle tasvir edilmesi hedeflenir. Korelasyonel araştırma modeli diye de isimlendirilen ilişkisel tarama modeli, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin hiçbir bir şekilde bu elemanlar üzerinde oynama yapılmaksızın ele alınmasıdır (Büyüköztürk ve diğerleri, 2010:171). Çalışmada nicel veriler istatistikî yöntemlerle modele ait hipotezler test edilmiştir.

#### 3.2. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın çalışma evrenini Yozgat iline bağlı merkez ilçedeki resmi ortaöğretim kurumlarında 2019-2020 eğitim-öğretim yılında görev yapmakta olan toplam 284 öğretmen oluşturmaktadır. Merkez ilçedeki tüm kurumlardaki öğretmenlere ulaşma da herhangi bir güçlük bulunmadığından örneklem alma yoluna gidilmemiştir ancak anket dağıtılan okullarda görevli bazı öğretmenler anketleri doldurmak istememiştir.

#### 3.3. VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırmada veri toplama aracı olarak üç bölümden oluşan anket formu kullanılmıştır. Veri toplama aracının birinci bölümünde katılımcıların cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, meslekteki hizmet süresi, kurumdaki hizmet süresi, şu anki okul müdürü ile çalışma süresi bilgilerinden oluşan demografik bilgi formu yer almaktadır.

Anketin ikinci kısmında öğretmen görüşlerine göre ortaöğretim kurumlarında görevli müdürlerin duygusal zekâ becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerini belirlemek amacıyla Öztekin (2006) tarafından geliştirilen Yöneticilerin Duygusal Zekâ Becerilerini Değerlendirme Ölçeği yer almaktadır. Ölçekte beşli likert şeklinde (1: hiçbir



zaman, 5: her zaman) 32 madde yer almaktadır. Tek boyuttan oluşan ölçekte puan ortalamasının yüksek olması okul müdürlerinin duygusal zekâ becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeyinin yüksek olduğu manasına gelmektedir. Bu araştırmada ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,98 olarak tespit edilmiştir.

Uygulanan anketin üçüncü kısmında ise yöneticilerin karizmatik liderlik becerilerini ölçmek amacıyla Conger ve Kanungo' nun (1994) geliştirdiği ve Aykanat (2010) tarafından Türkçe 'ye adapte edilerek geçerlik ve güvenilirlik testleri yapılan Karizmatik Liderlik Ölçeği bulunmaktadır. Ölçekte beşli likert tipinde (1: kesinlikle katılmıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum) 20 madde yer almaktadır. Vizyon belirleme, çevresel duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve statükoyu sürdürmeme olmak üzere 6 boyuttan oluşan ölçeğe göre yüksek puan okul müdürlerinin karizmatik liderlik becerilerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Bu çalışmada ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,97; alt boyutların Cronbach Alpha katsayıları sırasıyla 0,95 / 0,93 / 0,90 / 0,88 / 0,92 ve 0,81 olarak tespit edilmiştir.

### **3.4. VERİLERİN ANALİZİ**

Veriler, SPSS (Statistical Package Program for Social Science) 21.0 programıyla incelenmiştir. Ölçek puanlarının normallik sınamasında örneklem büyüklüğüne göre ( $n > 50$ ) Kolmogorov-Smirnov Z ve ( $n < 50$ ) Shapiro-Wilk testlerinden yararlanılabilir. Bu çalışmanın örnekleme 249 olduğundan Kolmogorov-Smirnov Z testinden faydalanılmıştır. Normal dağılım olmayan yerlerde non-parametrik testler kullanılabilirdiği gibi puanların uygun dönüşümleri (karekök, logaritmik, inverse) uygulanarak parametrik testler de tercih edilebilir (Büyüköztürk, 2011:140). Uygulanan normallik testinde ölçek puanlarının normal dağılım göstermediği tespit edilmiştir. Ölçek puanlarının cinsiyet ve öğrenim durumu değişkenlerine göre karşılaştırılmasında Mann Whitney U testinden; yaş grupları, meslekteki hizmet süresi, kurumdaki hizmet süresi, şu anki okul müdürü ile çalışma süresi değişkenlerine göre kıyaslanmasında Kruskal Wallis H testinden faydalanılmıştır. Kruskal Wallis H testinde anlamlı farklılık görüldüğünde farkın kaynağını göstermek amacıyla ikili karşılaştırmalarda Mann Whitney U testi kullanılmıştır. Ölçek puanları arası ilişkinin analizinde Spearman's korelasyon testi kullanılmıştır. Analizlerde güven aralığı %95 ( $p < 0,05$ ) olarak hesaplanmıştır.

## BÖLÜM IV

### 4. BULGULAR

Tablo 4.1’de araştırmaya katılan ortaöğretim öğretmenlerinin demografik özelliklerine göre dağılımı gösterilmiştir.

**Tablo 4.1. Araştırmaya Katılan Ortaöğretim Öğretmenlerinin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı**

Demografik Değişken	Gruplar	n	%
Cinsiyet	Kadın	73	29,3
	Erkek	176	70,7
Yaş	20- 25 yaş	12	4,8
	26-35 yaş	49	19,7
	36-45 yaş	109	43,8
	46 yaş ve üstü	79	31,7
Öğrenim durumu	Lisans	212	85,1
	Lisansüstü	37	14,9
Meslekteki hizmet süresi	1-5 yıl	30	12,0
	6-10 yıl	50	20,1
	11-15 yıl	51	20,5
	16-20 yıl	92	36,9
	21 yıl ve üstü	26	10,4
Kurumdaki hizmet süresi	4 yıldan az	66	26,5
	5-8 yıl	60	24,1
	9 yıl ve üstü	123	49,4
Şu anki okul müdürü ile çalışma süresi	0-3 yıl	52	20,9
	4-8 yıl	110	44,2
	9-12 yıl	34	13,7
	13 yıl ve üstü	53	21,3
Görev yaptığı okul	Mimar Sinan MTAL	55	22,1
	Şehit Mustafa Aslan MTAL	54	21,7
	Zübeyde Hanım MTAL	40	16,1
	Şehit Durmuş Delibaşı AL	33	13,3
	Millî İrade AİHL	19	7,6
	Yozgat Lisesi	17	6,8
	Erdoğan Akdağ FL	16	6,4
	Diğer	15	6,0

Araştırmaya katılan 249 öğretmenin %29,3’ü kadın %70,7’si erkektir. Katılımcıların %4,8’i 20-25 yaş, %19,7’si 26-35 yaş, %43,8’i 36-45 yaş, %31,7’si 46 yaş ve üstü yaş grubundadır. Katılımcıların %85,1’i lisans, %14,9’u lisansüstü düzeyde öğrenim görmüştür. Katılımcıların %12’sinin öğretmenlik mesleğindeki hizmet süresi 1-5 yıl, %20,1’inin 6-10 yıl, %20,5’inin 11-15 yıl, %36,9’unun 16-20 yıl, %10,4’ünün 21 yıl ve üstüdür. Katılımcıların %26,5’inin bulunduğu kurumdaki hizmet süresi 4 yıldan az, %24,1’inin 5-8 yıl, %49,4’ünün 9 yıl ve üstüdür. Katılımcıların %20,9’unun şu anki okul müdürü ile çalışma süresi 3 yıl ve daha az, %44,2’sinin 4-8 yıl, %13,7’sinin 9-12 yıl, %21,3’ünün 13 yıl ve üstüdür. Katılımcıların %22,1’i Mimar Sinan MTAL, %21,7’si Şehit Mustafa Aslan MTAL, %16,1’i Zübeyde Hanım MTAL, %13,3’ü Şehit Durmuş Delibaşı AL, %7,6’sı Milli İrade AİHL, %6,8’i Yozgat Lisesi, %6,4’ü Erdoğan Akdağ FL, %6’sı diğer okullarda görev yapmaktadır.

Tablo 4.2’de yöneticilerin duygusal zekâ becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeyi ve karizmatik liderlik puanlarına ait betimsel istatistiklere yer verilmiştir.

**Tablo 4.2. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeyi ve Karizmatik Liderlik Puanlarına Ait Betimsel İstatistikler**

Ölçek ve Alt Boyut	n	$\bar{X}$	SS	K-S (p)
<b>Yöneticilerin Duygusal Zekâ Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeyi</b>	249	3,21	1,03	1,69(0,000)
Vizyon Belirleme	249	3,53	1,20	1,99(0,000)
Çevresel Duyarlılık Gösterme	249	3,60	1,07	2,66 (0,000)
Sıra dışı Davranışlar Sergileme	249	3,37	1,08	1,70(0,000)
Kişisel Risk Üstlenme	249	3,30	1,12	1,63(0,000)
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	249	3,65	1,11	3,27 (0,000)
Statükoyu Sürdürmeme	249	3,64	1,07	3,38 (0,000)
<b>Karizmatik Liderlik</b>	249	3,52	0,98	1,36(0,043)

KS: Kolmogorov-Smirnov

Yöneticilerin duygusal zekâ becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeyi ölçeği puan ortalaması  $3,21 \pm 1,03$  olarak tespit edilmiş olup puan aralığına göre okul müdürlerinin duygusal zekâ becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri “bazen” aralığındadır.

Karizmatik liderlik ölçeği puan ortalaması  $3,52 \pm 0,98$  olarak tespit edilmiş olup puan aralığına göre okul müdürlerinin karizmatik liderlik becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri “katılıyorum” aralığındadır. Alt boyut puanları incelendiğinde sıra dışı davranışlar sergileme ( $3,37 \pm 1,08$ ) ve kişisel risk üstlenme ( $3,30 \pm 1,12$ ) puanlarının “fikrim yok” aralığında; vizyon belirleme ( $3,53 \pm 1,20$ ), çevresel duyarlılık gösterme ( $3,60 \pm 1,07$ ), üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ( $3,65 \pm 1,11$ ) ve statükoyu sürdürmeme ( $3,64 \pm 1,07$ ) puanlarının “katılıyorum” aralığında olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.3’te yöneticilerin duygusal zekâ becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeyi ve karizmatik liderliklerinin cinsiyete göre karşılaştırmasına ait Mann Whitney U testi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 4.3. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeyi ve Karizmatik Liderlik Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması**

Ölçek	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	SS	Z	p
<b>Yöneticilerin Duygusal Zekâ Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeyi</b>	Kadın	73	2,82	1,20	-3,45	<b>0,001</b>
	Erkek	176	3,37	0,91		
Vizyon Belirleme	Kadın	73	3,69	1,36	-2,13	<b>0,034</b>
	Erkek	176	3,46	1,13		
Çevresel Duyarlılık Gösterme	Kadın	73	3,76	1,15	-2,07	<b>0,038</b>
	Erkek	176	3,53	1,03		

Sıra dışı Davranışlar Sergileme	Kadın	73	3,47	1,19	-0,77	0,443
	Erkek	176	3,33	1,03		
Kişisel Risk Üstlenme	Kadın	73	3,42	1,21	-1,01	0,311
	Erkek	176	3,26	1,08		
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	Kadın	73	3,71	1,33	-1,80	0,071
	Erkek	176	3,62	1,01		
Statükoyu Sürdürmeme	Kadın	73	3,77	1,14	-1,53	0,127
	Erkek	176	3,58	1,04		
<b>Karizmatik Liderlik</b>	Kadın	73	<b>3,64</b>	1,09	-1,83	0,067
	Erkek	176	<b>3,46</b>	0,93		

Yöneticilerin duygusal zekâ becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeyi ölçek puanlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $Z=-3,45$ ;  $p<0,05$ ). Okul müdürlerinin duygusal zekâ becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeyine ilişkin erkek katılımcıların puanları, kadın katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme, statükoyu sürdürmeme alt boyut puanları ve karizmatik liderlik ölçek puanlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği ( $p>0,05$ ) tespit edilmiştir. Vizyon belirleme ( $Z=-2,13$ ;  $p<0,05$ ) ve çevresel duyarlılık gösterme ( $Z=-2,07$ ;  $p<0,05$ ) puanlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin vizyon belirleme ve çevresel duyarlılık gösterme beceri düzeyine ilişkin kadın katılımcıların puanları, erkek katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Tablo 4.4'te yöneticilerin duygusal zekâ becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeyi ve karizmatik liderlik puanlarının yaş gruplarına göre karşılaştırmasına ait Kruskal Wallis H testi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 4.4. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeyi ve Karizmatik Liderlik Puanlarının Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması**

Ölçek	Yaş	n	$\bar{X}$	SS	$X^2$	p	Anlamlı Fark
<b>Yöneticilerin Duygusal Zekâ Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeyi</b>	A-20-25 yaş	12	3,13	1,14	9,60	<b>0,022</b>	<b>D&gt;B,C</b>
	B-26-35 yaş	49	3,06	1,13			
	C-36-45 yaş	109	3,09	0,98			
	D-46 yaş ve üstü	79	3,46	1,00			
Vizyon Belirleme	A-20-25 yaş	12	3,27	0,87	3,16	0,368	
	B-26-35 yaş	49	3,54	1,37			
	C-36-45 yaş	109	3,61	1,20			
	D-46 yaş ve üstü	79	3,44	1,15			
Çevresel Duyarlılık Gösterme	A-20-25 yaş	12	3,21	0,71	5,50	0,138	
	B-26-35 yaş	49	3,62	1,11			
	C-36-45 yaş	109	3,69	1,07			
	D-46 yaş ve üstü	79	3,52	1,06			
Sıra dışı Davranışlar Sergileme	A-20-25 yaş	12	2,78	0,91	4,97	0,174	
	B-26-35 yaş	49	3,45	1,02			
	C-36-45 yaş	109	3,37	1,12			
	D-46 yaş ve üstü	79	3,42	1,07			

Kişisel Risk Üstlenme	A-20-25 yaş	12	3,03	0,88	2,19	0,535	
	B-26-35 yaş	49	3,41	1,09			
	C-36-45 yaş	109	3,34	1,20			
	D-46 yaş ve üstü	79	3,23	1,05			
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	A-20-25 yaş	12	3,31	0,98	4,84	0,184	
	B-26-35 yaş	49	3,50	1,26			
	C-36-45 yaş	109	3,78	1,06			
	D-46 yaş ve üstü	79	3,61	1,09			
Statükoyu Sürdürmeme	A-20-25 yaş	12	3,21	0,99	8,05	<b>0,045</b>	<b>B,C&gt;A D&gt;B</b>
	B-26-35 yaş	49	3,81	1,15			
	C-36-45 yaş	109	3,71	1,05			
	D-46 yaş ve üstü	79	3,50	1,05			
<b>Karizmatik Liderlik</b>	A-20-25 yaş	12	3,13	0,76	5,56	0,135	
	B-26-35 yaş	49	3,55	1,04			
	C-36-45 yaş	109	3,58	0,96			
	D-46 yaş ve üstü	79	3,45	0,98			

Yöneticilerin duygusal zekâ becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeyi ölçek puanlarının katılımcıların yaş gruplarına göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $X^2=9,60$ ;  $p<0,05$ ). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney U ikili karşılaştırma sonuçlarına göre;

- Okul müdürlerinin duygusal zekâ becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeyine ilişkin 46 yaş ve üstü katılımcıların puanları, 26-35 ve 36-45 yaş grubu katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Vizyon belirleme, çevresel duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme alt boyut puanları ve karizmatik liderlik ölçek puanlarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği ( $p>0,05$ ) tespit edilmiştir. Statükoyu sürdürmeme puanlarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $X^2=8,05$ ;  $p<0,05$ ). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney U ikili karşılaştırma sonuçlarına göre;

- Okul müdürlerinin statükoyu sürdürmeme beceri düzeyine ilişkin 26-35 ve 36-45 yaş grubu katılımcıların puanları, 20-25 yaş grubu katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir. Okul müdürlerinin statükoyu sürdürmeme beceri düzeyine ilişkin 46 yaş ve üstü yaş grubu katılımcıların puanları, 26-35 yaş grubu katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Tablo 4.5'te yöneticilerin duygusal zekâ becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeyi ve karizmatik liderlik puanlarının öğrenim durumuna göre karşılaştırmasına ait Mann Whitney U testi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 4.5. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeyi ve Karizmatik Liderlik Puanlarının Öğrenim Durumuna Göre Karşılaştırılması**

Ölçek	Öğrenim Durumu	n	$\bar{X}$	SS	Z	p
<b>Yöneticilerin Duygusal Zekâ Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeyi</b>	Lisans	212	3,24	1,01	-1,20	0,231
	Lisansüstü	37	2,99	1,15		
Vizyon Belirleme	Lisans	212	3,48	1,18	-1,99	<b>0,047</b>
	Lisansüstü	37	3,82	1,30		
Çevresel Duyarlılık Gösterme	Lisans	212	3,56	1,05	-1,66	0,097
	Lisansüstü	37	3,82	1,11		
Sıra dışı Davranışlar Sergileme	Lisans	212	3,32	1,06	-2,01	<b>0,045</b>
	Lisansüstü	37	3,69	1,15		
Kişisel Risk Üstlenme	Lisans	212	3,30	1,12	-0,24	0,812
	Lisansüstü	37	3,34	1,11		
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	Lisans	212	3,61	1,12	-1,36	0,174
	Lisansüstü	37	3,86	1,03		
Statükoyu Sürdürmeme	Lisans	212	3,67	1,06	-1,01	0,310
	Lisansüstü	37	3,49	1,15		
<b>Karizmatik Liderlik</b>	Lisans	212	3,49	0,98	-1,23	0,220
	Lisansüstü	37	3,67	0,93		

Yöneticilerin duygusal zekâ becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeyi ölçek puanlarının katılımcıların öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği ( $p>0,05$ ) tespit edilmiştir.

Çevresel duyarlılık gösterme kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme, statükoyu sürdürmeme alt boyut puanları ve karizmatik liderlik ölçek puanlarının öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği ( $p>0,05$ ) tespit edilmiştir. Vizyon belirleme ( $Z=-1,99$ ;  $p<0,05$ ) ve sıra dışı davranışlar sergileme ( $Z=-2,01$ ;  $p<0,05$ ), puanlarının öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin vizyon belirleme ve sıra dışı davranışlar sergileme beceri düzeyine ilişkin lisansüstü düzeyde öğrenim gören katılımcıların puanları, lisans düzeyinde öğrenim gören katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Tablo 4.6’da yöneticilerin duygusal zekâ becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeyi ve karizmatik liderlik puanlarının meslekteki hizmet süresine (mesleki kıdeme) göre karşılaştırmasına ait Kruskal Wallis H testi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 4.6. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeyi ve Karizmatik Liderlik Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre Karşılaştırılması**

Ölçek	Mesleki Kıdeme	n	$\bar{X}$	SS	$X^2$	p
<b>Yöneticilerin Duygusal Zekâ Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeyi</b>	A-1-5 yıl	30	2,97	1,11	5,29	0,259
	B-6-10 yıl	50	3,02	1,15		
	C-11-15 yıl	51	3,37	0,79		
	D-16-20 yıl	92	3,23	1,04		
	E-21 yıl ve üstü	26	3,43	1,09		

Vizyon Belirleme	A-1-5 yıl	30	3,39	1,32	2,60	0,626
	B-6-10 yıl	50	3,49	1,31		
	C-11-15 yıl	51	3,50	1,23		
	D-16-20 yıl	92	3,65	1,17		
	E-21 yıl ve üstü	26	3,38	0,96		
Çevresel Duyarlılık Gösterme	A-1-5 yıl	30	3,56	1,03	1,29	0,864
	B-6-10 yıl	50	3,53	1,10		
	C-11-15 yıl	51	3,55	1,19		
	D-16-20 yıl	92	3,70	1,04		
	E-21 yıl ve üstü	26	3,55	0,91		
Sıra dışı Davranışlar Sergileme	A-1-5 yıl	30	3,27	0,94	2,55	0,635
	B-6-10 yıl	50	3,49	1,12		
	C-11-15 yıl	51	3,40	1,26		
	D-16-20 yıl	92	3,39	1,05		
	E-21 yıl ve üstü	26	3,17	0,94		
Kişisel Risk Üstlenme	A-1-5 yıl	30	3,29	0,95	4,14	0,387
	B-6-10 yıl	50	3,13	1,15		
	C-11-15 yıl	51	3,37	1,09		
	D-16-20 yıl	92	3,43	1,17		
	E-21 yıl ve üstü	26	3,05	1,09		
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	A-1-5 yıl	30	3,40	1,22	6,43	0,169
	B-6-10 yıl	50	3,51	1,13		
	C-11-15 yıl	51	3,61	1,18		
	D-16-20 yıl	92	3,83	1,09		
	E-21 yıl ve üstü	26	3,62	0,84		
Statükoyu Sürdürmeme	A-1-5 yıl	30	3,68	0,96	1,49	0,828
	B-6-10 yıl	50	3,65	1,14		
	C-11-15 yıl	51	3,52	1,17		
	D-16-20 yıl	92	3,69	1,09		
	E-21 yıl ve üstü	26	3,62	0,83		
<b>Karizmatik Liderlik</b>	A-1-5 yıl	30	3,43	0,96	3,49	0,479
	B-6-10 yıl	50	3,47	1,04		
	C-11-15 yıl	51	3,49	1,05		
	D-16-20 yıl	92	3,62	0,99		
	E-21 yıl ve üstü	26	3,40	0,70		

Yöneticilerin duygusal zekâ becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeyi ölçek puanlarının katılımcıların mesleki kıdemine göre anlamlı farklılık göstermediği ( $p>0,05$ ) tespit edilmiştir.

Karizmatik liderlik ölçek ve alt boyut puanlarının katılımcıların mesleki kıdemine göre anlamlı farklılık göstermediği ( $p>0,05$ ) tespit edilmiştir.

Tablo 4.7’de yöneticilerin duygusal zekâ becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeyi ve karizmatik liderlik puanlarının kurumdaki çalışma süresine göre karşılaştırmasına ait Kruskal Wallis H testi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 4.7. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeyi ve Karizmatik Liderlik Puanlarının Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması**

Ölçek	Kurumdaki Süre	n	$\bar{X}$	SS	$X^2$	p
<b>Yöneticilerin Duygusal Zekâ Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeyi</b>	A-4 yıl ve altı	66	3,07	1,04	1,53	0,465
	B-5-8 yıl	60	3,30	0,98		
Vizyon Belirleme	C-9 yıl ve üstü	123	3,23	1,06	1,57	0,456

	B-5-8 yıl	60	3,63	1,22		
	C-9 yıl ve üstü	123	3,46	1,17		
Çevresel Duyarlılık Gösterme	A-4 yıl ve altı	66	3,60	1,04	2,49	0,287
	B-5-8 yıl	60	3,77	1,02		
	C-9 yıl ve üstü	123	3,52	1,10		
Sıra dışı Davranışlar Sergileme	A-4 yıl ve altı	66	3,33	1,00	1,20	0,548
	B-5-8 yıl	60	3,51	1,10		
	C-9 yıl ve üstü	123	3,34	1,12		
Kişisel Risk Üstlenme	A-4 yıl ve altı	66	3,33	1,03	0,34	0,845
	B-5-8 yıl	60	3,36	1,19		
	C-9 yıl ve üstü	123	3,26	1,13		
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	A-4 yıl ve altı	66	3,58	1,14	0,82	0,663
	B-5-8 yıl	60	3,71	1,08		
	C-9 yıl ve üstü	123	3,65	1,12		
Statükoyu Sürdürmeme	A-4 yıl ve altı	66	3,73	0,95	2,32	0,314
	B-5-8 yıl	60	3,78	1,03		
	C-9 yıl ve üstü	123	3,52	1,14		
<b>Karizmatik Liderlik</b>	A-4 yıl ve altı	66	3,52	0,97	1,31	0,520
	B-5-8 yıl	60	3,63	0,95		
	C-9 yıl ve üstü	123	3,46	1,00		

Yöneticilerin duygusal zekâ becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeyi ölçek puanlarının katılımcıların kurumdaki hizmet süresine göre anlamlı farklılık göstermediği ( $p>0,05$ ) tespit edilmiştir.

Karizmatik liderlik ölçek ve alt boyut puanlarının katılımcıların kurumdaki hizmet süresine göre anlamlı farklılık göstermediği ( $p>0,05$ ) tespit edilmiştir.

Tablo 4.8’de yöneticilerin duygusal zekâ becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeyi ve karizmatik liderlik puanlarının şu anki okul müdürü ile çalışma süresine göre karşılaştırmasına ait Kruskal Wallis H testi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 4.8. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeyi ve Karizmatik Liderlik Puanlarının Şu Anki Okul Müdür ile Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması**

Ölçek	Okul Müdür ile Çalışma Süresi		$\bar{X}$	SS	$X^2$	p
		n				
Yöneticilerin Duygusal Zekâ Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeyi	A-0-3 yıl	52	3,21	1,10	3,31	0,347
	B-4-8 yıl	110	3,10	1,02		
	C-9-12 yıl	34	3,16	1,15		
	D-13 yıl ve üstü	53	3,44	0,90		
Vizyon Belirleme	A-0-3 yıl	52	3,40	1,24	1,07	0,785
	B-4-8 yıl	110	3,57	1,20		
	C-9-12 yıl	34	3,45	1,31		
	D-13 yıl ve üstü	53	3,63	1,11		
Çevresel Duyarlılık Gösterme	A-0-3 yıl	52	3,44	1,09	2,05	0,562
	B-4-8 yıl	110	3,69	1,05		
	C-9-12 yıl	34	3,50	1,17		
	D-13 yıl ve üstü	53	3,64	1,01		
Sıra dışı Davranışlar Sergileme	A-0-3 yıl	52	3,07	1,05	6,12	0,106
	B-4-8 yıl	110	3,45	1,06		
	C-9-12 yıl	34	3,31	1,15		
	D-13 yıl ve üstü	53	3,55	1,07		
Kişisel Risk Üstlenme	A-0-3 yıl	52	3,14	1,12	1,88	0,598
	B-4-8 yıl	110	3,32	1,17		



	C-9-12 yıl	34	3,26	1,14		
	D-13 yıl ve üstü	53	3,45	0,98		
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	A-0-3 yıl	52	3,40	1,21	4,18	0,243
	B-4-8 yıl	110	3,70	1,10		
	C-9-12 yıl	34	3,50	1,17		
	D-13 yıl ve üstü	53	3,86	0,96		
Statükoyu Sürdürmeme	A-0-3 yıl	52	3,58	1,11	2,80	0,424
	B-4-8 yıl	110	3,70	1,09		
	C-9-12 yıl	34	3,34	1,22		
	D-13 yıl ve üstü	53	3,77	0,87		
<b>Karizmatik Liderlik</b>	A-0-3 yıl	52	3,34	1,01	2,52	0,472
	B-4-8 yıl	110	3,57	0,98		
	C-9-12 yıl	34	3,39	1,09		
	D-13 yıl ve üstü	53	3,65	0,86		

Yöneticilerin duygusal zekâ becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeyi ölçek puanlarının katılımcıların şu anki okul müdürü ile çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği ( $p>0,05$ ) tespit edilmiştir.

Karizmatik liderlik ölçek ve alt boyut puanlarının katılımcıların şu anki okul müdürü ile çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği ( $p>0,05$ ) tespit edilmiştir.

Tablo 4.9’da ortaöğretim kurumu müdürlerinin karizmatik liderlik becerileri ile duygusal zekâ becerilerini okul yönetiminde kullanabilme düzeyleri puanları arasındaki Spearman’s korelasyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 4.9. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeyi ile Karizmatik Liderlik Puanları Arasındaki İlişki**

Ölçek	2	3	4	5	6	7	8
<b>1. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeyi</b>	0,14*	0,12	0,04	0,18**	0,16*	0,16*	0,15*
2. Vizyon Belirleme	1	0,90**	0,69**	0,68**	0,77**	0,64**	0,91**
3. Çevresel Duyarlılık Gösterme		1	0,75**	0,69**	0,80**	0,70**	0,93**
4. Sıra dışı Davranışlar Sergileme			1	0,68**	0,66**	0,51**	0,83**
5. Kişisel Risk Üstlenme				1	0,77**	0,64**	0,85**
6. Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme					1	0,66**	0,88**
7. Statükoyu Sürdürmeme						1	0,77**
<b>8. Karizmatik Liderlik</b>							1

\*\* $p<0,01$

Yöneticilerin duygusal zekâ becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeyi puanları ile vizyon belirleme ( $r=0,14$ ;  $p<0,05$ ), kişisel risk üstlenme ( $r=0,18$ ;  $p<0,05$ ), üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ( $r=0,16$ ;  $p<0,05$ ), statükoyu sürdürmeme ( $r=0,16$ ;  $p<0,05$ ) ve karizmatik liderlik ( $r=0,15$ ;  $p<0,05$ ) puanları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

## BÖLÜM V

### 5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

#### 5.1. SONUÇ VE TARTIŞMA

Araştırma kapsamında “Ortaöğretim Kurumu Müdürlerinin Duygusal Zekâları ile Karizmatik Liderlik Becerileri Arasındaki İlişkinin belirlenmesini amaçlayan bu çalışmada ulaşılan sonuçlara göre takip eden yorumlar yapılmıştır.

##### **5.1.1. Araştırmanın Birinci Problemine (Okul Müdürlerinin Duygusal Zekâ Düzeyi ile Karizmatik Liderlik Becerileri Arasında İlişki) Yönelik Sonuç ve Tartışma**

Araştırma kapsamında ortaöğretim kurum müdürlerinin duygusal zekâsı ile karizmatik liderlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu görülmüştür ( $p<0,05$ ). Analizlerde ayrıca ortaöğretim kurum Müdürlerinin duygusal zekâsı ile karizmatik liderliğin alt boyutları vizyon belirleme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme, statükoyu sürdürmeme arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Bu çalışmadan elde edilen bulgular ile Dere (2016), Güneş (2016), Varol (2020), Elbers (2007), Walter ve Bruch (2007), Tareq, Khazei ve Khazei (2017), Aziz ve Al-Hamdi (2019), Vasileios (2020), Noreen, Ahmad ve Chaudhry (2020), Loukeri, Stathopoulou, Salapata ve Drigas (2021), Biswas ve Rahman (2021) çalışmalarında elde edilen bulgular örtüşmektedir. Bu durum okul müdürlerinin duygusal zekâ becerilerinin öğretmenler tarafından yüksek düzeyde algılanması yine öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin liderlik davranışlarının öğretmenler tarafından karizmaya atıfta bulunularak karizmatik liderlik olarak algılandığı sonucuna ulaşılmıştır.

##### **5.1.2. Araştırmanın İkinci Problemine (Okul Müdürlerinin Duygusal Zekâ Düzeyine İlişkin Öğretmen Algısının Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Göre Anlamlı Farklılık Gösterme Durumu) Yönelik Sonuç ve Tartışma**

Araştırmaya katılan ortaöğretim kurumu müdürlerinin duygusal zekâsına ilişkin algının öğretmenlerin cinsiyetine göre anlamlı farklılık gösterdiği ( $p<0,05$ ) ve erkek öğretmenlerin algısının kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu çalışma bulguları ile literatür bulgularının kısmen paralellik gösterdiği görülmektedir. Recepoğlu (2012), Yılmaz ve Yıldırım (2020), Karayaman ve Başbuğ (2021) tarafından okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeylerine ilişkin yapılan çalışmalarda okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeyine ilişkin öğretmen algısının öğretmenlerin cinsiyetine göre anlamlı farklılık gösterdiği ancak kadın öğretmenlerin algısının, erkek öğretmenlerin

algısına göre daha yüksek olduğu bulguları elde edilmiştir. Bu durum araştırmalardaki kadın ve erkek öğretmen dağılımı veya okul müdürünün cinsiyeti ile açıklanabilir. Bu çalışma ve literatürdeki çalışmalarda okul müdürünün cinsiyeti konusunda veri toplanmadığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan ortaöğretim kurumu müdürlerinin duygusal zekâsına ilişkin algının öğretmenlerin yaş gruplarına göre anlamlı farklılık gösterdiği ( $p<0,05$ ) görülmüştür. Bu çalışma bulguları ile literatür bulgularının paralellik gösterdiği görülmektedir. Turanlı Çamsarı (2007), Recepoğlu (2012), Yılmaz ve Yıldırım (2020), Karayaman ve Başbuğ (2021) tarafından okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeyine ilişkin yapılan çalışmalarda okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeyine ilişkin öğretmen algısının öğretmenlerin yaş gruplarına göre anlamlı farklılık gösterdiği bulguları elde edilmiştir. Bu bulguya göre okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeyi ile öğretmenlerin yaşı arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan ortaöğretim kurumu müdürlerinin duygusal zekâsına ilişkin algının öğretmenlerin öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermediği ( $p>0,05$ ) görülmüştür. Bu çalışma bulguları ile literatür bulgularının paralellik gösterdiği görülmektedir. Babaoğlu (2010), Karayaman ve Başbuğ (2021) tarafından okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeyine ilişkin yapılan çalışmalarda okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeyine ilişkin öğretmen algısının öğretmenlerin öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermediği bulguları elde edilmiştir. Bu bulguya göre okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeyi ile öğretmenlerin öğrenim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan ortaöğretim kurumu müdürlerinin duygusal zekâsına ilişkin algının öğretmenlerin mesleki kıdemine göre anlamlı farklılık göstermediği ( $p>0,05$ ) görülmüştür. Bu çalışma bulguları ile literatür bulgularının paralellik gösterdiği görülmektedir. Turanlı Çamsarı (2007), Babaoğlu (2010), Uçar (2017), Yılmaz ve Yıldırım (2020), Başar (2022) tarafından okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeyine ilişkin yapılan çalışmalarda okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeyine ilişkin öğretmen algısının öğretmenlerin mesleki kıdemine göre anlamlı farklılık göstermediği bulguları elde edilmiştir. Bu bulguya göre okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeyi ile öğretmenlerin mesleki kıdemi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan ortaöğretim kurumu müdürlerinin duygusal zekâsına ilişkin algının öğretmenlerin okuldaki görev süresine göre anlamlı farklılık göstermediği ( $p>0,05$ ) görülmüştür. Bu çalışma bulguları ile literatür bulgularının paralellik gösterdiği görülmektedir. Erkoç (2019), Başar (2022) tarafından okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeyine ilişkin yapılan çalışmalarda okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeyine ilişkin öğretmen algısının öğretmenlerin okuldaki görev süresine göre anlamlı farklılık göstermediği bulguları elde edilmiştir. Bu bulguya göre okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeyi ile öğretmenlerin okuldaki görev süresi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yöneticilerin duygusal zekâ becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeyi ölçek puanlarının katılımcıların şu anki okul müdürü ile çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği ( $p>0,05$ ) tespit edilmiştir. Bu çalışma bulguları ile literatür bulgularının paralellik gösterdiği görülmektedir. Turanlı Çamsarı (2007), Uçar (2017) tarafından okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeyine ilişkin yapılan çalışmalarda okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeyine ilişkin öğretmen algısının öğretmenlerin şu anki okul müdürü ile çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği bulguları elde edilmiştir. Bu bulguya göre okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeyi ile öğretmenlerin okul müdürü ile çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

### **5.1.3. Araştırmanın Üçüncü Problemine (Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Becerilerine İlişkin Öğretmen Algısının Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Göre Anlamlı Farklılık Gösterme Durumu) Yönelik Sonuç ve Tartışma**

Araştırmaya katılan ortaöğretim kurumu müdürlerinin sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme, statükoyu sürdürmeme ve karizmatik liderlik ölçek puanlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği ( $p>0,05$ ); vizyon belirleme ve çevresel duyarlılık gösterme özelliklerine ilişkin öğretmen algısının öğretmenlerin cinsiyetine göre anlamlı farklılık gösterdiği ( $p<0,05$ ) ve okul müdürünün vizyon belirleme ve çevresel duyarlılığına ilişkin erkek öğretmenlerin algısının kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu çalışma bulguları ile literatür bulgularının paralellik gösterdiği görülmektedir. Çevrik (2022) tarafından okul yöneticilerinin karizmatik liderliklerine ilişkin yapılan çalışmada okul yöneticilerinin sıra dışı davranışlar sergilemesine ilişkin öğretmen algısının öğretmenlerin cinsiyetine göre anlamlı farklılık gösterdiği ( $p<0,05$ ) ve erkek öğretmen algılarının kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu bulguları elde edilmiştir. Doğan (2022) tarafından okul yöneticilerinin

karizmatik liderliklerine ilişkin yapılan çalışmada okul yöneticilerinin vizyon belirleme ve sıra dışı davranışlar sergilemeye ilişkin öğretmen algısının öğretmenlerin cinsiyetine göre anlamlı farklılık gösterdiği ( $p<0,05$ ) ve erkek öğretmen algılarının kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu bulguları elde edilmiştir. Memduhoğlu ve Turhan (2016) tarafından okul yöneticilerinin karizmatik güç kullanımına ilişkin yapılan çalışmalarda okul yöneticilerinin karizmatik güç kullanımına ilişkin öğretmen algısının; Arabacı, Alanoğlu ve Doğan (2014), Kazan ve Özgenel (2021), Çevrik (2022) Doğan (2022), Ehli Özkan (2022), Yanmaz (2022) tarafından okul yöneticilerinin karizmatik liderliklerine ilişkin yapılan çalışmalarda okul yöneticilerinin karizmatik liderliklerine ilişkin öğretmen algısının öğretmenlerin cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermediği ( $p>0,05$ ) bulguları elde edilmiştir. Bu bulguya göre okul müdürlerinin vizyon belirleme ve sıra dışı davranışlar sergileme özelliklerine ilişkin öğretmen algısının cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği ve erkek öğretmen algısının kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu; okul müdürlerinin karizmatik liderlik becerilerine ilişkin öğretmen algıları öğretmenlerin cinsiyeti arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan ortaöğretim kurumu müdürlerinin vizyon belirleme, çevresel duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve karizmatik liderlik becerilerine ilişkin öğretmen algılarının öğretmenlerin yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği ( $p>0,05$ ); statükoyu sürdürmeme özelliklerine ilişkin öğretmen algısının öğretmenlerin yaş gruplarına göre anlamlı farklılık gösterdiği ( $p<0,05$ ) görülmüştür. Bu çalışma bulguları ile literatür bulgularının paralellik gösterdiği görülmektedir. Arabacı, Alanoğlu ve Doğan (2014), Kazan ve Özgenel (2021), Ehli Özkan (2022), Yanmaz (2022) tarafından okul yöneticilerinin karizmatik liderliklerine ilişkin yapılan çalışmalarda okul yöneticilerinin karizmatik liderliklerine ilişkin öğretmen algısının öğretmenlerin yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği ( $p>0,05$ ) bulguları elde edilmiştir. Bu bulguya göre okul müdürlerinin karizmatik liderlik becerileri ile öğretmenlerin yaşı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan ortaöğretim kurumu müdürlerinin çevresel duyarlılık gösterme kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme, statükoyu sürdürmeme ve karizmatik liderlik becerilerine ilişkin öğretmen algılarının öğretmenlerin öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği ( $p>0,05$ ); vizyon belirleme ve sıra dışı davranışlar sergileme özelliklerine ilişkin öğretmen algısının öğretmenlerin öğrenim

durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği ( $p < 0,05$ ) görülmüştür. Bu çalışma bulguları ile literatür bulgularının paralellik gösterdiği görülmektedir. Arabacı, Alanoğlu ve Doğan (2014),Kazan ve Özgenel (2021), Çevrik (2022), Doğan (2022), Ehli Özkan (2022), Yanmaz (2022) tarafından okul yöneticilerinin karizmatik liderliklerine ilişkin yapılan çalışmalarda okul yöneticilerinin karizmatik liderliklerine ilişkin öğretmen algısının öğretmenlerin öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği ( $p < 0,05$ ) bulguları elde edilmiştir. Bu bulguya göre okul müdürlerinin karizmatik liderlik becerileri ile öğretmenlerin öğrenim durumu arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan ortaöğretim kurumu müdürlerinin karizmatik liderlik becerilerine ilişkin öğretmen algısının öğretmenlerin mesleki kıdemine göre anlamlı farklılık göstermediği ( $p > 0,05$ ) görülmüştür. Bu çalışma bulguları ile literatür bulgularının paralellik gösterdiği görülmektedir. Memduhoğlu ve Turhan (2016) tarafından okul yöneticilerinin karizmatik güç kullanımına ilişkin yapılan çalışmalarda okul yöneticilerinin karizmatik güç kullanımına ilişkin öğretmen algısının; Arabacı, Alanoğlu ve Doğan (2014),Kazan ve Özgenel (2021), Çevrik (2022), Yanmaz (2022) tarafından okul yöneticilerinin karizmatik liderliklerine ilişkin yapılan çalışmalarda okul yöneticilerinin karizmatik liderliklerine ilişkin öğretmen algısının öğretmenlerin mesleki kıdemine göre anlamlı farklılık göstermediği ( $p > 0,05$ ) bulguları elde edilmiştir. Bu bulguya göre okul müdürlerinin karizmatik liderlik becerileri ile öğretmenlerin mesleki kıdemi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan ortaöğretim kurumu müdürlerinin karizmatik liderlik becerilerine ilişkin öğretmen algısının öğretmenlerin kurumdaki hizmet süresine göre anlamlı farklılık göstermediği ( $p > 0,05$ ) görülmüştür. Bu çalışma bulguları ile literatür bulgularının paralellik gösterdiği görülmektedir. Yakışır (2020), Çevrik (2022), Ehli Özkan (2022) tarafından okul yöneticilerinin karizmatik liderliklerine ilişkin yapılan çalışmalarda okul yöneticilerinin karizmatik liderliklerine ilişkin öğretmen algısının öğretmenlerin kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği ( $p > 0,05$ ) bulguları elde edilmiştir. Bu bulguya göre okul müdürlerinin karizmatik liderlik becerileri ile öğretmenlerin kurumdaki hizmet süresi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan ortaöğretim kurumu müdürlerinin karizmatik liderlik becerilerine ilişkin öğretmen algısının öğretmenlerin şu anki okul müdürü ile çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği ( $p > 0,05$ ) görülmüştür. Bu çalışma bulguları ile

literatür bulgularının paralellik gösterdiği görülmektedir. Yüzer (2019), Doğan (2022) tarafından okul yöneticilerinin karizmatik liderliklerine ilişkin yapılan çalışmalarda okul yöneticilerinin karizmatik liderliklerine ilişkin öğretmen algısının şu anki okul müdürü ile çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği ( $p>0,05$ ) bulguları elde edilmiştir. Bu bulguya göre okul müdürlerinin karizmatik liderlik becerileri ile okul müdürü ile çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

## 5.2. ÖNERİLER

Bu araştırmada ortaöğretim kurumu müdürlerinin duygusal zekâları ile karizmatik liderlik becerileri arasındaki ilişki durumu incelenmiştir. Araştırma bulgularına dayalı olarak ulaşılan neticeler değerlendirilmiş ve bu neticelere göre önerilerden bahsedilmiştir.

Yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeyi ölçek puanlarının katılımcıların öğrenim durumuna, mesleki kıdemlerine, kurumdaki çalışma sürelerine ve aynı müdür ile çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermediği için bundan sonra yapılacak çalışmalarda farklı demografik özelliklere göre karşılaştırmalar yapılabilir.

Diğer yandan yöneticilerin karizmatik liderlik ve alt boyut puanlarının katılımcıların kurumdaki hizmet süresi, mesleki kıdemleri, şu anki okul müdürleri ile çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermemesi sebebiyle bundan sonra yapılacak çalışmalarda daha farklı değişkenlere göre araştırmalar yapılabilir.

Ayrıca araştırmada ulaşılan sonuçlara göre araştırmaya katılan öğretmenler, okul müdürlerinin duygusal zekâ becerilerini okul yönetiminde kullanma durumuna kısmen katılmaktadır. Ortaöğretim kurumları öğretmenlerin dersi olduğunda okulda buldukları, okul müdürü yerine müdür yardımcıları ile daha fazla iletişim halinde olmalarıyla açıklanabilir. Nitekim okul müdürü ile çok fazla iletişimi olmayan öğretmenlerin müdürlerin duygusal becerileri hakkında çok fazla bilgi sahibi olmamaları veya sorunların çözümünde doğrudan iletişim halinde olmamaları etkileşimin zayıflığına neden olmaktadır. Diğer yandan okullarda iletişim için kurulan sosyal medya grubunda doğal olarak öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini iletmedikleri bilinmektedir. Bu haklı bir sebep olmakla birlikte okul müdürü ile öğretmenler arasında iletişimi güçlendirmek adına resmi grubun dışında duygu ve düşüncelerin paylaşılacağı ve her öğretmenin duygu ve düşüncesini dile getirebileceği sosyal medya grubunun kurulmasında yarar görülmektedir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre araştırmaya katılan öğretmenler, okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarını okul yönetiminde kullanma durumuna katılmaktadır. Özellikle üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme, statükoyu sürdürmeme ve çevresel duyarlılık göstermeye yönelik öğretmen görüşleri olumlu yöndedir. Fakat sıra dışı davranışlar sergileme ve kişisel risk üstlenme boyutuna yönelik öğretmen görüşlerinin diğer iki boyuta göre düşük olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan öğretmenlerin ve dolayısıyla okul müdürlerinin resmi okullarda görev yaptıkları dikkate alındığında bu konuda okul müdürlerinin sıra dışı davranışlar sergileme ve kişisel risk üstlenme davranışlarının düşük düzeyde olması anlaşılmaktadır.

Okul müdürlerinin duygusal zekâ becerilerine ilişkin öğretmen algılarının öğretmenlerin cinsiyeti ve yaş gruplarına göre anlamlı farklılık gösterdiği bulguları bu çalışma özelinde cinsiyet ve yaş dağılımının dengeli olmaması durumuyla ilişkili olabilir. Nitekim araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğu erkek ve 36-45 yaş aralığındadır. Araştırmaya katılan öğretmenler tarafından değerlendirilen okul müdürlerinin cinsiyeti ve yaş grupları bilinmediğinden erkek öğretmenlerin algısının neden kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğunun anlaşılması için yapılacak araştırmalarda değerlendirilen okul müdürlerinin yaş grupları ve cinsiyetlerinin bilinmesinde yarar görülmektedir.

Ayrıca alan yazında karizmatik liderlik ve duygusal zeka üzerine yapılmış nicel araştırmalar olmakla beraber bu iki değişkene ait nitel araştırmalar yapılarak hem akademik camiaya fikir verip yeni çalışma alanları açabilir hem de Milli Eğitim Bakanlığının okul müdürü görevlendirme sürecine ışık tutacak ve kaliteyi artıracak bilgilere ulaşılmasını sağlayabilir.



## KAYNAKÇA

- Adıyaman, S. (2015). *Ortaokullardaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları İle Duygusal Zekâları Arasındaki İlişki Batman İl Örneği*(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Zirve Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Alkal, A., Akça, M. Ş. ve Korkmaz, O. (2019). Öz Bilinç Psiko-Eğitim Programının Üniversite Öğrencilerinin Öz Bilinç Düzeylerine Etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(70), 569-582.
- Arabacı, İ.B., Alanoğlu, M., Doğan, B. (2014). Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1 (1), 192-221.
- Arslan, F. (2013). *Formatör ve Koordinatör Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Okul Müdüründen Algıladıkları Dönüşümsel Liderlik Stilleri ile Adanmışlık Düzeylerinin İlişkisi* (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Aykanat, Z. (2010). *Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Aziz, M. F. ve Al-Hamdi, S. S. (2019). Does Emotional Intelligence Predict Charisma in the Leaders. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 7 (7), 244-255.
- Babaoğlu, E. (2010). Okul Yöneticilerinde Duygusal Zekâ. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11 (1), 119-136.
- Ballı, F. E. (2018). *Öğretmen Algularına Göre Okul Müdürlerinin Gösterdiği Karizmatik Liderlik Davranışlarının Okullarda Görülen Örgütsel Sessizliği Yordama Düzeyi*(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Yıldız Teknik Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence. *Psicothema*. 18(Suppl), 13-25.
- Bass, B. M.(1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Başar, S. (2022). *Öğretmenlerin Algularına Göre Okul Müdürlerinin Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki*(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Siirt Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Batool, B. F. (2013). Emotional Intelligence and Effective Leadership. *Journal of Business Studies Quarterly*, 4(3), 84-94.
- Bektaş, Ç. (2016). Liderlik Yaklaşımları ve Modern Liderden Beklentiler. *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(7), 43-53.
- Biswas, M. ve Rahman, S. (2021). Do the Elements of Emotional Intelligence Determine Charismatic Leadership? An Empirical Investigation. *Business Perspective Review*, 3 (1), 24-43.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2010). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: PEGEM Yayınları.

- Cicero, L. ve Pierro, A. (2007). Charismatic leadership and organizational outcomes: The mediating role of employees'work- group identification. *International Journal of Psychology*, 42 (5), 297-306.
- Cooper, R. K. ve Sawaf, A. (2010). *Liderlikte Duygusal Zekâ*. Banu Sancar, Zelal B. Ayman (Çev.). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Çelik, V. O. (2015). Spor Alanında Karizmatik Liderlerin Grup Bütünlüğü Üzerindeki Etkiler. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 14, 104-122.
- Çevrik, M. (2022). *Okul Etkililiğinde Karizmatik Liderlik ve Kolektif Öğretmen Yeterliğinin Rolü*(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Uşak Üniversitesi/Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Uşak.
- Daft, R. L. (1991).*Management*. London: Dryden Press.
- Demircioğlu, E. C. (2015). Karizmatik Liderliğin Yönetimsel Açısından Değerlendirilmesi. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 52-69.
- Dere, Ö. (2016). *Duygusal Zekâ ve Dönüşümcü Liderlik Davranışı İlişkisi: Özel Banka Çalışanları Örneği*(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Beykent Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, S. (2005). *Çalışan İlişkileri Yönetimi*. İstanbul: Kare Yayınları.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2007).Kurumların Başarısında Duygusal Zekânın Rolü ve Önemi. *Yönetim ve Ekonomi*, 14 (1), 209-231.
- Doğan, S. ve Şahin F. (2007). Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler İçin Öneme Kavramsal Bir Bakış. *Journal of the Cukurova University Institute of Social Sciences*, 16(1), 231-252.
- Doğan, Z. (2022). *Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özellikleri ile Okul Yönetişimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Yozgat Bozok Üniversitesi/Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yozgat.
- Ehli Özkan, D. (2022).*Öğretmenlerin Karizmatik Liderlik Algularının Performans Düzeyleri ile İlişkisi: Trabzon İli Örneği*(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Artvin Çoruh Üniversitesi/Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Artvin.
- Elbers, N. (2007). *Charismatic Leadership, Emotional Intelligence and Values in Organizations* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Erasmus University, Rotterdam.
- Ergin, D. (2008). *Okul Yönetiminde Duygusal Zekâ ve Dönüşümsel Liderliğe İlişkin Öğretmen Alguları*(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Erkoç, N. (2019). *İlkokul Yöneticilerinin Yılmazlık, Duygusal Zekâ ve Yönetimsel Etkililik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).İnönü Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Eroğlu, B. (2012). *İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri İle Duygusal Zekâları Arasındaki İlişki*(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eröz, S. S. (2013). Örgütlerde Duygusal Zekâ. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (29), 213-242.

- George, J.M. (2000). Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence. *Human Relations*, 53 (8),1027-1055.
- Goleman, D. (2017)*İşbaşında Duygusal Zekâ*. 18. Baskı. Handan Balkara (Çev.). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, D. (2019a).*Duygusal Zekâ ve Liderlik*.Ümit Şensoy, Levent Göktem, Melis, İnan (Çev.).İstanbul: Optimist Kitap.
- Goleman, D. (2019b). *Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Daha Önemlidir*. Banu S. Yüksel (Çev.). (31. Baskı). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Gül, H. (2003). *Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Gül, H. ve Çöl, G. (2003). Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17 (3-4), 163-185.
- Güneş, E. (2016). *Duygusal Zekâ ve Liderlik Üzerine Bir Araştırma*(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Dokuz Eylül Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Işık İnan, Ö. ve Serinkan, C. (2020). Liderlik Yaklaşımları ve Spor Yönetiminde Liderlik. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 308-332.
- Işık, B. (2016). *İlkokul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özellikleri ile Okullarındaki Öğretmenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki*(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Yüzüncü Yıl Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Van.
- Ito,A., Harrison, J. A., Bligh, M. C., Roland-Levy, C. (2020). A follower-centric perspective on charismatic leadership: An integrative review and agenda for future research. Post-Print hal-03086811, HAL, <https://hal.science/hal-03086811>.
- İbicioğlu, H., Özmen, H. İ., Taş, S. (2009). Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Amprik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (2), 1-23.
- Kandaz, U. (2018). *Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Liderlik Özellikleri İle Duygusal Zekâ Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Avrasya Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayıncılık
- Karayaman, S. ve Başbuğ, A. (2021). Okul Yöneticilerinin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 11 (18), 1716-1734.
- Karim, A., Purnomo, H., Fikriyah, F. ve Kardiyati, E. N. (2020). A Charismatic Relationship: How a Kyai's Charismatic Leadership and Society's Compliance are Constructed?.*Journal of Indonesian Economy and Business*, 35 (2), 129-143.
- Kazan, A. ve Özgenel, M. (2021). Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Okul Gelişimine Etkisi. *Academic Platform Journal of Education and Change*, 4 (1), 175-194.
- Kılınç, T. (1997). Lider Durumsallığın Ötesi (II), Karizmatik Liderlik Yaklaşımı. *İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 25 (2), 67-108.

- Kocatürk, A. (2007). *Meslek Lisesi Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Davranışlarının İncelenmesi*(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Yeditepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Leung, A. K., Liou, S., Qiu, L., Kwan, L. Y., Chiu, C. ve Yong, J. C. (2014). The Role of Instrumental Emotion Regulation in the Emotions–Creativity Link: How Worries Render Individuals with High Neuroticism More Creative. *Emotion*, 14(5), 846-856.
- Loukeri, P., Stathopoulou, A., Salapata, Y. ve Drigas, A. (2021). Charismatic Leadership and Special Education Teachers’Empowerment. *iJES*,9 (3), 89-95.
- Mayer, J. D. ve Stevens, A. A. (1994). An Emerging Understanding the Reflective (Meta-) Experience of Mood. *Journal of Research in Personality*, 28 (3), 351-373.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R. ve Salovey, P. (2016). The Ability Model of Emotional Intelligence: Principles and Updates. *Emotion Review*, 8, 1-11.
- Memduhoğlu, H. B. ve Turhan, M. (2016). Öğretmen Görüşlerine Göre İlköğretim Okul Müdürlerinin Örgütsel Güç Kaynaklarını Kullanım Düzeyleri. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 44, 73-89.
- Noureen, S., Norulkamar, U., Ahmad, U. ve Jehanzaib, M. (2020). Emotional Intelligence and Charismatic Leadership Relation with the Moderating Effect of Leader-Member Exchange: Empirical Analysis from Qatar. *Palarch’s Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*,17 (7), 12843-12856.
- Oktay, E. ve Gül, H. (2003). Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo’ nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10, 403-428.
- Özalp, İ., Eren, G. ve Öcal H. (2000). Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Friede. Fiedler Kuramındaki Liderlik Tarzlarına Göre Belirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (1-2), 161-205.
- Özbek, A. ve Boztepe, Z. (2017). Duygusal Zekânın İş Yaşamında Örgütsel Bağlılık ve Kariyer İlişkisi: İlkokul Öğretmenleri Sağlık ve Sosyal Yardım Sandığı. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,7(1), 183-196.
- Özyılmaz, F. Z., Çınar, Ö. (2019). *Duygusal Zekâ, Yaşam Tatmini ve İş Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi* (18. Baskı). İstanbul: Hiper yayım.
- Petrides, K. V. VE Furnham, A. (2001). Trait Emotional Intelligence: Psychometric Investigation with Reference to Established Trait Taxonomies. *European Journal of Personality*,15 (6), 425-448.
- Petrides, K. V., Mikolajczak, M., Mavroveli, S., Sanchez-Ruiz, M. J., Furnham, A. ve Pérez-González, J. C. (2016). Developments in Trait Emotional Intelligence Research. *Emotion Review*, 8(4), 335-341.
- Recepoğlu, E. (2012). Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Milli Eğitim*, 194, 149-165.

- Robbins, S. P., Coulter, M. A., De Cenzo, D. A. (2011). *Fundamentals of Management*(7. Baskı) New Jersey: Prentice Hall.
- Rosete, D. ve Ciarrochi, J. (2005). Emotional Intelligence and Its Relationship to Workplace Performance Outcomes of Leadership Effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (5), 388-399.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J. ve Dornheim, L. (1998). Development and Validation of a Measure of Emotional Intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25(1998), 167-177.
- Shamir, B. (1991). The Charismatic Relationship: Alternative Explanations and Predictions. *Leadership Quarterly*, 2(2), 81-105.
- Shamir, B., House, R. J. ve Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594.
- Sıgır, Ü. ve Dinçer, A. P. (2013). İşletmelerdeki İstihdam Biçimleri ve Liderlik Tarzlarının Çatışma Yönetimi Tarzlarıyla Uyumlandırılmasına Yönelik Öneriler. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(18), 195-213.
- Sökmen, A. (2014). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sternberg, R. J. (1997). The Concept of Intelligence and Its Role in Lifelong Learning and Success. *American Psychology*, 52(10), 1030-1037.
- Şahin, A., Taşpınar, Y., Eryeşil, K. ve Örselli, E. (2016). Kamu Yönetiminde Liderlik: Yönetici ve Çalışanların Liderlik Algısı. *Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 18 (2), 73-96.
- Şişman, M. (2014). *Öğretim Liderliği*(3. Baskı). Ankara: PEGEM Akademi Yayıncılık.
- Tareq, M. A., Khazei, H. ve Khazei, A. (2017). Emotional Intelligence and Charismatic Leadership, Wang Aimin (Ed.) *Proceedings of The 14th International Conference on Innovation And Management*(September 27-29), Wuhan: Wuhan University of Technology Press, pp. 265-271.
- Tekin, Y. ve Ehtiyar, R. (2011). Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler. *Journal of Yasar University*, 24, (6), 4007-4023.
- Thiel, C. E., Connelly, S. ve Griffith, J. A. (2012). Leadership and Emotion Management for Complex Tasks: Different Emotions, Different Strategies. *The Leadership Quarterly*, 23, 517-533.
- Thompson, J., Camp, J. R., Trimble, J. E. ve Langford, S. (2020). Leadership Styles. *The Wiley Encyclopedia of Personality and Individual Differences: Models and Theories*, <https://doi.org/10.1002/9781118970843.ch347>.
- Titrek, O. (2007). *IQ'dan EQ'ya*. Ankara: PEGEM Akademi Yayıncılık.
- Tuğrul, C. (1999). Duygusal Zekâ. *Klinik Psikiyatri*, 1, 12-20.
- Turanlı Çamsarı, A. (2007). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Duygusal Zekâ ve Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri*(Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Uçar, A. (2017). *Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Duygusal Zekâ ve Stratejik Liderlik Davranışlarının İncelenmesi*(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Varol, İ. (2020). *Sporcuların Liderlik Özellikleri ile Duygusal Zekâ Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Akdeniz Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Vasileios, K. (2020). *Analysis of Emotional Intelligence (EI) and Leadership in One Large*(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).International Hellenic University, Thessaloniki.
- Walter, F. ve Bruch, H. (2007). Chapter 3 Investigating the Emotional Basis of Charismatic Leadership: The Role of Leaders' Positive Mood and Emotional Intelligence, Härtel, C.E.J., Ashkanasy, N.M. and Zerbe, W.J. (Ed.) *Functionality, Intentionality and Morality* (Research on Emotion in Organizations, Vol. 3), Bingley: Emerald Group Publishing Limited, pp. 55-85.
- Winston, B. E. ve Patterson, K. (2006). An Integrative Definition of Leadership. *International Journal of Leadership Studies*,2 (1),6-66.
- Yakışır, C. (2020).*Etkileşimci ve Karizmatik Liderliğin Çalışan Memnuniyeti Üzerine Etkilerinin İncelenmesi: Ankara İl Sınırları İçerisindeki Beş Yıldızlı Oteller Üzerinde Bir Araştırma*(Yayınlanmamış Doktora Tezi)İstanbul Gelişim Üniversitesi/Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Yanmaz, F. P. (2022). *Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Sadakat İlişisine Yönelik Öğretmen Görüşleri*(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)Hacettepe Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz, İ. ve Yıldırım, B. (2020). Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Tutumları ile Duygusal Zekâları Arasındaki İlişki. *İZÜ Eğitim Dergisi*, 2 (3), 42-62.
- Yüksel, M. (2006). *Duygusal Zekâ ve Performans İlişkisi*(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Atatürk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Yüzer, B. (2019).*Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özellikleri ile Okul Öncesi Öğretmenlerinin Okul Kültürü Alguları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)Marmara Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Zel, U. (2022).*Kişilik ve Liderlik* (5. Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

## EKLER

### EK-1 Karizmatik Liderlik Ölçeği

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Topluluğa karşı heyecan verici bir konuşmacıdır.					
2	Bir gruba karşı sunum yaparken çok kabiliyetli görünmektedir.					
3	İlham vericidir ve teşkilat çalışanlarının yaptıklarını açıkça belirterek onları motive edebilmektedir.					
4	Vizyona Sahiptir ve gelecekteki ihtimaller hakkında fikirler ortaya koyar.					
5	İlham verici stratejik ve örgütsel amaçlar ortaya koyabilir.					
6	Teşkilat geleceği hakkında yeni fikirler üretir.					
7	Teşkilat amaçlarını gerçekleştirmesinde karşısına çıkabilecek olan sosyal ve kültürel çevredeki engelleri önceden görebilir.					
8	Teşkilattaki diğer üyelerin limitlerini (kapasitelerini) görebilir.					
9	Teşkilatın amaçlarını gerçekleştirmesine destek olacak yeni çevresel fırsatları önceden görebilir.					
10	Teşkilatın amaçlarına ulaşmasında alışılmışın dışında davranış sergiler.					
11	Teşkilatın amaçlarına ulaşmasında geleneksel olmayan yöntemler kullanır.					
12	Sık sık teşkilatın diğer üyelerini şaşırtan kendine özgü davranışlarda bulunur.					
13	Teşkilatın amaçlarına ulaşması için, önemli derecede kişisel riske girecek şekilde faaliyetlerde bulunur.					
14	Teşkilatın amaçlarına ulaşması için, önemli derecede kişisel fedakârlık gösterecek şekilde faaliyetlerde bulunur.					
15	Teşkilatın amaçları uğruna yüksek derecede kişisel risk alır.					
16	Teşkilattaki diğer üyelerin ihtiyaçlarına ve duygularına karşı hassasiyet gösterir.					
17	Karşılıklı hoşlanma ve saygı duygularını geliştirerek diğerlerini etkiler.					
18	Sık sık teşkilattaki diğer üyelerin ihtiyaçları ve duyguları için kişisel ilgisini ifade eder.					
19	Mevcut durumu ve işlerin normal yapılma şekillerini korumaya çalışır.					
20	Teşkilatın amaçlarına ulaşması için riskli olmayan ve tanınmış, doğruluğu ortaya konmuş hareket tarzlarını savunur.					

## EK-2 Okul Müdürlerinin Duygusal Zekâ Becerilerini Kullanma Düzeyi Ölçeği

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Müdürümüz öğretmenlerle ilgili konularda duygu ve düşüncelerimizi dikkate alarak karar vermeye çalışır.					
2. Müdürümüz stres altında olduğunda bunu öğretmenlere yansıtır.					
3. Müdürümüz okulda öğretmenler arasında çıkan problemlere tarafsız yaklaşır.					
4. Müdürümüz öğretmenlerin kendisine yönelik davranışlarındaki samimiyetlerini çabuk algılar.					
5. Müdürümüz öğretmenlerin yaptıkları işe güdülenmelerini sağlamaya çalışır.					
6. Müdürümüz aralarında sorun olan öğretmenlerin birbirlerini anlamalarına yardımcı olur.					
7. Müdürümüz olumlu duygularını öğretmenlere yansıtır.					
8. Müdürümüz kendisine öfkeyle yaklaşan öğretmenlerin duygularını anlamaya çalışır.					
9. Müdürümüz öğretmenlerle uyumlu çalışır.					
10. Müdürümüz okulda güven ortamı yaratır.					
11. Müdürümüz öğretmenlerle iyi ilişkiler kurar.					
12. Müdürümüz okulda çıkan tartışmalarda serinkanlılığını korur.					
13. Müdürümüz öğretmenleri gergin oldukları durumlarda yatıştırır.					
14. Müdürümüz öğretmenlerin farklı görüş açılarından olaylara yaklaşmalarına anlayış gösterir.					
15. Müdürümüz okulda aniden ortaya çıkan sorunlar karşısında zaman kaybetmeden duruma müdahale eder.					
16. Müdürümüz öğretmenlerin iş ve kişisel konulardaki sıkıntılarını yüzlerinden anlar.					
17. Müdürümüz problem yaşadığı öğretmenlerin başarılarını takdir etmekten kaçınır.					
18. Müdürümüzün her zorluğun üstesinden geleceğine inanıyorum.					
19. Müdürümüz mesleki anlamda başarılı olan öğretmenleri takdir eder.					
20. Müdürümüz problem yaşadığı öğretmenlere karşı duygularının davranışlarını etkilemesine izin vermez.					
21. Müdürümüz herhangi bir öğretmenin bir başkası yüzünden incinmesini istemez.					
22. Müdürümüz okulda öğretmenleri kaynaştırmaya yönelik etkinlikler düzenler.					



23. Müdürümüz kendini yenileme konusunda öğretmenlerin eleştirilerini dikkate alır.					
24. Müdürümüz öğretmenleri incitecek davranışlardan kaçınır.					
25. Müdürümüz öğretmenleri işbirliğine dayalı takım çalışmalarına yöneltir.					
26. Müdürümüz karar vermemiz gereken durumlarda duygusal olmaktan çok mantıklı olmamızı önerir.					
27. Müdürümüz öğretmenlerin yaptıkları işten zevk almalarını sağlamaya çalışır.					
28. Müdürümüz öğretmenlerin iş ve kişisel konulardaki sorunlarını etkin olarak dinler.					
29. Müdürümüz öğretmenlerin ihtiyaçlarının bir belirtisi olarak verdikleri küçük sosyal işaretleri fark eder.					
30. Müdürümüz bir hata yaptığında bunu kabullenip ifade edebilir.					
31. Müdürümüz öğretmenlerin iş ve kişisel konulardaki sorunlarını çözmelerine yardımcı olmaya çalışır.					
32. Öğretmenler müdürümüzün işine olan bağlılığını örnek alırlar.					

## **ÖZGEÇMİŞ**

### **Kişisel Bilgiler**

**Adı, Soyadı : Yasin AZTEKİN**

**Taranmış  
Fotoğraf  
(isteğe bağlı)**

### **Eğitim Durumu**

**Lisans : Cumhuriyet Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi, İngiliz Dili ve Edebiyatı**

### **Mesleki Deneyim**

<b>Konacı İlköğretim Okulu</b>	<b>2007-2011</b>
<b>Yusuf Ziya İlköğretim Okulu</b>	<b>2011-2012</b>
<b>Atatürk İlköğretim Okulu</b>	<b>2012-2012</b>
<b>Şehit Hasan Hüseyin Özdemir İHL</b>	<b>2012-2015</b>
<b>Erdoğan Akdağ Fen Lisesi</b>	<b>2015- Halen</b>

**Yayımlar :**