



ISSN:1306-3111

e-Journal of New World Sciences Academy
2011, Volume: 6, Number: 1, Article Number: 1C0325

EDUCATION SCIENCES

Received: October 2010

Accepted: January 2011

Series : 1C

ISSN : 1308-7274

© 2010 www.newwsa.com

Yurdağül Doğuş

Ataturk University

yurda_gull@hotmail.com

Erzurum-Turkey

OKUL YÖNETİCİLERİ VE ÖĞRETMENLERİN BAKIŞI İLE EMPATİK İLETİŞİM

ÖZET

Araştırma öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin empati kavramını tanımlamalarına, kendilerinin ve diğerlerinin empatik davranma düzeylerini algılamalarına ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evreni Ankara Yenimahalle İlçesi A.A Lisesi öğretmenleri ve okul yöneticileridir. Örneklem ise 10 öğretmen ve 5 okul yöneticisinden oluşmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından oluşturulan soru formu kullanılmış, veriler yarı yapılandırılmış görüşmeler ile elde edilmiştir. Empati kavramı pek çok bilimsel yayında araştırmaya katılanlar tarafından biliniyor olarak kabul edilmektedir. Bu araştırmanın bulguları arasında; öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin empatinin tam karşıtı durumların empati olarak tanımladığı, empatiye ilişkin kavram kargaşası yaşandığı, benmerkezci bir bakışla tanımlandığı, empatinin gelişime açık bir beceri olarak değerlendirildiği yer almaktadır.

Anahtar Kelimeler: Empati, Empatik Tepki, Empatik Tepki Düzeyi, Okul Yöneticisi, Öğretmen

EMPATIC COMMUNICATION FROM SCHOOL ADMINISTRATORS AND TEACHERS' POINT OF VIEW

ABSTRACT

Empathy concept that draws the attention of the academists, is considered to be known by the participants of investigation in many scientific publications. One of the important findings of the study is the fact that the individuals identify empathy as the situations which are just the opposite of it. The purpose of the study was to investigate how the teachers and school administrators define the concept of empathy and how they perceive the level of their empathic behavior and of the others. The population of the research consisted of A.A. High school administrators and teachers in Yenimahalle District; the sample consisted of 10 teachers and 5 school administrators. The data was obtained from semi-structured interviews conducted by the researcher. The results of the study suggested that the teachers and school administrators had a confusion regarding the concept of empathy, the empathy was defined through an egocentric point of view and was considered as a skill open to development.

Keywords: Empathy, Empathic Reaction, The Level of Empathic Reaction, School Administrator, Teacher

1. GİRİŞ (INTRODUCTION)

Birey ve toplumun yaşamının ve devamlılığın sağlanması iletişim üzerine kuruludur. Bu nedenle etkili iletişime ve bunu sağlayan koşulların bilinmesine ihtiyaç vardır. İnsanlar arasında gerçekleşen iletişim sürecinin etkili ve amaca dönük olması kaynak kişiden gönderilen mesajın alıcı kişiye doğru aktarılabilmesine bağlıdır. İnsan yaşamının önemli bir bölümü kendini anlatabilme ve diğerlerini anlayabilme çabalarıyla geçmektedir bu nedenle nitelikli, etkili iletişime ihtiyaç duyulan her koşulda empatiden söz edilmek durumundadır.

Türk Dil Sözlüğünde duygudaşlık olarak açıklanan Empati kavramı Almanca "Einfühlung", "kendini içinde hissetmek" ve Yunanca "empatpeia" kelimelerinden köken almaktadır (Dökmen, 2004: 339). Empati kavramıyla ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde karşımıza ısrarlı çalışmalarını ile hümanistik Psikoloji ekolünün ve varoluşçu-insancı terapi yaklaşımının öncülerinden olan Carl Rogers çıkmaktadır. Rogers (1983:105-117) Empatinin bir durum olmadığını bir süreç olduğunu, bunu ancak kendinden emin, başka kişinin dünyasına girince kaybolmayacak ve istediği zaman kendi dünyasına rahatça geri dönebilecek kişilerin yapabileceğini belirtmiş, empatik olmanın karmaşık, sorumluluk verici, güçlü, ancak zorlukla anlaşılabilen ve nazik bir varoluş şekli olduğunu vurgulamıştır.

Geçtiğimiz yüzyıl içerisinde çeşitli şekillerde tanımlanan kavram, 1950'li yılların sonuna kadar bilişsel nitelikli, bir insanın karşısındaki insanı tanıması ve kendisini onun yerine koyarak özellikleri hakkında bilgi sahibi olması şeklinde ele alınmıştır. Dymond, Shelton, Hogan, Chandler, Krauss, Glucksber gibi bilim insanları bu yönü üzerine çalışmalar yapılmıştır (Dökmen, 1988:156; Alver, 1998: 59). 1960'lı yıllarda karşındaki kişinin rolünü almanın, bilişsel yönün ön koşul olduğu fakat tek başına yeterli olmadığı, karşındaki kişinin hissettiği duyguların aynılarını hissedebilmenin gerektiği ifade edilerek, duygusal yönü de vurgulanmıştır. Stewart, Shaw, Brewer, Rothenberg, Borke, Mehrian ve Epstein bu yönde çalışmalar yapmışlardır (Dökmen, 1988: 156; Alver, 2003: 23). Rogers, Carkhuff ve Truax ise empatinin hem bilişsel hem de duygusal nitelikli bir aktivite olduğu görüşündedirler ve empatinin bu gün kabul edilen şekilde gelişmesine katkı sağlamışlardır (Dökmen, 1988: 156).

Rogers, 1942 tarihli 'danışmanlık ve psikoterapi' adlı kitabında, insanın temelde iyi olduğunu, sürekli gelişerek kendini gerçekleştirme istediğini ve insanların doğuştan getirdikleri en temel dürtünün kendini gerçekleştirme, **kendini ifade etme** dürtüsü olduğunu söylemiştir (akt. Cüceloğlu, 1993: 480). Rogers (1975: 105), "Empatik olmak değeri anlaşılabilen bir varoluş şeklidir" isimli makalesinde, empatinin birçok şekilde tanımlandığını, kendisinin de farklı tanımlar yaptığını ifade etmiştir. İlk olarak empatiyi 1959 yılına kadar bir kişinin içsel referans çevresini doğru olarak algılamak, o kişi gibi yaşamak olarak tanımladığını belirtmiş fakat son olarak empatinin bir insanın algısal dünyasına girilmesi, onunla tümüyle beraber olunması, geçici olarak onun hayatının yaşanması, yargılamadan nazikçe yaklaşılması, duygu ve düşüncelerinin tam olarak anlaşılması ve bu durumun karşı tarafa iletmesi süreci olduğu noktasına vardığını ifade etmiştir. Empatinin bir durum olmadığını bir süreç olduğunu, bu süreci ancak kendinden emin başka kişinin dünyasına girince kaybolmayacak ve istediği zaman kendi dünyasına rahatça geri dönebilecek kişilerin başarıyla yönetebileceğini belirtmiştir.

Günümüzde büyük ölçüde 1970'lerdeki empati anlayışının devam ettiği görülmekle birlikte kavram üzerindeki çalışmalar ve eklemeler devam etmektedir. (Dökmen, 1988: 157).

Kılıççı (1992: 146) Bireyin davranışlarını algılarının belirlediğini ve empatik anlayış için de kişinin algı dayanağını tanımak gerektiğini yani bireyin fenomenolojik alanını bilmek gerektiğini belirtmektedir.

Cüceloğlu(1993: 32), Kişiyi anlamak için onun yaşamında neyin anlamlı olduğu, neyi gerçekleştirilmek istendiğinin anlaşılması gerektiğini vurgulamaktadır.

Empatik anlayış koşulsuz kabul, saygı, içtenlik, açıklık gibi bileşenleri, değerleri barındıran bir kavramdır(Kılıççı, 1992: 148). Bu kavramlar ve değerler olumlu kişilerarası ilişkilerin de temel koşullarındandır. Koşulsuz kabul; kişinin bir koşula bağlanmadan insan olduğu için kabul edilmesini, Saygı; kişinin kendine saygısı ve kendini kabulü, başkalarına saygısı ve başkalarını kabulünü, İçtenlik ve açıklık; saydamlık, dürüstlük, doğruluk, ilişkinin cam gibi açık olmasını nitelendirir (Voltan Acar, 1994: 14).

Empati yoğun ve aktif bir şekilde dinlemeyi gerekli kılan bir süreçtir. Bu da karşıdaki kişinin duygu, inanç ve sanılarına özel bir dikkat sarfetmeyi ve fenomenolojik bakış açısından anlamayı gerektirir. Empatik tepkide kişinin sadece görünen yönünün değil, karşıdaki kişi için önemli olan derindeki yönünün de anlaşıldığı mesajı olmalıdır (Sheldon, Eisenberg, Delaney, 1993: 106-112).

Örgütler belirlenmiş bir takım amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen insan, makine ve hammadde gibi üretim araçlarının uygun bir birleşiminden oluşmuş kuruluşlardır. Yönetim ise bu belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen iki veya daha fazla kişinin meydana getirdiği bir grup faaliyeti ya da sosyal bir olaydır (Eren, 2001: 1). Yönetim basit şekilde tanımlanacak olursa başkalarıyla birlikte ve onlar vasıtası ile amaçlara ulaşma sürecidir denebilir (Sertaşı, 2005: 37). Çağdaş bir yöneticinin sadece bir örgütü ve orada çalışan personeli yöneten değil, yönetilenleri karar süreçlerine katan, işbirliği yapan, bilgi akışı sağlayan, etkili iletişim kurabilen, yönetilenlerin kendilerini gerçekleştirmelerine imkan sağlayan düzenlemelere fırsat tanıyan kişiler olması beklenmektedir (Aydın, 2008; Başaran, 1992: 11-18).

Eğitim yöneticisi, okulun amaçlarına ulaşması için, okul için gerekli insan ve maddi kaynakların sağlanmasından, bu kaynakların en verimli biçimde kullanılmasından sorumludur. İlgili yönetmeliklerde okul yöneticisinin görevi okulu eğitim programlarında yer alan amaçlara uygun olarak yaşatmak olarak belirtilmiştir. Yönetici bu amacı gerçekleştirirken insan gücü, bina, araç-gereç, para gibi kaynaklardan yararlanır(Kaya, 2000: 38). Okul diğer örgütlerden kendine has özellikleri ile ayrılır, girdisi-çıktısı insan olan okul sisteminin bu özellikleri nedeniyle kendine özgü işleyiş biçimi vardır. Gücünü formal yetkiden alan okul yöneticisi, statüsünün verdiği yetkiyi sosyal ve teknik yetkilerle desteklenmesi gerekir. Yöneticinin öğretmenler, diğer çalışanlar ve öğrenciler ile empatik iletişim kurabilmesi onun sosyal yetkisini artırır bu durum örgütün amaçlarına, örgütle etkileşim içerisinde bulunan bireylerin beklentileri ile orantılı bir şekilde ulaşmalarına yardımcı olabilir (Fidan, Erden: 1999: 82). Bu durum örgütün amaçlarına tüm paydaşların beklentileri ile orantılı bir şekilde ulaşması için önemli bir araçtır. Lider yöneticilerin özellikleri arasında üst düzey iletişim becerisi bulunmaktadır. Etkili bir iletişimin ön koşulu ise empatik dinlemedir, bu anlayışla kurulan iletişim her örgüt içerisinde olması muhtemel çatışma durumlarının örgüt amaçları doğrultusunda aşılmasına, örgüt içerisinde yapılacak değişikliklerin iş görenlerce kabul düzeyini artırmasına önemli katkılar sağlayabilir.

2. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ (RESEARCH SIGNIFICANCE)

Empati günümüzde pek çok uzmanlık alanının yanı sıra günlük dilde kullanılan bir kavramdır. Kullanım sıklığı ile paralel gerçekleşmeyen bir süreç olan empati ile ilgili yapılan literatür taramasında pek çok akademik çalışma verilerinin nicel veri toplama yöntemleri ile elde edildiği görülmüştür. Nitel veri toplama yöntemleri araştırmacılara bir olayı,

durumu derinlemesine inceleme fırsatı tanımaktadır. Goleman (1998: 13), 'Duygusal Zeka' isimli kitabında yakın gelecekte okullardaki eğitimin düzenli olarak öz bilinç, özdenetim ve empatiyle dinleme, anlaşmazlık çözme ve işbirliği gibi temel insan becerilerini kapsayacağına inandığını ifade etmektedir. Bu nedenle geleceğin nesillerini şekillendiren okulların çalışanları, okul yöneticileri ve öğretmenlerin empati kavramını anlamlandırma biçimlerinin belirlenmesine ilişkin nitel bir çalışma yapılması önemli bulunmuştur. Araştırma, empati kavramını okul yöneticileri ve öğretmenlerin anlamlandırma biçimleri, iletişim süreçlerinde empatinin gerçekleştirilebilmesine ilişkin önerilerinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Yapılmış çok sayıda akademik araştırmada, empatinin verilerin elde edildiği katılımcılar tarafından bilindiği kabul edilmektedir. Bu araştırmanın önemli bulgularından biri, A.A. Lisesi yönetici ve öğretmenleri tarafından Empatinin algılanışında kavramsal bir kargaşa yaşandığı, "Empatinin kişinin kendisini karşıdaki kişinin yerine koyması" şeklinde tanımlandığı fakat bu yerine koyma eylemini gerçekleştirilirken, **ben olsaydım ne yapardım?** Sorusuna cevap arandığıdır. Bu bakış açısının tam karşıtı bir durumu tanımlayan empati benmerkezci bir bakışla gerçekleştirilemeyecek bir süreçtir. Araştırmanın, empati kavramının bireyler tarafından anlamlandırılış biçimine ilişkin, yapılacak araştırmalara veri olması hedeflenmiştir. Araştırmanın problemi, "öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin empati kavramını tanımlama biçimleri, kendilerinin ve diğerlerinin empatik tepki düzeylerine ilişkin görüşleri nedir? Bu kapsamda araştırmada aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

- Okul yöneticileri ve öğretmenler empati kavramını nasıl tanımlamaktadırlar?
- Okul yöneticileri ve öğretmenler kendilerinin ve diğerlerinin hangi düzeyde empatik iletişim kurduklarını ve empatik tepkiler verdiklerini düşünmektedirler?
- Okul yöneticileri ve öğretmenlere göre empatik iletişimin kazanımlar nelerdir?
- İletişimde empatiyi kullanabilme düzeyini arttırmaya dönük okul yöneticileri ve öğretmenlerin önerileri nelerdir?

3. YÖNTEM (METHOD)

Bir tarama araştırması olan çalışmada, veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme, araştırmada cevabı aranan sorular çerçevesinde ilgili kişilerden veri toplanması, en az iki kişi arasında sözlü olarak gerçekleşen iletişim biçimi olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, K.Çakmak, 2009: 161). Bireylerin deneyimlerine, tutumlarına, görüşlerine, şikayetlerine, duygularına, inançlarına ilişkin bilgi edinmede etkili bir yöntem olarak sosyal bilim alanlarında sık kullanılan veri toplama yöntemlerindedir (Yıldırım, Şimşek, 2008: 119).

3.1. Evren ve Örneklem (Population and Sample)

Araştırmanın evrenini Ankara Yenimahalle A.A. Lisesinde 2009-2010 eğitim öğretim yılında görev yapan 74 öğretmen ve 5 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Yönetici evreninin tamamı araştırmaya dahil edilmiş, seçkisiz yolla belirlenen 10 öğretmen örnekleme alınmıştır. Araştırmanın konusu, amacı, görüşme süresine ilişkin örnekleme yer alan öğretmenlere ve okul yöneticilerine bilgi verilmiş ve gönüllük esas alınmıştır. Görüşmeler okul rehberlik servisinde 30 ile 45 dakika arasında değişen sürelerde gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde ses kayıt cihazı kullanılmamış, görüşme esnasında ve hemen sonrasında not alınmıştır.

3.2. Veri Toplama Aracı (Data Colletion Tool)

Görüşmelerde araştırmacı tarafından geliştirilen, kişiyi tanımaya dönük sorular ve konuya ilişkin açık uçlu 8 sorunun yer aldığı soru formu kullanılmıştır. Bireylerin diğer bireylere ve diğer bireylerin kendilerine iletişiminde hangi düzeyde empatik tepkiler verdiklerini belirlemeye dönük Truax ve Carkhuff tarafından 1967 yılında geliştirilmiş olan 9 empatik tepki düzeyinden yararlanılarak en alt düzeyden en üst düzeye tüm empatik tepki düzeylerini yansıtacak şekilde 5 empatik tepki basamağı belirlenmiştir. Form gönüllü iki öğretmen ile denenmiş gerekli eklemeler ve çıkarmalar yapılarak son şekli verilmiştir. Sorular; kolay cevaplanabilir sorulardan zor cevaplanabilir sorulara doğru oluşturulmuştur. Görüşmelerde yer alan sorular Tablo 1'de yer almaktadır. Empatik tepki verebilme düzeylerine ilişkin belirlenen tepki basamakları Tablo 2'de gösterilmektedir. Araştırmada kullanılan ölçme araçlarına ilişkin Dr. Safiye Sarıca BULUT, doktora öğrencisi Volkan AY ve uzman psikolojik danışman Şenay Kalın FALAKAOĞLU'ndan uzman görüşü alınmıştır.

Tablo 1. Soru Formu
(Table 1. Questionary)

Numara	Sorular
1	Demografik sorular (yaş, meslekteki kıdem yılı, araştırmanın yapıldığı okulda çalışma süresi, kaç okulda çalışmış olduğu, mezun olunan fakülte)
2	Empati kavramını nasıl tanımlıyorsunuz?
3	Size göre sayılan empatik tepki düzeylerine göre Okul yöneticileri/öğretmenler hangi düzeyde empatik tepki veriyorlar ?
4	Size göre okul yöneticileri/öğretmenlerin bu düzeyde empatik tepkiler vermelerinin nedenleri nelerdir?
5	Size göre okul yöneticileri/ öğretmenler diğer kişilere farklı düzeylerde empatik tepkiler veriyorlar mı? Bu farklı tepkilerin nedenleri nelerdir?
6	Siz kendinizi diğer kişilerle iletişimde hangi düzeyde empatik tepki veriyor olarak değerlendiriyorsunuz?
7	Size göre üst düzeylerde empatik tepkiler ve empatik iletişimin kazanımları neler olabilir?
8	Size göre okul yöneticileri ve öğretmenlerin iletişimde empatik davranabilmeleri ve üst düzeylerde empatik tepkiler verebilmeleri için neler yapılmalıdır?

Tablo 1'de oluşturulan soru formu yer almaktadır. Belirlenen sorular ile araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerin demografik bilgilerine ulaşılması, empati kavramını ifadelendirme biçimleri, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin karşılıklı olarak birbirlerinin hangi düzeyde empatik tepki verdiklerine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi ve kendilerinin empatik tepki verme biçimlerine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi, üst düzey empatik tepkiler içeren iletişimin kazanımları ve üst düzey empatik tepki vermeyi arttırmaya dönük okul yöneticisi ve öğretmenlerin görüşlerinin belirlenmesi hedeflenmiştir.

Tablo 2. Empatik tepki düzeyleri
(Table 2. The level of empathetic response)

DÜZEY	TEPKİ VERME BİÇİMİ
1-HİÇ	Öğretmenler/okul yöneticileri diğerlerine karşı ilgisiz davranır, diğerlerinin söyleyeceklerini tam olarak dinlemezler, kendi söyleyeceklerine odaklanmıştır, öğretmen/yönetici tam olarak ifade edemeden karşıdaki kişi durumla ilgili bir karara varmıştır
2-AZ	Öğretmenler/yöneticiler karşıdakinin açıkça ifade ettiği duygu ve düşünceleri kısmen anlar fakat tam olarak anlamadığı söylenemez, derin duygu ve düşünceleri hiç anlamaz, bazı durumlarda öğretmen/yöneticilerin istek ve beklentileri amaca uygun gerçekleşirken çoğunlukla karşıdaki kişi kendi istekleri doğrultusunda davranır. Durumu tam olarak kavramaya çaba göstermez.
3-ORTA	Öğretmenlerin/yöneticilerin açıkça ifade ettikleri yüzeysel duygu ve düşünceler anlaşılır. İfade edilen duygu ve düşüncelere uygun geri bildirimde bulunulur. Fakat derin duygu ve düşünceleri anlamaya dönük bir çaba ve geri bildirim söz konusu değildir.
4-İYİ	Öğretmenler/okul yöneticileri karşıdakinin yüzeysel ve derin duygu-düşüncelerini tam olarak kavrarlar fakat geri bildirimler sadece yüzeysel duygu ve düşüncelere verilir.
5-ÇOK İYİ	Öğretmenler/okul yöneticileri karşıdakinin gerek yüzeysel, gerek derin duygu ve düşüncelerini tam olarak kavrar, hem yüzeysel duygu ve düşüncelere hem de derin duygu ve düşüncelere etkili geri bildirimlerde bulunurlar

Tablo 2’de Truax ve ve Carkhuff tarafından 1967 yılında geliştirilmiş olan 9 empatik tepki düzeyinden yararlanılarak belirlenmiş olan 5 empatik tepki düzeyi yer almaktadır. Buna göre 1- Hiç, 2-Az, 3-Orta, 4-İyi, 5-Çok iyi olarak belirlenen tepki basamaklarının somutlaştırılmasını sağlamak amacıyla açıklama cümleleri verilmiştir.

4. BULGULAR VE YORUM (FINDINGS AND DISCUSSION)

4.1. Demografik Bulgular (Demographic Findings)

Örneklem kapsamına giren öğretmenlerin dağılımları ve kodlama bilgileri aşağıda tablo 3’te verilmiştir. ÖK kadın öğretmen, ÖE Erkek öğretmen, rakamlar ise görüşme sırasını ifade etmektedir.

Tablo 3. Öğretmenlere ilişkin demografik ve kodlama bilgileri
(Table 3. The demographic findings and coding information regarding the teachers)

S.N	Cinsiyet	Yaş	Meslekteki Kıdem Yılı	Bu okuldaki Görev süresi	Daha önce kaç Kurumda Çalıştığı	Mezun Olunan Fakülte
1	Kadın (ÖK-1)	38	16	10	3	Fen-edebiyat fak.
2	Erkek (ÖE-2)	30	9	3	3	Eğitim Fakültesi
3	Kadın (ÖK-3)	28	8	3	7	Eğitim fakültesi
4	Kadın (ÖK-4)	31	10	1 yıldan az	4	Fen-Ed. Fak/Yüksek Lisans
5	Erkek (ÖE-5)	40	15	3	7	Fen-Edebiyat Fak.
6	Erkek (ÖE-6)	31	7	1 yıl	3	Fen-Ed Fak/Yüksek Lisans
7	Kadın (ÖK-7)	30	8	3	3	Eğitim Fak./yüksek lisans
8	Erkek (ÖE-8)	47	23	16	3	Fen-Ed. Fakültesi
9	Erkek (ÖE-9)	39	15	1 yıldan az	5	Fen-Edebiyat Fak.
10	Kadın (ÖK-10)	42	20	14	4	Fen-Edebiyat Fakültesi

Tablo 3'te de görüleceği gibi araştırmancının öğretmen örneklemini 5 erkek, 5 kadın toplam 10 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaş aralığı 28-47 olup yaş ortalaması 33'tür. Meslekteki kıdem yılı 7-23 arasında yer almaktadır ve ortalama çalışma süresi 13 yıldır. Araştırmaya katılan 5 öğretmen bu kurumdan önce 3, 1 öğretmen 4, 1 öğretmen 5 ve 2 öğretmen 7 kurumda çalışmıştır. Örnekleme giren öğretmenler bu kurumda 1 yıldan az ve 16 yıl arasında değişen sürelerdir görev yapmaktadırlar. Çalışmaya katılan öğretmenlerin mezun oldukları fakülteler, 7 Fen Edebiyat Fakültesi (2 yüksek lisans), 3 Eğitim Fakültesi (1 Yüksek Lisans)'dir.

Araştırma evrenini oluşturan A.A. Lisesi okul yöneticilerine ilişkin demografik bilgiler ve kodlama bilgileri aşağıda tablo 4'te yer almaktadır. Y- yönetici, rakamlar ise görüşme sırasını ifade etmektedir.

Tablo 4. Okul yöneticilerine ilişkin demografik ve kodlama bilgileri
(Tabo 4. The demographic and coding findings regarding school administrators)

Kodlama	Yaş	Meslekteki Kıdem Yılı	Araştırmanın yapıldığı okulda Yöneticilik Süresi	Daha Önce Kaç Okulda Çalıştığı	Mezun Olunan Fakülte
Y- (Müdür Yardımcısı)	50	22	22	2	Eğitim Fak.
Y-2 (Müdür Yardımcısı)	30	10	1 yıldan az	6	Eğitim Fak/Y.L
Y-3 (Müdür Yardımcısı)	50	28	22	2	Eğitim Fak
Y-4 (Müdür Başyardımcısı)	46	21	19	2	Eğitim Fak
Y-5 (Okul Müdürü)	63	35	23	3	Eğitim Fakültesi

Tablo 4'te görüldüğü gibi araştırma evrenini 1 okul müdürü, 1 okul müdür başyardımcısı ve 3 okul müdür yardımcısı oluşturmaktadır. Yaş aralığı 30 ile 63 arasında yer almaktadır. Yaş ortalaması ise 48'dir. Okul yöneticilerinin meslekteki kıdemleri 10 ile 35 yıl arasında değişmektedir. Okul yöneticileri araştırmanın yapıldığı okulda 1 yıldan az ve 23 yıl arasında değişen süredir yönetici olarak görev yapmaktadırlar. Okul yöneticileri, araştırmanın yapıldığı okuldan önce ortalama 4 eğitim kurumunda görev yapmışlardır. Okul yöneticilerinin tümü Eğitim Fakültesi mezunudur, 1 okul yöneticisi lisansüstü eğitime sahiptir.

4.2. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Empati Kavramını

Anlamlandırış Biçimleri (The Conception of the Term "Empathy" by the School Administrators and the Teachers)

Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin empati kavramını nasıl anlamlandırdıklarının belirlenmesi amacıyla Empati kavramını nasıl tanımlıyorsunuz? Sorusu sorulmuştur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin tümü, "kişinin kendisini karşıdaki kişinin yerine koyması bir olay, bir durum karşısında karşıdaki kişinin yerinde **ben olsaydım** ne yapardım durumunu anlamaya çalışmak" olarak tanımlamışlardır. Bununla birlikte ÖE-2, ÖE-5, ÖK-4 ayrıca etkili, iyi iletişim süreci olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca ÖE-6 "ilişkilerin yeniden üretilebilmesini insancıl koşullar altında sağlayan yeti" olarak anlamlandırdığını da belirtmiştir. Tüm görüşülenlerin ortak olarak empati tanımlarında karşıdaki kişinin duygu ve düşüncelerinin anlaşılmasına çalışılması sürecini anladıkları, fakat hiçbir görüşülen

tarafından empatinin bileşenlerinden biri olan, bu anlaşılmalarn geriye bildirim sürecinin anlaşılmadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Yöneticilerden Y-4,Y-3'ün empatiyi tanımlama biçimleri öğretmenlerinkine benzer biçimde "herhangi bir olay ya da durum karşısında kişinin kendisini karşısındaki kişinin yerine koyması, karşısındaki kişinin yerinde **ben olsaydım** ne yapardım" şeklindedir. Araştırmaya katılan diğer yöneticiler empatiyi kişiler arası uyum (Y-1), iletişim (Y-5) olarak algıladıklarını belirtmişlerdir. İletişimin kalitesini arttıran bir boyut olan empati, kişinin kendisini karşısındakinin yerine koyması fakat bu yerine koyma durumunda ben olsaydım ne yapardım? Sorusunun cevabını aramak değil şu anda o ne hissediyor, ne düşünüyor ve neden böyle davranıyor olduğunu anlamlandırma sürecidir. Karşımızdaki kişinin duygu ve düşüncelerini anlama sürecinde ben olsaydım ne yapardım? sorusunun cevabını aramak empati kavramıyla zıt yönlü bir bakış olarak değerlendirilebilir. Bu bulgu ile A.A. Lisesi öğretmenlerinin ve yöneticilerinin empati ile ilgili kavramsal bir kargaşa yaşadıkları ifade edilebilir.

4.3. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Görüşlerine göre Empatik Tepki Düzeyleri (Empathetic Response Level of Teachers and School Administrators From Their Perspective)

Tablo 5'de de görüleceği gibi öğretmenlerin 6'sı, ÖE-2,ÖK-1,ÖK-3,ÖE-6,ÖK-7,ÖE-8 yöneticilerden genellikle 4. düzeyde empatik tepki aldığını yani okul yöneticileri tarafından yüzeysel ve derin duygu-düşüncelerin tam olarak kavrandığını fakat geri bildirimlerin sadece yüzeysel duygu ve düşüncelere verildiğini ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin 3'ü, ÖK-4,ÖE-9,ÖK-10, 3. düzeyde empatik tepki aldıklarını, okul yöneticilerinin açıkça ifade edilen yüzeysel duygu ve düşünceleri anladıklarını düşündüklerini ve bu ifade edilen duygu ve düşüncelere uygun geri bildirimde bulduklarını, fakat derin duygu ve düşünceleri anlamaya dönük bir çaba ve geri bildirim söz konusu olmadığını düşündüklerini ifade etmişlerdir. Araştırmaya katılan öğretmenlerden ÖE-5 yöneticilerden sürekli olarak birinci düzeyde empatik tepki aldığını ifade etmiştir. Okul yöneticilerinin kendisine ve söyleyeceklerine karşı ilgisiz ve duyarsız davrandığını, kendisinin iletmek istediği mesajı dinlemeden kendi söyleyeceklerine odaklandığını ve duruma ilişkin kararları bu yolla verdiklerini belirtmiştir. Öğretmenlerin algılayışı ile yöneticiler, öğretmenlere bazen farklı basamaklarda empatik tepki vermektedirler. ÖE-5 genel olarak hep birinci düzeyde empatik tepki aldığını belirtmiş, diğer tüm öğretmenler tablo 5'te de görüleceği gibi hiçbir zaman 1. düzeyde tepki almadıklarını ifade etmişlerdir. Öğretmenlerden ÖE-2,ÖK-4, hiç beşinci düzeyde geri bildirim almadığını vurgulamış, öğretmenlerden ÖK-3,ÖE-8,ÖK-10 nadir de olsa beşinci düzeyde tepki alabildiklerine dikkat çekmişlerdir. Genellikle verilen tepkinin bir alt ve bir üst basamağında bazı durumlarda empatik tepki alabildiklerini söylemişler ve bu durum 2-3 düzey tepkilerde yoğunlaşmıştır. En sık verilen empatik tepki 3. düzey olarak ifade edilmiştir.

Tablo 5. Öğretmenlerin bakışı ile yöneticilerin empatik tepki düzeyleri
(Table 5. Empathetic levels of school administrators from the perspective
of teachers)

Görüşülen	1. düzey Empatik Tepki	2. Düzey Empatik Tepki	3. Düzey Empatik Tepki	4. Düzey Empatik Tepki	5. Düzey Empatik Tepki
ÖK-1			x	X	x
ÖE-2		x	x	X	
ÖK-3			x	X	x
ÖK-4			X		
ÖE-5	X	x			
ÖE-6		x	x	X	
ÖK-7			x	X	
ÖE-8		x	x	X	x
ÖE-9			X	x	
ÖK-10		x	X	x	x

Tabloda **X** öğretmenlerin genellikle aldıklarını düşündükleri empatik tepki düzeyini, x ara sıra aldıklarını düşündükleri empatik tepki düzeylerini göstermektedir.

Yöneticilerin tümü ise iletişimde öğretmenlerden 3. düzeyde empatik tepki aldıklarını ifade etmişlerdir. Y-2 bazen öğretmenlerle iletişimde 2. Düzeyde empatik tepkilerle karşılaştığını ifade etmiştir.

A.A. Lisesi öğretmenlerinin yöneticilerinin üst düzeydeki empatik tepkilerin nedenlerine ilişkin görüşleri şu şekildedir; öğretmenlerin etkili iletişim kurabilme becerisi (ÖK-1, ÖE-2, ÖK-3), uzun yıllar birlikte çalışmanın empatik ilişkiyi arttırdığı (ÖK-1, ÖK-10) yöneticilerin de öğretmen kökenli olmalarının üst empatik tepki vermeyi kolaylaştırdığı (ÖE-6) , düşük düzeyde empatik tepki verilmesinin nedenlerini ise okulda kısa süredir görev yapıyor olma (ÖK-4), gürültü, kalabalık ve iş yoğunluğu, kişilerin sağlıkla ilgili sorunları (ÖK-7, ÖE-9), yönetim anlayışındaki katılık ve yöneticilik eğitimi almamış olmak (ÖE-8, ÖE-5) saymışlardır.

Öğretmenler bazı durumlarda başka düzeyde empatik tepkiler alabiliyor olmanın nedenlerini; bir çıkar durumunun sözkonusu olmasına (ÖE-5), yöneticiyle öğretmenin karşılıklı aynı empatik anlayış içinde olmayışına, iş yoğunluğunun çok fazla oluşuna, işlerin rutin oluşuna bağlamışlardır.

Yöneticilerin tümü öğretmenlerin kendilerine 3. düzeyde empatik tepki verdiklerini ifade etmişlerdir. Y-2 bazen öğretmenlerin 2. düzeyde de empatik tepki verebildiklerini belirtmiştir. Yöneticiler kendilerinin öğretmenlerle ilişkilerinde genellikle 4. düzey, nadiren de 3. düzey empatik tepki verdiklerini, bazı durumlarda ise 5. düzey empatik tepkiler verebildiklerini ifade etmişlerdir. Bunun nedenini Y-3 şu sözleriyle ifade etmiştir.

" İşimin gerektirdiği düzeyin 4. düzey olduğunu düşünüyorum. Çok sayıda öğretmen ile birlikte çalışıyoruz. Yakın ilişki içerisinde olmadığım öğretmenin özel yaşantısı beni ilgilendirmez, bu nedenle derindeki duygu ve düşüncelere geri bildirimde bulunmuyorum. Ama uzun yıllardır birlikte çalıştığım, özel yaşamımda da arkadaş olduğum kişilere beşinci düzeyde tepki verdiğim oluyor."

Yöneticiler öğretmen kökenli olmanın, yöneticilik görevlerini yerine getirirken birlikte çalıştıkları öğretmenlere üst düzey empatik tepki verebilmeyi sağladığını ve yapılan işin bunu gerektirdiğini belirtmişlerdir. Yöneticiler öğretmenlere bazen 1. düzeyden 5. düzeye kadar farklı düzeylerde empatik tepkiler verdiklerini, düşük düzeyde verilen tepkilerin nedenlerini olarak, iş yoğunluğunun çok fazla olması, sağlık problemleri, öğretmenlerle yöneticilerin ders aralarında kısa süreler

birlikte olmalarını ve bu birlikte olunan zaman içerisinde birden fazla kişi ile aynı anda farklı konularla ilgili iletişim kurulmaya çalışması olduğunu belirtmişlerdir.

4.4. Empatik Tepki Düzeylerinin Öğretmenlerin İş Yaşamına Etkileri (The Effect of Teachers' Empathetic Levels on Their Professional Life)

Görüşülen öğretmenlerin tümü okul yöneticilerinin iletişimde üst düzey empatik tepki düzeylerinin iş yaşamlarında kendini değerli hissetme, verimlilik, başarı, iş doyumunu, motivasyon gibi unsurlara olumlu etki yaptığını, düşük düzeydeki empatik tepkilerden de bu unsurların olumsuz etkilendiğini ifade etmişlerdir.

Yöneticiler, öğretmenlerle karşılıklı üst düzey empatik ilişki içerisinde olmanın iş verimliliğini, motivasyonu artıracaklarını ifade ederek, bu durumun öğrencilere de yansıtılacağını belirtmişlerdir.

ÖK-10 dışında ki tüm görüşülenlerin ortak düşünceleri ÖK-1'in görüşleri ile özetlenebilir.

"Tüm çalışanların işe dönük motivasyonu yüksek olur. Verimlilik artar, üst düzeyde empatik tepkiler, üst düzeyde karşılık bulabilir iletişim kazaları olmayacağı için daha keyifli bir çalışma ortamı olur bu durum Örgütün amacı olan eğitim-öğretim işlerinin istenilen düzeye ulaşmasına katkı sağlar. Öğretmenlerin olumlu enerjileri öğrencilere de yansır. Böylece başarı artar. Empatik ilişkilerin olduğu bir örgüt kişilerin işleri sahiplenme düzeyi artar."

ÖK-10 ise farklı bir yaklaşımda bulunmuş, üst düzey karşılıklı empatik ilişki yaşanmasının kendisi açısından olumlu ve sürdürülebilir bir durum olduğunu, fakat bunun genellenmesi halinde öğretmenlerin büyük bir kısmının bu durumu suiistimal edeceğini düşündüğünü, yönetimde ciddiyetinin olması gerektiği yönündeki düşüncelerini belirtmiştir.

4.5. Empatik Tepki Verme Düzeyinin Arttırılmasına İlişkin Öneriler (Suggestions for Increasing the Level of Empathetic Response)

Araştırmada yer alan öğretmen ve okul yöneticileri, uygulamaya, yaşantılara dönük ve uzun süren eğitimlerin, istekli kişilere verilmesi durumunda empatik tepki verme düzeyini artırıcı etki yapacağına düşündüklerini ifade etmişlerdir. ÖK-1 empatik tepki düzeylerinin artırılabilmesinde model olunması gerektiğini, üst düzey empatik tepkilerin üst düzey karşılık bulacağını, ÖK-4, ÖE-5 Y-4 sosyal yaşam, dış dünyada kurulan ilişkiler, kişinin kendine zaman yaratması, kendisi ile barışık olmasını sağlayacak hobiler ve aktiviteleri gerçekleştirme düzeyinin üst düzey empatik tepkiler vermeyi sağlayacağını, diğer görüşülenler ise empatiyi genetik temelli bir yetenek, kişiliğin bir parçası olarak görmüşler ve tüm yeteneklerin olduğu gibi empatik eğilimde eğitimle geliştirilebilir bir boyutunun olduğunu ifade etmişlerdir. Tüm görüşülenler empati ile ilgili verilecek eğitimlerin hayatın ve eğitim basamaklarının ilk yıllarında verilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER (CONCLUSION AND RECOMMENDATIONS)

Araştırmada görüşülen A.A. Lisesi yönetici ve öğretmenleri tarafından Empatinin algılanışında kavramsal bir kargaşa yaşandığı görülmüştür. "Empatinin kişinin kendisini karşıdaki kişinin yerine koyması" şeklinde tanımlandığı fakat bu yerine koyma eylemini gerçekleştirilirken, **ben olsaydım ne yapardım?** Sorusuna cevap arandığı görülmüştür. Empati kişinin kendi perspektifinden çıkıp başka kişinin perspektifine girmesiyle başlar. Ancak karşıdaki kişinin algı dünyasını anlamaya çalışmak onun davranışları ile ilgili anlamlı bilgiler sağlayabilir. Onun yerinde ben olsaydım ne yapardım benmerkezci kişilik özelliğini yansıtmakta ve bu durum empati ile

bağdaşmamaktadır. Araştırma bulgusu Gençtan'ın empatiyle ilgili değerlendirmesini destekler şekilde çıkmıştır. Gençtan, kişinin kendisini karşısındaki yerine koyduğunda, karşısındaki gerçeği yerine kendi gerçeğini yaşadığını ve bu nedenle bu kavramı benimsemekte güçlük çektiğini söylemiştir (akt. Yıldırım, 1992: 194).

Araştırmada istenilen düzeyde empatik iletişimin kurulamaması ve üst düzey empatik tepkiler verilememesinin nedenleri arasında; gürültü, kalabalık, iş yoğunluğu ve sağlık sorunları belirtilmiştir. Sayılan nedenler birçok örgütte ve bu örgüt içerisinde her zaman olası durumlardır. Bu nedenlerin tümünü değiştirmek mümkün olmayabilir fakat bireylerde empatik anlayış geliştirilebilirse koşulların olumsuzlukları da bertaraf edilebilir.

Yöneticiler ve öğretmenler karşılıklı kendilerini diğer gruptan daha üst empatik tepkiler veriyor olarak görmektedirler. Bu durum kişinin kendini algılayışı ile başkalarının algılayışı arasındaki farklardan kaynaklanıyor olabilir. Kişinin kendisi ile ilgili objektif bir içgörü kazanması ile bu farklılık en aza indirilebilir.

Empatik tepki verebilme kısa sürede kazanılmayacak bir davranış olup, kişiliğin bir parçasıdır aynı zamanda. Kişiliğin doğuştan getirilen özelliklerle sonradan kazanılan özelliklerin bir sentezi olduğu düşünüldüğünde, empatik beceriler önceleri ailede şekillenmekte ve ilköğretim sürecinde geliştirilmektedir. Empati ile ilgili verilecek eğitimlerin okulöncesi ve ilköğretim müfredatlarında yer alması gerekmektedir. Öğrenme yaşam boyudur ve bütün davranışlar olduğu gibi empatik davranabilme de öğrenilebilir, değiştirilebilir, geliştirilebilir.

Empati, bireylerin koşulsuz kabul edildiği, saygının, değer atfeden davranışların ve etkin dinlemenin bulunduğu demokratik ortamlarda işlerliği olan bir süreç olduğundan, A.A. Lisesinin örgüt kültürü bu doğrultuda geliştirilmeli, okul çalışanlarının yönetim süreçlerine katılımı sağlanmalıdır.

A.A. Lisesi yönetici ve öğretmenlerinin empati kavramına ilişkin yaşadıkları kargaşanın aşılabilmesi, üst düzey empatik tepkiler verilme sıklığının arttırabilmesi amacıyla istekli öğretmenleri katılımı ve okul rehberlik servisinin işbirliği ile **uzun süreli** bir eğitim programı gerçekleştirilebilir. Eğitim programında okul içerisinde örnek yaşantılar ele alınarak üst düzey empatik tepkilerin psikodrama yöntemi ile içselleştirilmesi sağlanabilir.

A.A. Lisesi Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları kapsamında, okul çalışanlarının empatik tepki verme düzeylerini arttırıcı 'empatik İletişim' çalışma ekibi kurulabilir.

'Empatik İletişim' başlığı altında bir öğrenci kulübü kurularak öğrencilerin empatik anlayışı tanımaları ve empatik tepki becerileri kazanabilmelerine imkan sağlanabilir.

Farklı okul türleri ve farklı illerde öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin empati kavramını anlamlandırış biçimlerinin belirlenmesine dönük nicel verilerle desteklenecek, örneklemi büyük araştırmalar yapılması araştırmanın güvenilirliğine katkı sağlayabilir.

NOT (NOTICE)

Bu çalışma 16-18 Ekim 2010 tarihleri arasında Uluslararası Kıbrıs Üniversitesi'nde gerçekleştirilen 19. Eğitim Bilimleri Kurultayı'nda sözlü bildiri olarak sunulmuş ve bildiri özet kitabında basılmıştır.

KAYNAKÇA (REFERENCES)

1. Alver, B., (1998), Bireylerin Uyum Düzeyleri ile Empatik Becerileri Arasındaki İlişkiler, , Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

2. Alver, B., (2003), *Çeşitli Kamu Kurumlarında Çalışanların Empatik Becerileri, Karar Stratejileri ve Psikolojik Belirtileri Arasındaki İlişkiler*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
3. Aydın, A.H., (2008), *Yönetim Bilimi*, Ankara:Seçkin Yayıncılık.
4. Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö.E. ve diğerleri, (2009), *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*,Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
5. Cüceloğlu, D., (1993), *İnsan ve Davranışı*, İstanbul: Remzi Kitapevi.
6. Dökmen, Ü., (2004), *İletişim Çatışmaları ve Empati*,Ankara: Sistem Yayıncılık.
7. Dökmen, Ü., (1988), "Empatinin Yeni Bir Modele Dayanılarak Ölçülmesi ve Psikodrama İle Geliştirilmesi" Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt:21, Sayı:1, s:155-190.
8. Eren, E., (2001), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*,İstanbul: Beta Yayıncılık.
9. Fidan, N. ve Erden, M., (1999), *Eğitime Giriş*,Ankara: Meteksan Matbaacılık.
10. Goleman, D., 1998, *Duygusal Zeka*, (çev. Banu Seçkin Yüksel), İstanbul: Varlık Yayınları.
11. Kaya, A., (2000),*İlköğretim Okullarında Görev Yapan Eğitim Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerinde Gösterdikleri Yönetimsel İşlevlerin Değerlendirilmesi*,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
12. Kılıççı, Y., (1992), *Okulda Ruh Sağlığı*, Anı Yayıncılık, Ankara.
13. Rogers, C., (1975), "Empatik Olmak, Değeri Anlaşılmamış Bir Varoluş Şeklidir", (Çev. Füsün Akkoyun, 1983), Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt:16, Sayı:1, s:103-123.
14. Scheldon, E. and Delaney, D.J., (1993), *Psikolojik Danışma Süreci*, Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları: 2338, İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
15. Sertaşı, E., (2005), *Hekimlik Mesleğinde Empatik Beceri ve İş Doyumu*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü.
16. Voltan, A.N., (1994), *Terapötik İletişim Kişiler Arası İlişkiler*, Ankara:Ertem Matbaacılık.
17. Yıldırım, A. Şimşek, H., (2008), *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
18. Yıldırım, İbrahim (1992), *Psikolojik Danışma ve Rehberlik Programı Öğrencileri İle Psikoloji Programı Öğrencilerinin Empatik Eğilim ve Empatik Beceri Düzeyleri*, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:7, s:194.