



**OKUL MÜDÜRLERİNİN DUYGUSAL ZEKÂ DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİ**  
**DETERMINING THE EMOTIONAL INTELLIGENCE LEVELS OF SCHOOL PRINCIPALS**

Osman DOĞAN<sup>1</sup>, Pinar YILDIRIM DOĞAN<sup>2</sup>, Ecmel Ekrem KILIÇ<sup>3</sup>

**Makalenin Alanı: Eğitim Teknolojileri**

**Makale Bilgileri**

**Geliş Tarihi**

05.11.2022

**Kabul Tarihi**

05.11.2022

**Anahtar Kelimeler**

Okul,  
Müdür,  
Duygusal,  
Zekâ.

**Özet**

Kişî eğitim, iş ya da özel hayatında amacına ulaşmak için duygularını akıllıca kullanabiliyor ve istediği sonuçlara ulaşabiliyorsa “duygusal zeki” olarak nitelenebilir. Duygusal zekanın kapsamında, sosyal ilişkileri yönetebilme, kendinin ve diğerlerinin duygularını anlama, kendi duygularını amaçları doğrultusunda düzenleyebilme, kendini motivasyonunu sağlayabilme gibi bazı duygusal yeterlilikler yer almaktadır. Analiz sonuçlarına göre duygusal zekâ puanının çalışılan okulda görev yapma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Ortalama puanlara bakıldığında 1-5 yıl arası okulda görev yapan katılımcıların puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Duygusal zekâ puanının mesleki kıdeme göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Ortalama puanlara bakıldığında 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan katılımcıların puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Article Info**

**Received**

05.11.2022

**Accepted**

05.11.2022

**Keywords**

School,  
Principal,  
Emotional,  
Intelligence.

**Abstract**

If a person can use their emotions wisely and achieve the desired results in order to achieve their goals in education, business or private life, they can be described as "emotionally intelligent". Emotional intelligence includes some emotional competencies such as managing social relationships, understanding one's own and others' emotions, regulating one's own emotions in line with their goals, and providing self-motivation. According to the results of the analysis, it was determined that the emotional intelligence score showed a statistically significant difference according to the duration of working at the school. When the average scores are examined, it is seen that the scores of the participants who worked in the school for 1-5 years are higher. It was determined that the emotional intelligence score showed a statistically significant difference according to professional seniority. When the average scores are examined, it is seen that the scores of the participants who have professional seniority between 6-10 years are higher.

**1. GİRİŞ**

Yöneticiler, fiziksel ve sosyal çevre koşullarının yıkıcı, çatışma ve rekabetin yoğun olduğu güvensiz ve karmaşık okul örgütlerinde de çalışabilir (Kirby ve Fraser, 1997). Bu durumda okul yöneticisi başa çıkamamakta, bireyin olumsuz durumları ve zorlukları aşarak

<sup>1</sup> Sultanbeyli TOGEMDER Özel Eğitim Anaokulu, İstanbul, e-mail: o.dogan532@gmail.com, ORCID: 0000-0003-0106-341X (Sorumlu Yazar / Corresponding Author)

<sup>2</sup> Esma Sultan Anaokulu, İstanbul, e-mail: pinar.ydogan@gmail.com, ORCID: 0000-0003-0701-4838

<sup>3</sup> Erol Yüksel Ortaokulu, İstanbul, e-mail: ekrem.ant@gmail.com, ORCID: 0000-0003-0751-6037

başarılı olmasını sağlamakta hem kendisinin hem de çevresindekilerin duygularını harekete geçirmek ve yönetmek için duygusal zekâyı kullanır.

Goleman ve meslektaşları, ölçülebilir ve geliştirilebilir duygusal zekâ konusunda dünya çapında çok sayıda çalışma yürüttüler ve diğer araştırmacılar, yöneticiler ve liderler arasındaki çalışmalarını tamamlayan çalışmalar yürüttüler (Higgs, 2003:273–284). Ayrıca araştırmalar, duygusal uyumsuzluğun iş doyumunu olumsuz etkilediğinin yanı sıra duygusal zekâyı artırdığını ve genel olarak yaşam doyumuna yol açtığını ortaya koymaktadır. Duygusal çatışma, iş stresini azaltabilir ve benlik saygısını olumsuz etkileyebilir. Bu da doğal olarak iş tatminsizliğine ve duygusal tükenmeye yol açar (Abraham, 1998:137–146)

### **1.1.Duygusal Zekâ**

Duygusal zekâ, birbiriyle ilişkili, öğrenilebilir ve insan potansiyelini artıran bir dizi beceri olarak düşünülebilir (Mayer ve ark, 2008). Duygusal zekâ, duyguları tanımayı, duygusal bağlamlarda ustalaşmayı, düşünmeyi etkilemek için duygular yaratmayı ve bunlara nüfuz etmeyi, duyguları düzenlemeyi ve işlemeyi içerir.

Duygusal zekânın evrensel olarak kabul edilmiş bir tanımı olmamasına ve sınırları henüz tam olarak belirlenmemiş olmasına rağmen, diğer zekâ türlerinden ideal duygusal zekâ kavramını yansıtan bir ayırım yapmak mümkündür. Duygusal zekânın benzersiz ve güvenilir bir şekilde ölçülebilir bir zekâ biçimi olduğuna dair artan kanıtlar var. Ancak duygusal zekânın neyi öngördüğü henüz net değildir (Brackett ve ark, 2004).

Duygusal zekâ gibi bir kavramın bir zekâ türü olarak kabul edilebilmesi için yerine getirmesi gereken belirli kriterler vardır. Bunları fikirler, ilişkiler ve kazanımlar olarak üç kategoriye ayırmak mümkündür. İdeolojik kritere göre zekâ, basit davranışsal tercihlerden ziyade bilişsel bir işlevi yansıtmalıdır. İkinci kategori olan ilişkiler, ampirik değerleri tanımlar. Zekâ en yakından ilişkili yetenekler arasında yer alırken, bu yetenekler zekânın diğer biçimlerini tanımlayan yeteneklerden ayırt edilmelidir. Üçüncü kriter olan gelişimsel kriter, zekânın yaş ve tecrübe ile geliştiğini öne sürer (Mayer ve ark, 2000).

### **1.2.Okul Yönetiminde Duygusal Zekânın Önemi**

Müdürler, bir okulda amaçların gerçekleştirilebilmesi için planlayan, denetleyen, personeli organize eden ve emirler veren kişilerdir. Okulların ortak hedefleri, onları yapısal olarak benzer kılmaktadır. Okulları birbirinden ayıran özellikler müdürlerden gelmektedir. Okuldaki birçok koşulun müdüre bağlı olarak değiştiği, okuldaki müdür dışında tüm unsurların değişmeden kalması sağlandığı belirtilebilir. Klasik anlamda okul yöneticisinin belli

becerilere sahip olması gerekir; görev, yetki ve sorumluluklarını bilmelidirler. Eğitimi geliştirmek için okullardan başlamak gerektiğini düşündüğümüzde, günümüz müdürlerinin hangi nitelikleri hayal etmiş olmaları gerektiği sorusu akla geliyor. Çağdaş bir okul yöneticisi, insan bilgisinde ileri düzeylere ulaşmış, etkili iletişim becerilerine, başarılı liderlik özelliklerine sahip, zihinsel ve fiziksel olarak zinde bir yetiştirilmiştir (Açıkalın, 1995: 6-7).

Müfettişin duygusal zekâsı, müfettişi etkiler. Bu bağlamda ele alındığında okul müdürlerinin mesleki deneyimlerini, profesyonelliklerini, akademik becerilerini, duygularını, kişisel niteliklerini ve sağduyularını okul yönetiminde kullanma biçimleri duygusal zekâyâ dayanmaktadır (Duncan, 2002). İdari işler öncelikle kişilerarası ve kişisel becerilere (empati, özgüven, öfke yönetimi, stres yönetimi, saygı, işbirliği vb.) dayalıdır. Herkes, duygusal zekâ düzeyi yüksek bireylerin iyi yönetici olmasını bekler. Örgütlerde çalışanların ve yöneticilerin davranışları hissedilen duygulara göre şekillenmektedir. Onu harekete geçiren tüm eylemlerin arkasında bir duygu vardır. Okul yöneticisi, başta kendi personeli olmak üzere personelin duygularını hissedebiliyorsa, eylemleri yalnızca kendi hayatına ve örgütüne huzur getirecektir.

Okul yöneticilerinin duygusal zekâ durumunu anlaması, insan özelliklerini okuması ve buna göre hareket etmesi önemlidir. Ortak hedeflere ulaşmak için başkalarıyla birlikte çalışan güçlü insanlar, planlama, bilgi ve kaynakları paylaşma, dostluk, işbirlikçi bir iklimi teşvik etme ve iş birliği için fırsatlar yaratma yoluyla iş birliği yaparlar (Goleman, 2000: 254).

### **1.3. Araştırmanın Önemi**

Günlük yaşamdaki sorunları çözmek için duygusal zekâ tek başına yeterli değildir. Örneğin travmatik durumlarda, zorluklarla, acı ve kayıplarla başa çıkmada, belirli sosyal ilişkilerde, hatta eş seçmede ve aile kurmada psikolojik zekâ tek başına faydalı sonuçlar sağlamaz. Duygusal zekâ bu gibi durumlarda önemlidir. Çünkü duygular insanları belirli durumlarda belirli şekillerde davranmaya yönlendirir; zorluklara nasıl yanıt verileceği konusunda fikir verirler. Bu nedenle duyguları tanımak ve anlamak önemlidir. Tüm küresel endüstrilerde, iyi yönetilen yönetim ve iyi eğitilmiş insanlar ürün başarısına öncülük eder. İyi performans, iyi liderlik güçlü organizasyonlar yaratır. Yönetim ve liderlik; bireysel, örgütsel ve toplumsal düzeylerde güç ve bağlantı oluşturmak için güçlü bir potansiyele sahiptir. Diğer ülkelere göre toprak altı ve toprak kaynakları avantajına sahip olan bir ülkenin vatandaşlarının daha iyi refah, kültür ve kalkınmadan yararlanamaması girişimciliğin temel sorunudur. İyi yönetim, işin yetkin kişiler tarafından yapılmasını içeren bir kavramdır.

#### 1.4. Araştırmanın Amacı

Okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerinin kişisel özellikleriyle olan bağlantısının net olarak ortaya konması çalışmanın amacıdır.

#### 1.5. Problem Cümlesi

Okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeyleriyle demografik özellikleriyle arasında anlamlı ilişki var mı?

#### 1.6. Alt Problemler

1. Duygusal zekâ düzeyi yaşa göre farklılık gösterir mi?
2. Duygusal zekâ düzeyi cinsiyete göre farklılık gösterir mi?
3. Duygusal zekâ düzeyi medeni durumuna göre farklılık gösterir mi?
4. Duygusal zekâ düzeyi öğrenim durumuna göre farklılık gösterir mi?
5. Duygusal zekâ düzeyi çalışılan okulda görev yapma süresine göre farklılık gösterir mi?
6. Duygusal zekâ düzeyi mesleki kıdeme göre farklılık gösterir mi?

### 2. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama aracı, veri toplama süreci ve verilerin analizi açıklanmaktadır.

#### 2.1. Araştırma Deseni

Okul müdürlerinin duygusal zeka düzeylerinin tespit edilmesi amacıyla yapılan bu çalışmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu mevcut şekliyle betimlemeyi amaçlayan bir yaklaşımdır (Karasar, 2009: 77).

#### 2.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın örneklem grubunu, 2022 - 2023 eğitim - öğretim yılında İstanbul ili Sultanbeyli ilçesindeki görev yapan 163 okul müdürü oluşturmuştur. Tablo 1’de çalışma grubunda yer alan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre dağılımı yer almaktadır.

**Tablo 1.** Çalışma Grubunun Cinsiyete Göre Dağılımı

| Gruplar | Cinsiyet |       | TOPLAM |     |
|---------|----------|-------|--------|-----|
|         | Kadın    | Erkek |        |     |
|         | f        | f     | f      | %   |
|         | 129      | 34    | 163    | 100 |

Tablo 1 incelendiğinde 129 kadın katılımcı, 34 erkek katılımcı olmak üzere toplam 163 kişilik çalışma grubunun olduğu görülmektedir.

### 2.3. Veri Toplama Aracı

**Duygusal Zekâ Ölçeği:** Ergin (2008) tarafından geliştirilen 48 maddelik “Duygusal Zeka Ölçeği” (DZÖ) kullanılmıştır. Dr. Reuven Bar-On'un geliştirdiği Bar\_On EQ anketi, Ergin tarafından örnekleme için ölçeğin geçerlik ve güvenirlik çalışmaları ile madde analizi yapılmış ve boyutlar yeniden adlandırılmıştır. Orjinal ankette yer alan 88 sorudan 48'i araştırmada kullanılmıştır. Ölçek 48 sorudan oluşturulmuştur; duygusal zeka ölçeği ile öğretmenlerin, okul müdürlerinin duygusal zekalarına yönelik algıları belirlenmek istenmiştir. Ölçekte likert tipi beşli dereceleme ölçeği olarak yapılandırılmıştır. Cevaplar: “Kesinlikle katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), kararsızım (3), katılıyorum (4), tamamen katılıyorum (5)” şeklinde değerlendirilmiştir

### 2.4. Veri Toplama Süreci

Anket formu Google Form aracılığıyla okul yöneticilerine ulaştırılmış ve yanıtlar elektronik olarak alınmıştır.

### 2.5. Veri Analizi

SPSS 26.0 istatistik programı kullanılarak ölçek soruları T-testi ve Anova testiyle sonuca ulaştırılmıştır.

## 3. BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın verilerine dayalı olarak elde edilen bulgulara ve bulgulara ait yorumlara yer verilmektedir.

### 3.1. Birinci alt probleme ilişkin bulgular

Duygusal zekânın yaş bakımından farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan Anova testi sonuçları tabloda verilmiştir.

**Tablo 2.** Duygusal Zekânın Yaş Bakımından İncelenmesi

|                      | Yaş   | n  | Ort.   | ss     | F            | p           |
|----------------------|-------|----|--------|--------|--------------|-------------|
| <b>Duygusal Zekâ</b> | 25-35 | 56 | 2,9700 | ,24139 | <b>5,320</b> | <b>,006</b> |
|                      | 36-45 | 92 | 2,8779 | ,13081 |              |             |
|                      | 46-60 | 15 | 2,9759 | ,18789 |              |             |

Analiz sonuçlarına göre duygusal zekâ puanının yaş bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $p>0,05$ ).

### 3.2. İkinci probleme ilişkin bulgular

Duygusal zekânın cinsiyet bakımından farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan T- testi sonuçları tabloda verilmiştir.

**Tablo 3.** Duygusal Zekânın Cinsiyet Bakımından İncelenmesi

|                      | Cinsiyet | n   | Ort.   | ss     | t             | p           |
|----------------------|----------|-----|--------|--------|---------------|-------------|
| <b>Duygusal Zekâ</b> | Kadın    | 129 | 2,9000 | ,18506 | <b>-2,513</b> | <b>,754</b> |
|                      | Erkek    | 34  | 2,9887 | ,17500 |               |             |

Analiz sonuçlarına göre duygusal zekâ puanının cinsiyet bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $p>0,05$ ).

### 3.3. Üçüncü probleme ilişkin bulgular

Duygusal zekânın medeni durum bakımından farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan T- testi sonuçları tabloda verilmiştir.

**Tablo 4.** Duygusal Zekânın Medeni Durum Bakımından İncelenmesi

|                      | Medeni Durum | n   | Ort.   | ss     | t            | p           |
|----------------------|--------------|-----|--------|--------|--------------|-------------|
| <b>Duygusal Zekâ</b> | Bekar        | 130 | 2,9115 | ,17913 | <b>-,966</b> | <b>,106</b> |
|                      | Evli         | 33  | 2,9465 | ,21171 |              |             |

Analiz sonuçlarına göre duygusal zekâ puanının medeni durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $p>0,05$ ).

### 3.4. Dördüncü probleme ilişkin bulgular

Duygusal zekânın öğrenim durumu bakımından farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan T- testi sonuçları tabloda verilmiştir.

**Tablo 5.** Duygusal Zekânın Öğrenim Durumu Bakımından İncelenmesi

|                      | Öğrenim Durumu | n   | Ort.   | ss     | t             | p           |
|----------------------|----------------|-----|--------|--------|---------------|-------------|
| <b>Duygusal Zekâ</b> | Lisans         | 148 | 2,9099 | ,18361 | <b>-1,887</b> | <b>,836</b> |
|                      | Yüksek Lisans  | 15  | 3,0043 | ,19437 |               |             |

Analiz sonuçlarına göre duygusal zekâ puanının öğrenim durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $p>0,05$ ).

### 3.5. Beşinci alt probleme ilişkin bulgular

Duygusal zekânın çalışılan okulda görev yapma süresine göre farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan Anova testi sonuçları tabloda verilmiştir.

**Tablo 6.** Duygusal Zekânın Çalışılan Okulda Görev Yapma Süresi Bakımından İncelenmesi

|                      | Okulda Görev Süresi | n  | Ort.   | ss     | F            | p           |
|----------------------|---------------------|----|--------|--------|--------------|-------------|
| <b>Duygusal Zekâ</b> | 1-5 yıl             | 69 | 2,9892 | ,22537 | <b>9,302</b> | <b>,000</b> |
|                      | 6-10 yıl            | 84 | 2,8508 | ,12006 |              |             |
|                      | 11-20 yıl           | 10 | 2,9681 | ,10299 |              |             |

Analiz sonuçlarına göre duygusal zekâ puanının çalışılan okulda görev yapma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ( $p<0,05$ ). Ortalama puanlara bakıldığında 1-5 yıl arası okulda görev yapan katılımcıların puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

### 3.6. Altıncı alt probleme ilişkin bulgular

Duygusal zekânın mesleki kıdem süresi bakımından farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan Anova testi sonuçları tabloda verilmiştir.

**Tablo 7.** Duygusal Zekânın Mesleki Kıdem Bakımından İncelenmesi

|                     | Mesleki Kıdem   | n  | Ort.   | ss     | F            | p           |
|---------------------|-----------------|----|--------|--------|--------------|-------------|
| <b>Dijital Etik</b> | 1-5 yıl         | 34 | 2,9212 | ,20857 | <b>6,655</b> | <b>,000</b> |
|                     | 6-10 yıl        | 29 | 3,0330 | ,24521 |              |             |
|                     | 11-20 yıl       | 84 | 2,8688 | ,12654 |              |             |
|                     | 21 yıl ve üzeri | 16 | 2,9668 | ,18839 |              |             |

Analiz sonuçlarına göre duygusal zekâ puanının mesleki kıdeme göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ( $p<0,05$ ). Ortalama puanlara bakıldığında 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan katılımcıların puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

## 4. SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Duygusal zekâ kavramı, eğitim ve istihdam girişimlerini yönetmek ve fark yaratmak için bir yöneticinin sahip olması gereken niteliklerden biridir. Sonuçta, eğitim sistemimizin bazı stratejik hedefleri vardır, ancak bu hedeflere ulaşmak için okul yetkililerinin bazı kısa

vadeli (orta) hedefler belirlemesi ve bunları doğru zamanda ve uygun yerde uygulaması gerekmektedir.

Analiz sonuçlarına göre duygusal zekâ puanının yaş bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Duygusal zekâ puanının cinsiyet bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Yani öğretmenlerin erkek ya da kadın olmaları duygusal zekâ algılarında herhangi bir etkiye sahip değildir. Benzer sonuçlara ulaşan Ergin'in (2008) yaptığı çalışmada cinsiyet faktörünün anlamlı bir fark oluşturmadığı görülmektedir. Duygusal zekanın doğrudan ölçüldüğü çalışmalarda ise cinsiyet değişkeniyle ilgili farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir.

Duygusal zekâ puanının medeni durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Duygusal zekâ puanının öğrenim durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Duygusal zekâ puanının çalışılan okulda görev yapma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Ortalama puanlara bakıldığında 1-5 yıl arası okulda görev yapan katılımcıların puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu çalışma Recepoğlu'nun (2012) yaptığı çalışmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Okuldaki görevine yeni başlayan öğretmenlerin idarecilerinin duygusal zekalarına yönelik daha olumlu bir tutumları olduğu söylenebilir. Okul yöneticileri, kurumlarına yeni başlayan öğretmenlerin bu olumlu özelliğinin farkında olup bu durumu avantaja çevirebilir.

Duygusal zekâ puanının mesleki kıdeme göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Ortalama puanlara bakıldığında 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan katılımcıların puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Recepoğlu (2012) çalışmasında benzer bir sonuç bulmuştur. Öğretmenlerin kıdem süreleri arttıkça okul yöneticilerinin duygusal zekalarına yönelik algılarının düşük çıktığı söylenebilir. Özellikle meslek kıdemi yüksek öğretmenlerle çalışan okul yöneticilerinin bu durumun farkında olmaları yönetim süreçlerini kolaylaştıracaktır.

#### **4.1. Öneriler**

Yüksek duygusal zekâ değerine sahip bir kişi, ortaya çıkan duyguyu bastırmak yerine kontrol ederek akılcıca ve mantıklı bir şekilde hareket edebilir/karar alabilir. Okul yönetiminde mantıklı karar almanın önemi oldukça yüksektir.

Okul yöneticilerinin duygusal zekâları geliştikçe eğitim kurumlarında da başarı o denli yüksek olacaktır.



Bundan sonraki çalışmalara öğretmenler de dahil edilirse daha geniş sonuçlar elde edilecektir.

## KAYNAKÇA

Abraham, R. (1998). Emotional dissonance in organizations a conceptualization of consequences, mediators and moderators, *Leadership & Organizations Development Journal*, 19(3): 137–146, MCB University Press, Florida.

Açıkalın, A. (1995). *Toplumsal kurumsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Brackett, M.A., Mayer, J.D., & Warner, R.M. (2004). Emotional intelligence and its relation to everyday behaviour. *Personality and Individual Differences*, 36, 1387–1402.

Duncan, D. (2002). Emotionally intelligent female primary headteachers: The new wopen of power. *Education 3-13*. 30(3), 48-54.

Ergin, D. (2008). *Okul yönetiminde duygusal zekâ ve dönüşümsel liderliğe ilişkin öğretmen algıları*. (yüksek lisans tezi). T.C. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Goleman, D. (2000). *İş başında duygusal zekâ*. (Çeviren: Banu Seçkin Yüksel). İstanbul: Varlık Yayınları.

Higgs, M. (2003). How can we make sense of leadership in the 21st century? *Leadership & Organization Development Journal*. 24(5), 273–284.

Kirby, L.D., Fraser, M. W. (1997). *Risk and resilience in childhood*. In M. Fraser (Ed.), Risk and resilience in childhood (pp. 10-33). Washington, DC: NASW Press.

Mayer, J.D., Caruso, D.R., & Salovey, P. (2000). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267-298.

Mayer, J.D., Salovey, P., & Caruso, D.R., (2008). Emotional intelligence new ability or eclectic traits? *American Psychologist*, 63(6), 503–517.

Recepoğlu, E. (2012). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Milli Eğitim*, 42(194), 149-165