



Bursa Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi

Başvuru/Received: 09.07.2018 Kabul/Accepted: 01.11.2018

Okul Öncesi Eğitim Kurumlarındaki Yöneticilerin Empatik Yaklaşımlarının Kişilerarası İletişim Becerilerine Katkısının İncelenmesi

Saliha EREN¹, Selma GÜLEÇ²

¹Doktora Öğrencisi, Bursa Uludağ Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü,
saliharcn@gmail.com

²Dr. Öğr. Üyesi, Bursa Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi,
sgulec@uludag.edu.tr

ÖZET

Bilim ve teknolojideki hızlı ilerlemeyle birlikte bilgilerin sürekli eskিয়েক yerini yenilerine bırakması ve değişen koşullar bireylerin bu hızlı değişim karşısında kendilerini yenilemelerini ve geliştirmelerini gerekli kılmaktadır. İnsansız kurum düşünölemeyeceğinden, kurumlarda bu değişim ve gelişimlerden etkilenmektedir. Bu açıdan, sosyal yanı daha ağır olan eğitim kurumlarında insan kaynağının etkili bir şekilde kullanılması ve yönetilmesi daha da fazla önem taşımaktadır. Okullarda yöneticilerin çalışanlarla ve velilerle kurmuş olduğu iletişimde empatik yaklaşımları önem taşımaktadır. Bu çalışmada okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin empatik yaklaşımlarının kişilerarası iletişim becerilerine katkısı araştırılmak istenmiş ve farklı anaokullarında çalışan 16 yöneticiye ulaşılmıştır. Araştırmada nitel araştırma desenlerinden araştırmanın doğasına uygun olan durum çalışması deseni kullanılmış ve araştırmacılar tarafından yönetici görüşme formu hazırlanmıştır. Verilerin analizi için daha önceden temalar belirlenmiş ve bu temalara göre veriler yorumlanmıştır. Araştırma sonucuna göre okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin empatik yaklaşımlarının kişilerarası iletişim becerilerine katkısının olduğu ortaya çıkmıştır. Empatik yaklaşımı olan okul yöneticilerinin öğretmenlerle olan ilişkilerine bu becerilerini yansıttıkları verilen örnek durumlardan anlaşılmaktadır. Ancak yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun ise

mesleki ilişkilerinde empatik yaklaşım içerisinde olamadığı araştırma sonuçlarından görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: İletişim becerileri, kişilerarası iletişim, empatik yaklaşım.

Examination of the Contribution of Empathic Approaches of Administrators At Preschool Educational Institutions To Interpersonal Communication Skills

ABSTRACT

Since knowledge is becoming old-fashioned and leaving its place to new ones under the effect of rapid advancements in science and technology, individuals are in constant need for renewing and developing themselves in order to keep up with this rapid change. Moreover, since institutions cannot exist without humans, they are affected by these changes and developments as well. In this respect, in educational institutions, which are more social compared to other ones, it is more important to use and manage human resources effectively. At schools, emphatic approaches established by administrators in communications with staff and families are of importance. In this study, it was aimed to investigate the contribution of the emphatic approaches of the administrators servicing at preschool educational institutions to interpersonal communication skills and 16 administrators working at different nursery schools were reached. In the study, the case study design, which is one of the qualitative research designs and suitable for the nature of the study, was used and an administrator interview form was prepared by the researchers. For the analysis of the sets of data, some themes were determined beforehand and the sets of data were interpreted according to these themes. According to the study results, it was found that the emphatic approaches of the administrators working at the preschool educational institutions made a contribution to their interpersonal communication skills. It is understood from the given example cases that the school administrators with emphatic approaches reflect these skills of theirs in their relationships with teachers. However, it is seen from the research results that a great majority of the school administrators have not adopted an emphatic approach in their relationships.

Key Words: Communication skills, interpersonal communication, emphatic approach.

GİRİŞ

Çeşitli bilim dallarınca farklı biçimde tanımlanan yönetim, uluslararası bir değere sahip olsa da yönetim biçimleri farklılık göstermektedir. Çünkü yönetimin niteliği de yöneticinin tarzına göre değişiklik gösterebilir. Kişisel nitelik, yaşantı ve amaçları farklı olan bireylerin ortak bir amaç için bir araya gelebilmesi, ancak onları yönlendiren ve çalışmalarını düzenleyen bir unsur varlığı halinde olanaklıdır ve bu unsur "yönetim" adıyla anılır (Yıldırım, 2002). Bir kurum yönetiminde olması gereken bir çok değer vardır; empati kurabilme, etkili konuşma ve dinleme, kaliteli iletişim, önyargısız bir yönetim, planlama, organize etme, etkileme, koordinasyon sağlama ve değerlendirme süreçlerini tam anlamıyla doğru kullanabilme gibi olması gereken bir çok değer vardır (Katman, 2010). Yönetici ise, belli bir amaç için bir araya gelen insanları etkili ve verimli olarak yönetme bilinci ve zorunluluğunda olan kişilerdir (Eren, 1993). Yöneticiler fikir ileri sürme, planlama, organize etme, motive etme, haberleşme ve kontrol etme fonksiyonlarını yerine getirmenin yanında önderlik etme ve yol gösterme fonksiyonları da üstlenmiştir. Bu yüzden yöneticilerin bir kurumdaki varlığı çok önemlidir. Bu yüzden yönetici; bir grubun, zümrenin başını çeken, çalışanlarına destek veren, onların rahat, huzurlu bir biçimde çalışacakları iş ortamı sağlayan ve performanslarını en üst düzeye çıkarmaları konusunda çaba sarf eden kişidir (Erdoğan, 2006). Tüm bu özelliklere sahip olması gereken okul yöneticileri ise; çalışanlar arasında iletişim kurarak yapılan etkinlikleri değerlendiren, okul örgütünü etkili ve başarılı düzeye ulaştırmaya çalışan, okul yönetiminin işleyişine yön veren kişilerdir (Aydoğan, 2008).

Yöneticiler için İletişimin ve Empatinin Önemi

İletişim, insan yaşamındaki önemli olaylardan birisiyken bir okul yöneticisi için de oldukça önemli bir yere sahiptir. Çünkü insanlar günlük hayattaki sorunlarını iletişim yoluyla çözebilirken yine iletişim yoluyla yeni sorunlar edinebilirler. İletişim, bir yandan duygu, düşünce ya da bilgilerin her türlü yolla başkalarına aktarılmasıysa, iletişimin olduğu her yerde etkileşim, etkileşimin de olduğu her yerde iletişim vardır. İletişim ve etkileşim birbirinden ayrılmayan iki olgudur (Keser, 2017). İletişim aracılığı ile okul yöneticisi, fikirlerini açığa vurma, onları paylaşma ve değerlendirme imkânına sahip olur. Okul yöneticisinin etkili iletişim kurabilmesi için öğretmenlerin duygu, düşünce ve davranışlarını anlama ve bu davranışlara uygun hareket etme yeteneği olmalıdır (Çankaya ve Aküzüm, 2010).

İletişim olduğu kadar bir okul yöneticisi için empatide oldukça önemlidir. Empati kavramı, insanlar ve toplumlar arası iletişimde büyük

önem taşımaktadır. (Keser, 2017). Duygusal bir zeka becerisi olan empati; karşısındakinin duygu ve düşüncelerini anlayabilme ve duyarlı bir yaklaşım içerisine girebilme olarak ifade edilmektedir (Aydoğan ve Kaşkaya, 2010). Çalışanlarının duygularını duyarlı bir şekilde dikkate alan ve olumlu davranabilmelerini sağlayan yani empatik yaklaşım içerisinde olan yöneticilerin varlığı çalışanları açısından bir kazanç kaynağıdır. Yöneticileri tarafından empati gören çalışanlar ise kendilerine değer verildiğini hissederler. İş yerine ve yöneticilerine karşı olumlu duygular besleyen çalışanlar da iş yerine daha istekli gelirler ve iş yerinde iyi bir gün geçireceklerini düşünürler. Dökmen (1996) empatiyi bireyin empati kurma potansiyelini gösteren empatik eğilim (EE) ve bireyin empati kurabilme durumunu gösteren empatik beceri (EB) olmak üzere iki yönüyle ele almıştır. Doğuştan getirildiği ve yaşantılar yoluyla biraz geliştirilebildiği kabul edilen empatik eğilim; problemi olan bireylerin duygularını anlayabilme ve bu bireylerin duygusal yaşantılarından etkilenme yeteneği ile yardım etmedeki isteğini içerdiği için çoğu zaman kazanılması uzun zaman alır (Dökmen, 1996). Bu yüzden empatik eğilim bir beceri ya da bilişsel gelişimden çok tutum gelişimi ve kişilik değişimi gerektirmektedir. Bu özelliklerinden dolayı değiştirilmesi çok güçtür ve bunun için daha uzun süreli bir eğitime ihtiyaç vardır (Katman, 2010). Bu bağlamda kişilerin empatik becerilerinin ve eğilimlerinin ölçülerek empatik tepkilerinin en düşükten en güçlüye doğru sıralanabilmesi için 3 temel empatik tepki basamakları oluşturulmuştur. Senin problemlerin karşısında ne düşündüğünü ve ne hissettiğini gösteren sen basamağı, senin problemlerin karşısında ne düşündüğümü ve ne hissettiğimi gösteren ben basamağı, senin problemlerin karşısında onların (toplumun) ne düşündüğünü ve ne hissettiğini gösteren onlar basamağı (Elikesik, 2013).

Tüm bu bilgiler ışında araştırmanın amacı; okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerinin empatik yaklaşımlarının kişilerarası iletişim becerilerine katkısı incelenmektir. Bu amaç doğrultusunda; “Okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerinin empatik yaklaşımlarının iletişim becerilerine katkısı ile ilgili görüşleri ve deneyimleri nedir?” sorusuna yanıt aranmaktadır. Yöneticilerin görüşleri ve okul ortamında gerçekleştirdikleri uygulamalarında empatik tepki basamaklarının mesleki uygulamalarına yansımaları hakkında detaylı bilgi sağlamak amacıyla aşağıdaki alt problemler belirlenmiştir:

- Okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin iletişim konusundaki görüşleri nelerdir?

- Okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin iletişim becerilerine dair görüşleri nelerdir?
- Okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin empatiye dair görüşleri nelerdir?
- Okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin empatik tepki basamaklarının mesleki uygulamalarına yansımaları ile ilgili görüşleri nelerdir?

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada; katılımcıların belirlenmesinde, verilerin toplanmasında ve analizinde nitel araştırma desenlerinden araştırmanın doğasına uygun olan ‘durum çalışması’ kullanılmıştır. Creswell (2007)’e göre durum çalışması; araştırmacının zaman içerisinde sınırlandırılmış bir veya birkaç durumu çoklu kaynakları içeren veri toplama araçları (gözlemler, görüşmeler, görsel-işitseller, dokümanlar) ile derinlemesine incelediği, durumların ve duruma bağlı temaların tanımlandığı nitel bir araştırma yaklaşımıdır.

Çalışma Grubu

Araştırmada Bursa İli, Nilüfer İlçesi’nde bulunan özel ve devlet anaokullarında görev yapan yöneticiler arasından tesadüfi örnekleme yöntemi ile 16 yönetici seçilmiştir.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Demografik Bilgileri

Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Demografik Bilgileri		f
Cinsiyet	Kadın	16
Yaş	21-25	1
	26-30	1
	31-35	5
	36-40	3
	41-45	3
	46-50	2
	51 ve üzeri	1
Görev	Müdür	10
	Müdür Yardımcısı	6
Öğrenim durumu	Lisans	13
	Yüksek lisans	3
	Doktora	0
Öğretmenlik kıdemi	1-5 yıl	4
	6-10 yıl	1
	11-15 yıl	3
	16-20 yıl	4
	21 yıl ve üzeri	4
Yöneticilik kıdemi	1-5 yıl	9
	6-10 yıl	4
	11-15 yıl	2
	16-20 yıl	1
	21 yıl ve üzeri	0
İletişim becerileri ile ilgili Kurs/seminer veya eğitim alımı	Evet	13
	Hayır	3

Çalışma grubunun demografik bilgileri incelendiğinde; yöneticilerin tümü kadındır, yaşları 21 ile 51 ve üzeri arasında değişmektedir ve 13'ü lisans, üçü yüksek lisans mezunudur. Araştırmada yer alan yöneticilerin 10'u müdür, altısı müdür yardımcısıdır; öğretmenlik mesleki kıdemleri 1 ile 21 ve üzeri yıl arasında değişirken, yöneticilik kıdemleri 1 ile 20 yıl arasından değişmektedir. Büyük bir çoğunluğunun yöneticilik kademelerinin ise 1 ile 5 yıl arasında olduğu görülmektedir. Çalışmada yer alan katılımcıların 13'ü ise iletişim becerileri ile ilgili kurs/seminere katıldığını veya eğitim aldığını ifade etmiştir.

Tablo 2. Yöneticilerin kendilerini en iyi ifade ettiğini düşündükleri yönleri

Yöneticilerin kendilerini en iyi ifade ettiğini düşündükleri yönleri	f	Yöneticilerin kendilerini en iyi ifade ettiğini düşündükleri yönleri	f
Sabırlı	6	Konuşkan	1
Güler yüzlü	5	Cesur	1
Sakin	5	Komik	1
Mutlu	3	Zeki	1
Kırılgan ve hassas	3	Girişken	1
Dürüst	3	Hızlı düşünen	1
Empatik	2	Çalışkan	1
Merhametli	2	Yardımsaver	1
Gözlemci	2	Hoşgörülü	1
Ciddi	2	Saygılı	1
Problem çözen	2	Güvenli	1
Anlayışlı	2	Sırdaş	1
Özverili	2	Otoriter	1
Samimi	2	Soğukkanlı	1
Enerjik	2	Kararlı	1
Dikkatli	2	Arabulucu	1
Hırslı	2	Prensip sahibi	1
İyimser	2		

Katılımcıların en iyi ifade eden özellikler incelendiğinde; yöneticilerin çoğunun sabırlı, güler yüzlü ve sakin olduğu, sadece iki yöneticinin kendisini empatik olarak tanımladığı görülmektedir. Bu bağlamda yöneticileri en iyi ifade eden ortak özellikleri tam olarak ifade etmenin zor olduğu düşünülmektedir. Tablo 2 incelendiğinde literatürde yer alan yönetici özelliklerinin birçoğuna rastlanmıştır; sabırlı, empatik, problem çözen, enerjik, kararlı, güvenli, hoşgörülü, girişken ve cesur. Ancak görüldüğü üzere sadece “sabırlı” özelliğinde çoğunluk oluşmuştur. Literatüre göre olması gereken mantıklı, sağduyulu, iradeli ve sorumluluk sahibi gibi diğer yönetici özellikleri ise hiçbir yönetici tarafından ifade edilmediği de tabloda görülmektedir.

Veri Toplama Aracı

Görüşme tekniğinin kullanıldığı bu çalışmada, veri toplama aracı olarak; araştırmacılar tarafından yönetici görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşme soruları iki alan uzmanı ve bir ölçme ve değerlendirme uzmanının görüşlerine sunulmuş önerilen değişiklik ve düzeltmeler sonucunda düzenlenmiş, anlam karmaşasına sebep olacak ifadeler değiştirilmiş, alt

problemlere yönelik olmadığı tespit edilen bazı sorular formdan çıkarılmıştır. Aynı zamanda, görüşme sorularının anlaşılabilirliğini test etmek amacıyla iki yöneticiyle görüşme yapılmış ve sorularda anlaşılabilen bir ifadenin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yönetici Görüşme Formu: Dört alt probleme yönelik olarak hazırlanan yönetici görüşme formu 12 açık uçlu sorudan oluşmaktadır. Her bir alt problem için üç soru bulunmaktadır. Görüşme formu aracılığıyla yöneticilerin;

- İletişim kavramına yönelik düşünceleri,
- İletişim becerilerine yönelik düşünceleri,
- Empatiye yönelik düşünceleri,
- Empatik tepki basamaklarının mesleki uygulamalarına yansımaları ile ilgili görüşleri alınmıştır.

Yönetici görüşme formunda yöneticilere yöneltilen sorulardan bazıları şu şekildedir; İletişim deyince ilk aklınıza gelen nedir? İletişim becerilerinde etkili olan unsurlar nelerdir? Sizce empati nedir? Öğretmenlerle yaşadığınız durumlara empati ile yaklaşır mısınız, örnek verir misiniz?

Verilerin Toplanması

Araştırmada yöneticilerden verilerin toplanması aşamasında yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak bireysel görüşmeler yürütülmüştür. Araştırmacılar, bu tekniği derinlemesine yeni bilgiler vermesi ve görüşülen kişiye serbestlik sağlaması nedeni ile seçmişlerdir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Görüşmelerin başlangıcında katılımcıya görüşmenin amacı, verilerin nasıl ve nerede kullanılacağı ile nasıl saklanacağı hakkında bilgiler verilmiştir. Bu bilgilendirmeden sonra ısınma soruları ile görüşmelere başlanmıştır. Görüşmelerin sohbet ortamında olmasını sağlamak ve güvenilirliğini arttırmak için görüşme sorularında bilgi içerikli sorulardan kaçınılmıştır. Sorulara verilen kısa cevaplar sondalar kullanılarak detaylandırılmaya çalışılmıştır. Sorular katılımcılara doğrudan araştırmacı tarafından yöneltilmiştir. Verilerin tümü 2017-2018 eğitim-öğretim yılının birinci döneminin başında toplanmıştır. Çalışmada yer alacak katılımcılara araştırmanın amacı hakkında bilgi verilmiş ve gönüllük esasına dayalı olarak hareket edilmiştir. Verilerin daha anlamlı bir şekilde ifade edilmesi ve takibi için raporlaştırma yapılırken katılımcılara ‘Yönetici 1, Yönetici 2, Yönetici 3, ...’ şeklinde kodlanarak yer verilmiştir.

Verilerin Analizi

Bu araştırmada açık uçlu sorulara verilen yanıtların analizi nitel verilerin analizinde en çok kullanılan yöntem olan içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Çalışmada elde edilen nitel verilerin içerik analizi dört aşamadan oluşmaktadır. İlk olarak, araştırma sorularından yola çıkarak verilerin analizi için bir çerçeve oluşturulmuştur. İkinci aşamada, elde edilen veriler daha önceden oluşturulan çerçeveye göre okunarak düzenlenmiştir. Daha sonra, düzenlenen veriler tanımlanmış ve gerekli yerlerde doğrudan alıntılarla desteklenmiştir. Son olarak da tanımlanan bulgular yorumlanmıştır. Nitel araştırmaların güvenilirlik ölçütlerinde, farklı insanların aynı metni aynı şekilde kodlayabilmeleri büyük önem taşımaktadır (Weber, 1990). İçerik analizini araştırmacılar birbirlerinden bağımsız olarak yapmış, sonra sonuçlar karşılaştırılarak son hali verilmiştir. Bu araştırma kapsamında görüşme sorularına verilen yanıtlar içerik açısından değerlendirilerek 'İletişim, iletişim becerilerinde etkili olan unsurlar, empati, empatik tepki basamakları' başlıkları altında toplanmış; her başlık için yanıtlarda vurgulanan özellikler belirlenerek kodlanmıştır. İçerik analizi dışında betimsel analiz yapılarak bu özelliklerin tekrarlanma sıklıklarına yer verilmiştir.

Geçerlik ve Güvenirlik

Nitel araştırmalarda iç geçerlik, araştırma sonuçlarına ulaşılırken takip edilen sürecin çalışılan gerçekliği ortaya çıkarmadaki yeterliliğidir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Görüşme formunun iç geçerliliğini sağlamak amacıyla uzman görüşleri doğrultusunda gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Ayrıca, çalışma grubunun dışındaki iki yönetici ile pilot görüşme yapılmış ve yazıya aktarılan ses kayıtları iki uzman tarafından incelenmiştir. Dökümlerin incelenmesinin ardından gerekli önerilere göre düzenleme yaptıktan sonra görüşme formu son halini almıştır.

Araştırmanın iç geçerliğine yönelik, araştırmacı tarafından üye denetimi yöntemi kullanılmıştır. Üye denetimi yöntemi, araştırmaya katılan katılımcılara görüşmenin yazılı halinin doğru olup olmadığı konusunda onay alma işlemidir (Punch, 2005). Araştırmacı, görüşme döküm formunun yazılı halini rastgele seçtiği 4 katılımcıya göstererek, kaydın doğru olduğu sonucuna ulaşmıştır. Gerekli onaylar alındıktan sonra, analiz aşamasına geçilmiştir. Nitel verilerin toplanmasında araştırmacı rolü de göz önüne alınarak araştırmacı beklentileri ve yanlılığı minimum düzeye indirgenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın güvenilirliği açısından bakıldığında; araştırma sorularının katılımcılar tarafından anlaşılmasını sağlamak için, görüşme soruları katılımcılara doğrudan açık bir şekilde ifade edilmiştir. Görüşme formunda her bir soru için alternatif sorular önceden belirlenmiştir. Verileri araştırma sorularının gerektirdiği biçimde ayrıntılı ve amaca uygun bir şekilde toplayabilmek için yanıtların tümü araştırmacılar tarafından kaydedilmiştir. Verilerin kodlanmasında karşılaştırma yapabilmek için, içerik analizini araştırmacılar birbirinden bağımsız olarak yapmış, ardından sonuçlar karşılaştırılarak son hali verilmiştir. Güvenirlik kapsamında, çalışma grubundan elde edilen veriler araştırmacı ile nitel araştırma konusunda bir uzman tarafından ayrı ayrı analiz edilmiştir. Bu araştırma kapsamında görüşme sorularına verilen yanıtlar içerik açısından değerlendirilerek başlıklar ve temalar altında toplanmış; her başlık için yanıtlarda vurgulanan özellikler temalara göre belirlenmiş ve bu özelliklerin tekrarlanma sıklıklarına yer verilmiştir. Böylece araştırma sonuçlarını etkileyebilecek tehditler kontrol edilerek araştırmanın güvenilirliği sağlanmaya çalışılmıştır. Wolcott (1990), nitel araştırmalarda çalışma grubunun doğrudan görüşlerine alıntılarla yer verilmesinin sonuçları açıklamak ve geçerlik açısından önemli olduğunu savunmaktadır. Bu noktadan hareketle geçerliliği artırmak için katılımcıların görüşlerini yansıtan alıntılara da yer verilmiştir.

BULGULAR

Bu başlık altında, araştırmada elde edilen verilerin analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Bulgular, araştırma problemlerine göre kategorize edilmiş ve araştırma sorularının ortaya koyduğu temalara göre organize edilip sunulmuştur. Yöneticilerden alınan cevaplara göre yapılan içerik analizi sonucunda araştırma bulgularına yönelik olarak düzenlenen temalar şunlardır: (1) İletişime dair görüşler, (2) iletişim becerilerinde etkili olan unsurlara dair görüşler, (3) empatiye dair görüşler, (4) empatik tepki basamaklarının mesleki uygulamalarına yansımaları ile ilgili görüşlerdir. Çalışma grubundan elde edilen veriler analiz edildiğinde ortaya çıkan alt temalar frekansların büyüklüğüne göre tablolarda sunulmuştur. Yöneticilerin her soru için derinlemesine ve zengin bilgi verdiği durumlarda, aynı kategoride birden çok ifadenin yer aldığı belirlenmiştir.

1. Okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin iletişime dair görüşlerini içeren alt probleme yönelik bulgular aşağıda (Tablo 3) verilmiştir:

Tablo 3. Okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin iletişime yönelik sorulara verdikleri yanıtlar ve sıklıkları

İletişim	f
Duygu ve düşüncelerin aktarımı	4
İnsanlar arasında etkileşim	3
İnsanları yakınlaştırması	3
İlişkinin devamı	2
İnsanların birbirlerini anlaması	2
Sosyalleşme imkânı	1
Mutluluğun temeli	1

Görüşmede yöneticilerden alınan yanıtlar içerik açısından değerlendirilerek “iletişim” teması altında toplanmış ve yanıtlarda vurgulanan özellikler Tablo 3’de sunulmuştur. “Duygu ve düşüncelerin aktarımı” iletişim ile ilgili alınan cevaplarda öne çıkan özellik olarak belirlenmiştir. İletişim yaşamsal bir kavram olduğu ve yaşamın her anında karşımıza çıktığı için; yöneticilerin iletişime dair deneyimlerinin iletişimi tanımlarken kullandıkları kelimelere etkisi olduğu söylenebilir. Yöneticilerin ilgili sorulara verdiği cevaplara ait örnekler aşağıda belirtilmiştir.

Yönetici 2: *“Bana göre iletişim hayatın her anında vardır. Okulda öğretmenlerle, velilerle ve öğrencilerle iletişim halindeyiz. Duygularımızı ve düşüncülerimizi birbirimize aktarıyoruz. Okul dışında ise benzer süreci arkadaşlarımla ve çevremdeki insanlarla yaşıyorum.”*

Yönetici 9: *“Bana göre iletişim mutluluğun temelini oluşturur. Dostlarım benim için vazgeçilmezdir. Fırsat buldukça onlarla görüşürüm. İletişim kurduğumuzda birbirimizi mutlu edecek konulardan bahsederez.”*

Yönetici 11: *“Bence iletişim insanların birbirini anlamasıdır. Çünkü ancak birbirlerini anlarsa karşılıklı etkileşim sonrasında iletişim gerçekleşmiş olur.”*

2. Okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin iletişim becerilerine dair görüşlerini içeren alt probleme yönelik bulgular aşağıda (Tablo 4) verilmiştir:

Tablo 4. Okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin iletişim becerilerine yönelik sorulara verdikleri yanıtlar ve sıklıkları

İletişim Becerileri	f
Dinlemek	16
Anlamak	16
Güven vermek	13
Geri bildirimde bulunmak	10
Beden dili	7
Empati kurmak	5
Açık ve doğru mesaj vermek	4

Tablo 4 incelendiğinde tüm yöneticilerin iletişim becerilerinin alt unsurlarıyla ilgili sorulara verdiği cevaplarda dinlemeye ve anlamaya önem verdikleri görülmektedir. Yöneticilerin 13'ü iletişimde güven vermenin de önemli olduğunu ifade ederken, 10'u geri bildirimde önem verdiğini söylemektedir. 5 yönetici ise empati kurmanın iletişim becerilerinde önemli olduğunu ifade etmektedir. Yöneticilerin ilgili sorulara verdiği cevaplara ait örnekler aşağıda belirtilmiştir.

Yönetici 4: *“Dinlemek ve anlamak diyebiliriz. Tabii bunları sağlarken beden dili de önemli. İnsanlar sözcüklerini seçebilirler, tartabilirler, inanmadıkları bir şeyi ifade edebilirler ancak bedenlerimiz yalan söylemeye dilimiz kadar yatkın değildir.”*

Yönetici 8: *“Bence iletişim de güven vermek önemlidir yani iletişim becerilerinin unsurlarından biridir. Örneğin öğretmenlerim her türlü konuyla ilgili benimle iletişime geçebilirler. Onları dinlerim, anlamaya çalışırım ve onlara da hissettiririm. Aslında empati kurarım. Bu yüzden bir diğer unsurda empati kurmak diyebiliriz.”*

Yönetici 13: *“İletişim becerilerinin birçok unsuru olabilir. Çünkü iletişim deyince akla birçok şey geliyor. Dinlemek, anlamak, doğru mesajlar vermek, geri bildirimde bulunmak gibi. Okulda öğretmenlerle sürekli iletişim halindeyim. Birçok konuda onlara geri bildirim vermek durumunda kalabiliyorum. Bazen olumlu, bazen olumsuz.”*

3. Okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin empatiye dair görüşlerini içeren alt probleme yönelik bulgular aşağıda (Tablo 5) verilmiştir:

Tablo 5. Okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin empatiyle ilgili sorulara verdikleri yanıtlar ve sıklıkları

Empati	f
Kendisini karşısındaki kişinin yerine koymak	12
Kişinin duygu ve düşüncelerini anlamak	9
Karşınızdakinin bakış açısıyla bakabilmek	6
Anladığımızı karşınızdakine göstermek	5

Tablo 5 incelendiğinde yöneticilerin empatiye dair sorulan sorulara verdikleri yanıtların farklılık gösterdiği anlaşılmıştır. 12 yönetici empatiyi “kendisini karşısındaki kişinin yerine koymak”, dokuz yönetici “duygu ve düşünceleri anlamak”, 5 yönetici ise “anladığımızı karşınızdakine göstermek” olarak ifade etmiştir. Yöneticilerin ilgili sorulara verdiği cevaplara ait örnekler aşağıda belirtilmiştir.

Yönetici 1: “*Gerek arkadaş ilişkilerinde gerek okulda öğretmenlerle ve velilerle olan ilişkilerimde dikkat ederim. Karşınızdakinin yerine kendimi koyar, neden böyle söylediğini anlamaya çalışırım.*”

Yönetici 3: “*Bence empati durumu karşınızdakinin gözüyle görüp, ne düşündüğünü anlamaktır.*”

Yönetici 16: “*Bana göre empati karşınızdakinin içinde bulunduğu durumu anlamak, onun gözüyle olaya bakabilmek ve anladığımı ona hissettirmektir.*”

4. Okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin empatik tepki basamaklarının mesleki uygulamalarına yansımaları ile ilgili görüşlerini içeren alt probleme yönelik bulgular aşağıda (Tablo 6) verilmiştir:

Tablo 6. Okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin empatik tepki basamaklarının mesleki uygulamalarına yansımaları ile ilgili sorulara verdikleri yanıtlar ve sıklıkları

Empatik Tepki Basamaklarının Mesleki Uygulamalara Yansımaları	f
Sen Basamağı	7
Ben Basamağı	5
Onlar Basamağı	4

Tablo 6 incelendiğinde yedi yöneticinin mesleki uygulamalarında sen basamağına dikkat ettiği, dört yöneticinin ise mesleki uygulamalarında onlar basamağına uygun ifadeler kullandığı anlaşılmıştır. Yöneticilerin empatik tepki basamaklarının mesleki uygulamalarına yansımalarına yönelik okul ortamına ait örnekleri aşağıda belirtilmiştir.

Yönetici 5 (*Sen Basamağı*):*Örneğin öğretmenlerle yaptığımız toplantılarda herkes okuldaki uygulamalarla ilgili fikirlerini dile getiriyor. Böylece olumlu ya da olumsuz giden uygulamalar hakkında paylaşım halinde oluyoruz. Toplantıların birinde öğretmenlerimden biri meslektaşının sözünü keserek konuya dahil oldu ve heyecanla aktarımlarında bulundu. Bu durumda şöyle bir yaklaşım içinde oldum; ‘Çok yaratıcı fikirlerin var ve bu konuda seni takdir ediyorum, fikirlerine saygı duyuyorum. Bugün seni oldukça da heyecanlı görüyorum. Ancak bu şekilde devam edilirse arkadaşlarının fikirlerini paylaşmamasından endişeleniyorum. Kurumumuzun daha sağlıklı sonuçlar elde edebilmesi için tüm çalışanların fikirlerine ihtiyacımız var. Birbirimizin konuşmasına fırsat vererek ilerlersek, toplantıyı daha sağlıklı bir şekilde yürüteceğimize inanıyorum.’ Böylece hem ona onu anladığımı söyledim hem de olması gerekeni duygularıyla birlikte aktardım.*

Yönetici 7 (*Sen basamağı*): *Öğretmenime bir konuyla ilgili görev vermiştim. Bir gün bana; ‘Bu kadar kısa sürede bu sonuca gitmem mümkün değil.’ dedi. Ben de ona; ‘Endişelendiğini görüyorum. Kısa sürede sonuca gidemeyeceğini düşünüyorsun. Bu konuda ne yapmayı düşünüyorsun? Belki zamanı nasıl planladığını gözden geçirebilirsin.’ dedim. Daha sonra yeniden planlama yaptı ve görevini tamamladı.*

Yönetici 12 (*Sen basamağı*): *Bir gün öğretmenim bir öğrencisiyle ilgili kaygısını benimle paylaştı; ‘Rakamları öğretebileceğimi sanmıyorum, öğrenemiyor. Bu mümkün görünmüyor. Sürekli 6 ile 9’u karıştırıyor.’ dedi. Öğretmenime; ‘Kaygılı olduğunu görüyorum. Bu konuda ne yapmayı*

düşünüyorsun? İstersen onunla yaptığın çalışmalarını birlikte gözden geçirelim. Başka ne yapabileceğimizi düşünelim.’ dedim. Birlikte yeni bir planlama yaptık ve öğrencimiz 10 içindeki tüm rakamları tanyor ve karıştırmıyor.

Yönetici 14 (Onlar basamağı): Öğretmenlerle çok problem yaşamıyorum. Daha çok kılık-kıyafet gibi problemlerimiz oluyor. Geçenlerde bir öğretmenim kıyafeti beni çok rahatsız ettiğinde; “Kıyafet konusunu seninle daha öncede konuşmuştuk. Kuralları biliyorsun. Bugünkü kıyafetini velilerin görse ne düşündür? Daha dikkatli olmalısın.’ dedim. Ertesi gün veli toplantısı vardı ve olması gerektiği gibi giyindi.

Yönetici 15 (Ben basamağı): Empati kurmaya çalışıyorum, yaşadıkları durumlarda kendi yaşadıklarımın örnek veriyorum. Sonuçta aynı derter bende de var diyerek yönetici olarak velilerle yaşadığım sorunları anlatmaya başlıyorum.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Kurumlarda yaşanan anıların, kişiler arasındaki sevginin, saygının, önyargısızlığın, başarının, atılacak kaliteli adımların temelinde empati vardır. Empatiden yoksun bir eğitim yöneticisi düşünülemez (Katman, 2010). Çünkü karşısındakinin bakış açısını, neler düşündüğünü ve hissettiğini anlayabilen bir yönetici, kişileri birbirine yaklaştırabilir ve iletişimi kolaylaştırabilir. Empatik eğilimi yüksek olan bir yönetici çevresi tarafından sevildiği gibi işveren pozisyonunda da oldukça başarılı olduğu çeşitli araştırmalarca belirlenmiştir.

Araştırma okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerinin empatik yaklaşımlarının kişilerarası iletişim becerilerine katkısının incelenmesine yönelik yürütülmüştür. Araştırmanın sonuçlarına göre, okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin iletişimin ne demek olduğu hakkında fikir sahibi olduğu görülmüştür. En çok kullanılan ifade şekli ise “duygu ve düşüncelerin aktarımı” olmuştur. Yaşamın her alanında iletişimin olduğu düşünüldüğünde, yöneticilerin iletişime dair deneyimlerinin iletişimi tanımlarken kullandıkları kelimelere yansıtıkları söylenebilir. Aynı zamanda 16 yöneticinin 13’ü iletişim becerileri ile ilgili seminer veya eğitim aldıkları için bu durum yöneticilerin yanıtlarına da yansımış olabilir. Şahin (2007), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerileri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki” başlıklı çalışmada da okul yöneticilerinin iletişime dair görüşlerinin benzer şekilde çıktığı görülmüştür. Araştırma

sonuçlarına göre; yöneticilerin iletişim becerilerinin alt unsurlarıyla ilgili sorulara verdiği cevaplarda dinlemeye ve anlamaya önem verdikleri görülmektedir. Etkin dinleme empati kurma sürecinin temel taşıdır. Dinlemek ve empatik cevap vermek diğer kişi ile ilişki kurmanın özüdür. İletişim temel gereksinimlerden biri olduğu için insanların günlerinin büyük bir çoğunluğunu iletişim kurarak geçmektedir (Kaya, 2011). Bunun yarıya yakının dinlemenin oluşturduğunu düşünürsek araştırma sonuçlarına göre okul yöneticilerinin dinlemeye önem vermeleri, dinleme boyutunda iyi olduklarını düşündürmektedir. Karadağ (2009), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerileri” ve Şimşek ve Altınkurt (2009) “Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Görüşleri” başlıklı çalışmalarda da okul müdürlerinin dinlemeye önem verdikleri ve dinleme becerilerinin yüksek olduğu görülmüştür. Araştırma sonuçlarına göre; yöneticilerin empatiye farklı anlamlar yüklese de büyük bir çoğunluğunun “kendisini karşısındakinin yerine koymak” olarak anlamlandırdığı görülmüştür. Bu bağlamda kişilerin niyetleri aynı olsa bile empati kurmaya çalışırken bazen sempati bazen de antipatiye sebep olabildikleri söylenebilir. Kendisini karşısındakinin yerine koyarak olumsuz bir düşüncede “haklısın” dediğinde aslında “sempati”, “Sakin ol, korkma, üzülme” gibi kelimeleri kullandığımda ise “antipati” oluşturmuş oluyor. Ancak empati, kişinin; olaylara karşısındakinin bakış açısıyla bakabilmesi, karşısındaki kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru anlaması, anladığını karşısındaki kişiye ifade etmesidir. Empati gösterirken amaçlanan, iletişimi daha etkin ve sağlıklı bir ortamda yürütebilmektir. Vural (2008) “Okul Öncesi Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri ve Empatik Becerilerinin İncelenmesi” konulu araştırmasında yöneticilerin empatik beceri düzeylerini incelemiş, %41,7’sinin düşük düzeyde, %29,2’sinin orta düzeyli ve %29,2’sinin yüksek düzeyde empatiye sahip olduğu görülmüştür. Bulgular doğrultusunda okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan yöneticilerin çoğunluğunun düşük ve orta düzeyde empatik beceriye sahip oldukları görülmektedir. Bu da kişilerin empati kurmanın ne demek olduğunu ve nasıl empati kurulabileceğini tam olarak bilmemesinden kaynaklanabilir. Araştırmanın sonuçlarına göre yöneticilerin empatiye farklı anlamlar yüklemesinin bunu doğruladığı düşünülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre; okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin mesleki uygulamalarında empatik tepki basamaklarından büyük çoğunluğunun ben basamağını ve onlar basamağını kullandığı görülmektedir. Sen basamağını kullanan yönetici sayısının ise 7 olduğu görülmektedir. Empatik tepki basamakları en kaliteliden en kalitesize göre sıralandığında en kaliteli basamağın “sen”, en kalitesiz basamağın ise “onlar” basamağı olduğu söylenmektedir (Dökmen, 1996). Çünkü onlar

basamağında bir kişi karşısındakinin kendisine anlattığı problem üzerine düşünmez, problemin sahibinin duygu ve düşüncelerine dikkat etmez, bu probleme ilişkin kendi duygu ve düşüncelerinden söz etmez. Problemi dinleyen kişi, problem sahibine öyle bir geribildirim verir ki, bu geribildirim, o ortamda bulunmayan üçüncü şahısların (toplumun) görüşlerini dile getirmektedir. Ben basamağında empatik tepki veren kişi ise, benmerkezcidir; kendisine problemi anlatan kişinin duygu ve düşüncelerine eğilmek yerine, problemin sahibini eleştirir, ona akıl verir; bazen de kişiyi kendi problemleriyle baş başa bırakıp kendinden söz etmeye başlar (Elikesik, 2013). Araştırmaya katılan yöneticilerin öğretmenlerle olan ilişkilerine dair verdikleri örneklerde de daha çok ben basamağını ve onlar basamağını kullandıkları görülmüştür.

Bu araştırma bulguları neticesinde okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerinin empatik yaklaşımlarının kişilerarası iletişim becerilerine katkısı olduğu düşünülmektedir. Empatik yaklaşımı olan okul yöneticilerinin öğretmenlerle olan ilişkilerine bu becerilerini yansıttıkları verilen örnek durumlardan anlaşılmaktadır. Ancak yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun ise mesleki ilişkilerinde empatik yaklaşım içerisinde olamadığı görülmektedir.

Elde edilen bulgular ışığında aşağıdaki öneriler getirilebilir;

- Yöneticiler ve öğretmenlerle birlikte okullarda iletişim ve empati eğilimleri ile ilgili seminerler düzenlenebilir.
- Bazı araştırma sonuçlarına göre öğrenim düzeyi artan bireylerin empatik eğilimlerinin de arttığı görülmektedir. Bu yüzden okul yöneticileri yüksek lisans eğitimi yapmaya teşvik edilebilir.
- Yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin olumlu olan durumların sürdürülebilir ve kalıcı olması sağlanabilir. Yöneticilerin etkileyici, inandırıcı, iletişim yeteneğine sahip olmaları ve empati becerisi kazanmış kişiler arasından seçilmesi daha uygun olabilir.
- Empatik yaklaşımın yöneticilerin kişilerarası iletişim becerilerine katkısı ile ilgili farklı kademeler için de yeni araştırmalar yapılabilir.
- Empatik yaklaşımın yöneticilerin kişilerarası iletişim becerileriyle ilişkisinin incelendiği nicel çalışmalar yapılabilir.
- Yöneticiler için empatik beceri geliştirmeye yönelik araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Aydoğan, İ. (2008). Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Becerileri, *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 25, Sayfa 33–51, s. 36.
- Aydoğan, İ. Ve Kaşkaya, A. (2010). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 30, Sayı 1, 1–16, Ankara.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Çankaya, İ., H. ve Aküzüm, C. (2010). İlköğretim Okullarında Öğretmenlerin İletişim Kurma Düzeyleri İle Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Rollerine Arasındaki İlişki, *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 49–57, s. 51.
- Dökmen, Ü. (1996). *İletişim Çatışmaları ve Empati*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Elikesik, M. (2013). *Sosyal Bilgiler Öğretiminde Empati ve Sosyal Bilgiler Öğretmenlerinin Empatik Becerilerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi*, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Erdoğan, İ. (2006), *Eğitim ve Okul Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, s.248.
- Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Karadağ, C. (2009). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerileri, Eğitim Örgütü ve Yönetimi Ders Ödevi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van, s. 18.
- Katman, H., A. (2010). *Okul Yöneticilerinin Empatik Eğilimlerinin İncelenmesi: Isparta İl Merkezi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Kaya, N., B. (2011). *Sosyal Bilgiler Dersi (4. ve 5. Sınıf) Öğretim Materyallerinde Empati Becerisinin Amaç, Kapsam ve Etkililik Boyutlarında İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Keser, G. (2017). *Üniversite Öğrencilerinin Empatik Eğilim, Duygusal Zeka ve Akılcı Olmayan İnanç Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Punch, K. F. (2005). *Introduction to social research: Quantitative and qualitative approaches* (2nd ed.). London, UK: Sage.

- Şahin, A. (2007). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişilerarası İletişim Becerileri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Şimşek, Y. ve Altinkurt, Y. (2009). Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Görüşleri, *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, Sayı:17.
- Vural, Ö. (2008). *Okul Öncesi Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri ve Empatik Becerilerinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Wolcott, H. (1990). *On seeking–andrejecting–validity in qualitative research*. In E. Eisner and & A. Peshkin (Eds.), *Qualitative Inquiry in Education: The Continuing Debate* (pp. 52–121). New York, NY: Teachers College Press.
- Yıldırım, H., A. (2002). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Yıldırım, A.,& Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* [Qualitative research methods in social sciences]. Seçkin Yayıncılık, Ankara.

EXTENDED ABSTRACT

Since knowledge is becoming old-fashioned and leaving its place to new ones under the effect of rapid advancements in science and technology, individuals are in constant need for renewing and developing themselves in order to keep up with this rapid change. Since institutions cannot exist without humans, they are affected by these changes and developments as well. In this respect, in educational institutions, which are more social compared to other ones, it is more important to use and manage human resource effectively. Moreover, school administrators' having effective managerial skills plays an important role in the effective management of human resource. An administrator establishing a good communication has such abilities as motivating, inspiring, providing confidence and achieving cooperation, resolving conflicts, providing true information and overcoming communication failures. Effective communication, whose source and target are humans, is necessary for the sustainability of healthy interpersonal relationships. There are many criteria to achieve effective interpersonal communication. One of these is to establish empathy. The aim of the person establishing empathy is to continue communication at a more effective and healthier platform. In empathic communication, we show a person that we attach value to and understand him or her. As a result of this, people around us become more willing to establish more open communication with us. At schools, administrators' empathic approaches in their communications with staff and students' parents are of importance. In this study, it was aimed to investigate the contribution of the empathic approaches of administrators servicing at preschool educational institutions to their interpersonal communication skills. For this purpose, 16 administrators working at different nursery schools were reached. In the study, the case study design, which is one of the qualitative research designs and suitable for the nature of the study, as used. In this study in which the interview technique was used, the administrator interview form prepared by the researchers was used as a data collection tool. The interview questions were revised in accordance with the changes and corrections suggested by two field specialists and a measurement and evaluation expert and the statements which were considered to cause ambiguity were modified. At the same time, in order to test the understandability of the interview questions, interviews were held with two administrators and it was found that no ambiguous statements existed in the questions. In the analysis of the sets of data, the content analysis method was used. The obtained sets of data were read and regulated in accordance with the framework prepared beforehand. The content analyses were made by the researchers independently from one another and the final version was obtained via comparing the results. Within the scope of this study, the answers given to the interview questions were evaluated in terms of content and the factors affecting communication were gathered under the headings of 'communication skills, empathy, steps of empathic reaction' and the properties emphasized in the answers were determined and encoded for each heading. Apart from the content analysis, the descriptive analysis was also made and the repetition frequency of these properties were calculated and the described findings were interpreted. Based on

these study results, it is considered that the empathic approaches of the administrators servicing at preschool educational institutions contribute to their interpersonal communication skills. It is also understood from the example cases given that the school administrators adopting an emphatic approach reflected this skill in their relationships with teachers. However, it is observed that a great majority of the administrators did not adopt an emphatic approach in their professional relationships. In the light of the obtained findings and results, some suggestions were made for preschool educational institutions and administrators servicing at these institutions.

