

Uluslararası
Öğrenen Toplum
Dergisi

International Society That Learn Journal

OKUL MÜDÜR YARDIMCILARININ EMPATİK
EĞİLİMLERİNİN İNCELENMESİ

Mehmet MULCAR^a

Yükleme: 14.02.2024; Kabul: 13.05.2024; Yayınlanma: 19.06.2024

Özet

Mevcut yapısı itibarıyla okul müdür yardımcılarının empatik beceri düzeylerini ölçmek ve gerek öğretmenlerimizin gerekse idarecilerimizin hem birbirleriyle hem de öğrencileriyle olan iletişimlerine katkıda bulunma amacını taşıyan bu araştırma, farklı okul türlerindeki okul müdür yardımcılarının empatik beceri düzeylerinin karşılaştırılması amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini Denizli ili Pamukkale İlçesinde bulunan okul müdür yardımcıları oluşturmuştur. Araştırmaya ilişkin verilerin toplanabilmesi amacıyla; yönetici ve öğretmenlere yönelik bilgileri içeren “Kişisel Bilgi Formu”, yönetici ve öğretmenlerin empatik beceri düzeylerini belirlemek amacıyla “Empatik Eğilim Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler SPSS 24.0 paket programı yardımı ile değerlendirilmiştir. Elde edilen verilerin analizinde frekans ve yüzdelik dağılımlar, “t” testi, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Yönetici ve öğretmenlerin empatik beceri düzeylerinin cinsiyet, mezuniyet durumu, mesleki deneyim, medeni hal, gelir düzeyi ve mesleki kişisel gelişim değişkenlerine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler:

Empati,
Empatik Eğilim,
Empatik Beceri,
Yönetici

^a, MEB,
Denizli, Türkiye

Uluslararası
Öğrenen Toplum
Dergisi

International Society That Learn Journal

**SURVEY OF EMPHATIC TENDENCY OF SCHOOL
PRINCIPALS**

Keywords:

Empathy,
Emphatic Tendency,
Emphatic Ability,
Principle

Abstract

This survey in its contemporary form aims at measuring the emphatic ability levels of director assistants. It not only tries to contribute to the relations of the school directors with each other and with the students ; but it also tries to compare the emphatic ability levels of school directors from different school types .For the purpose of gathering data about the survey ; a "personal information form" which includes the information about the teachers and directors and a "emphatic tendency scale " which aims at defining the emphatic ability levels of both the teachers and the directors were used . The data gathered during the survey was evaluated with the help of SPSS 24.0 packet program. In the analysis of the data gathered; frequency and percentage distributions, "t" test , "one way variance analysis "(ANOVA) were used .It has been seen that the emphatic ability levels of the teachers and directors don't differ meaningfully according to their sex, educational level , working experience, marital status , income level or personal professional improvements.

a, MoNE,
Denizli, Türkiye

Giriş

İletişimde, bilgi akışının iki yönlü olması beklenir, bir bilgi kaynağından tek yönlü bilgi iletişimine "enformasyon, karşılıklı bilgi alışverişine ise "komünikasyon ya da iletişim" adı verilir. Yani, iki sistem arasındaki karşılıklı bilgi alışverişini "iletişim" olarak adlandırma, tek yönlü bilgi akışını ise başka bir şey sayma eğilimi vardır. Bu ayrımı dikkate aldığımızda, insanlar arasındaki bütün konuşmaları, iletişim kabul edemeyeceğimizi düşünebiliriz. (Dökmen, 2002)

Değişimin ve dönüşümün çok hızlı olduğu günümüzde bu özelliklere sahip ve bunları yaşantısına geçirebilmiş yöneticilerimize ihtiyaç vardır. Çünkü eğitim sisteminin yapı ve işleyişindeki yetersizliklerin aşılabilmesinin, yetkin okul yöneticilerinin varlığıyla ilişkili olduğu savunulmaktadır. Yapılan çalışmalarda; okul yöneticilerinin, okullarda başarının anahtarı olduğu görülmüştür. Bu nedenle okul yöneticilerinin yetkinlikleri okul yönetiminin şeklini olumlu veya olumsuz etkilemektedir. (Aydın, 2009)

İnsanlar arasında bilgi, duygu ve düşünce paylaşımları, konuşmak, tartışmak ve hatta kavga etmek bile iletişimi oluşturur. Doğası gereği iletişim kurmak insanın en temel ihtiyaçları arasındadır. Aile, iş, arkadaş, eş, çocuklar, komşular bireyin iletişim kurduğu ilk birimlerdir.

Her birimle farklı iletişimler kurmak, bu iletişimleri dengede tutmak, anlaşılır, algılanabilir olmak; kişinin bireysel, psikolojik, sosyal konumunu belirleyen gerekliliktir. Kurulan bütün iletişimler olumlu olmayabilir. Birisiyle kavga etmek, ağız dalaşına girmek de bir iletişim şeklidir. Olması gereken, her alanda her birimle sağlıklı iletişim kurmayı başarmaktır. Sağlıklı iletişim kurmanın olmazsa olmaz doğruları vardır.

Empati; bir kişinin kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak olaylara onun bakış açısıyla bakması, o kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması, hissetmesi ve bu durumu ona iletmesi sürecidir.

Empati kuran kişi, karşısındaki kişiyi anlasa bile bu durumu karşısındaki kişiye iletmediği sürece empati kurma süreci tamamlanmamış ve empati kurulmamış olur. (Topçu, 2007)

Kurumun kimliği ve kültürü bireylerin iletişimini artıran ve empati kurmalarını yüreklendiren bir yapıda olabileceği gibi bireyleri kapalı olmaya iten ilişkiyi koparan ve empatik olmayı yüreklendirmeyen bir oluşumu da bünyesinde barındırabilir. Kurumlarda paranoyaların gelişmesine dair bir çok araştırma bulunmaktadır. Kurumun içindeki alt gruplar faktörü de bir başka etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

Empatik beceriye sahip bir yöneticiyle, bu beceriden yoksun olan yönetici arasında, gözle görülür bir fark vardır. Empatik yaklaşım tarzı sergileyen yöneticiler, çalışanlarıyla daha iyi iletişim kurar, onları dinleme ve anlama, sorunları birlikte ele alma, birbirlerine moral ve

motivasyon olarak destek çıkma vb. konularda olumlu bir tutum ve davranış ortaya koyarlar. Empatik becerisi düşük olan yöneticiler ise çalışanlarıyla mesafelidir, benmerkezci düşünür, diğerlerini anlama çabası ortaya koymaz. Bu iki ayırım çerçevesinde düşünüldüğünde empatik becerisi yüksek olan insanların çalıştığı yerlerde kurumsal performans da yüksek olacaktır.

Okullarımızda çalışan müdür yardımcıları çalıştıkları durum itibari ile ast ve üst iki durum arasında çalışmaktadırlar. Üst olarak okul müdürü ast olaraksa öğretmen ve diğer çalışanlardır. Müdür yardımcıları her zaman üst olan müdürün emir ve verdiği görevleri astları olan öğretmenlere aktarırlar. Bu aktarım sırasında bazen sıkıntılar oluşabilir. Müdür yardımcıları hem üst hem astların arasında nasıl bir empati kurmaktadırlar. Kuşkusuz ki empatik becerisi yüksek müdür yardımcıları çalıştıkları kurumlarda daha başarılı ve performansları yüksek olacaktır. Empatisi yüksek müdür yardımcıları üst ve ast ile olan ilişkileri yüksek olacaktır.

Empati bugün, psikiyatride ve psikolojide, adından sıklıkla söz edilen önemli bir kavramdır. Gerek psikiyatride gerekse psikolojinin çeşitli dallarında, özellikle klinik ve sosyal psikolojide gelişim, danışma, okul ve iletişim psikolojisi alanlarında, empati ile ilgili çeşitli araştırmalar yapılmış, bu konuda büyük bir bilgi birikimi ortaya çıkmıştır. Empatik eğilim düzeyi bireyler de başka insanlarla empati kurma eğilimlerini ifade etmektedir bu araştırmada, okul müdür yardımcısı yöneticilerin empatik eğilim düzeylerinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Empati konusunda pek çok araştırma yapılmasına rağmen eğitim kurumlarındaki müdür yardımcılarının empatik tutumları ile ilgili pek az araştırma yapıldığından dolayı yapılan bu çalışmanın literatüre bu konuda katkı yapması beklenmektedir. Bu konu ile ilgili (Uğur ALÇAY, 2009) yüksek lisans tezinde “Farklı Okul Türlerinde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Empatik Beceriler Açısından Karşılaştırılması” ve (Hacı Ali AKTMAN, 2010) “Okul Yöneticilerinin Empatik Eğilimlerinin İncelenmesi: Isparta İl Merkezi Örneği” çalışmaları bulunmaktadır.

Empati bileşenleri hakkında farklı görüşler bulunmaktadır. Üstün Dökmen’e göre bunlar iki ana grupta toplanmaktadır. Bunlar bilişsel ve duyuşsal öğelerdir. Goldstein ve Michaels’ a göre ise empati bileşenleri dört ana başlık altında incelenmiştir. (Alçay, 2009) Bunlar Algısal (Fiziksel) Empati, Bilişsel Empati,

Empatik tepki basamakları farklı durumlarla karşılaşıldığında uygulanabilecek empatik tepkilerin etkisizden etkiliye doğru sıralanmış hali olarak tanımlanmaktadır.

Üç temel empati basamağı vardır. (Dökmen, 2002) Bu empatik tepki basamakları 1998 yılında ÜSTÜN DÖKMEN tarafından Aşamalı Empati Sınıflamasında ortaya konulmuştur.

Empatik tepki basamakları onlar basamağı, ben basamağı ve sen basamağıdır. Bu basamakların her biri kendi içinde “duygu” ve “düşünce” olarak ikiye ayrılmaktadır. Empatik tepki basamakları en kalitesizden, en kaliteliye doğru sıralanmaktadır. (Topçu, 2007).

	SEN BASAMAĞI	Senin soruların karşısında sen ne düşünüyor ve ne hissediyorsun.
	BEN BASAMAĞI	Senin soruların karşısında ben ne düşünüyor ve ne hissediyorum.
ONLAR BASAMAĞI		Senin soruların karşısında onlar (toplum) ne düşünüyor ve ne hissediyor.

Şekil 1: Aşamalı Empati Sınıflaması

Onlar Basamağı

Bu basamakta birey karşısındaki kişinin anlattığı sorunla ilgilenmez, sorun sahibinin ne hissettiğine dikkat etmez ve bu sorunla ilgili kendi duygu ve düşüncelerini de belirtmez. Örneğin, parasını israf ettiği için yakınan bir kişiye “ayağını yorganına göre uzat” der ve böylece birey onlar basamağında empatik tepki vermiş olur. (Dökmen, 2002)

Ben Basamağı

Bu basamakta empatik tepki veren kişi, kendisine sorununu anlatan kişinin duygu ve düşüncelerine eğilmez, sorunun sahibini eleştirir, yargılar ve ona akıl verir.

Örneğin "ben" basamağına uygun empatik tepki veren bir kişi, dinlediği sorun karşısında "üzüldüm, aynı dert bende de var" der ve böylece sorun sahibini sorunuyla yüzüstü bırakıp kendi sorunlarını anlatmaya başlar. Ben basamağında empatik tepki veren kişi, karşısındaki insanı bir ölçüde rahatlatılabilir. (Dökmen, 2002)

Sen Basamağı

Bu basamakta empatik tepki veren kişi, sorun sahibinin rolüne girerek olaylara onun bakış açısıyla bakar. Karşıdaki kişiyi yargılamadan ve dikkatle dinlediğinden sorunlarını anlatanlar, kendilerini rahatlatmış hissederler. (Çelik, 2002) Dökmen tarafından yukarıda sıralanan empati tepki basamaklarını kapsayacak şekilde on altı basamak oluşturulmuştur. Sonuçta, söz konusu on basamak, en kalitesiz tepkiden en kaliteliye doğru olmak üzere sıralanmıştır. (Dökmen, 2002)

Günlük Yaşamda Empatinin Önemi

Kişiler arası ilişkilerin olumlu olması için gerekli koşullardan birisi de empatidir. Empatinin ne olduğunu anlayabilmek için öncelikle, empatiyi kullanan ve ona ihtiyaç duyan insanın

yaşamdaki temel amaçlarının ne olduğunu tartışmamız, anlamamız gereklidir. (Dökmen, 2002. Günlük yaşamda çeşitli empati türlerine rastlarız. Örneğin nasihat vermek, akıl vermek, öğütte bulunmak, teşhis etmek vb... gibi. Burada kişinin yapamayacağı sözleri sarf etmek veya “seni anlıyorum”, “evet haklısın” gibi doğrulayıcı hareketlerde bulunmakla empati kurmuş sayılmayız. Empati kurabilmek için kişiyi iyi dinlemek ve kişiyi anladığınızı karşıya hissettirmek, kişinin meselesine vakıf olduğunuzu duygusunu vermek ve sonrasında kişiyi bulunduğu olumsuz durumdan kurtarmak için destekleyici önerilerde bulunmak gerekmektedir.

Empatik Olmak ve Empati Kurmada Dikkat Edilecek Hususlar

Halk arasında empati kavram olarak bilinmese de empatiyi anlatan bir çok olay, hikâye ve masal mevcuttur. Bunlardan birisi şu şekildedir.

Çelik (2008)’in aktardığı bir öykü, empatik olmanın önemini vurgulayan iyi bir örnektir.

Bu öyküye göre, İsrail’deki Kibbutz’larda birinde yaşayan sevimli bir eşek vardır. Bu eşek uzun kulakları ve parlak gözleri ile oradaki tüm çocukların sevgilisidir. Çocuklar onu o kadar çok sevmektedirler ki, birçok çocuk her gün onu ziyaret etmekte, o da onları sırtında gezdirmektedir. Tüm çocukların en büyük eğlencesi, adı Shlomo olan bu eşektir. Günlerden bir gün Shlomo ortadan kaybolur ve tüm çocuklar üzüntüye boğulurlar. Bu üzüntü giderek Kibbutz üyelerine de yayılır ve en sonunda kurul odasında büyük bir toplantı yapılır. Shlomo’yu bulmak için neler yapılabileceği tartışılır. Her yer aranır, ancak Shlomo bulunamaz. Bu Kibbutz’da bir de adı yine Shlomo olan yaşlı bir adam vardır. Çocuklar bazen ileri yaşından dolayı biraz bunamış olan bu adama şakalar yapmakta, yetişkinler de onu pek önemsememektedirler. Bir gün Kibbutz’da yine bir toplantı yapılarak bundan sonra ne yapılabileceği tartışılırken, bu yaşlı adam aranan eşeği ardında sürükleyerek içeri girer. Tüm çocuklar neşe ile eşeğin etrafını çevirirken, bazı kimseler de bu yaşlı adama onu nasıl bulduğunu sorarlar. O güne kadar hiç kimse tarafından önemsenmeyen yaşlı adam biraz utanarak, biraz da sevinç ile gözlerini tavana diker ve şöyle der: “Kolay oldu. Sadece kendime, eğer ben eşek Shlomo olsa idim nereye giderdim diye sordum. Oraya gittim ve onu buldum, işte o kadar.” (Çelik, 2008).

Kendi öz kültürümüzde ise Nasrettin Hoca örnek verilebilir. Hocanın “Damdan düşenin halinden yine damdan düşen anlar” demesi empatiyi anlatan güzel bir sözdür.

Yönetici ve Özellikleri

Bir şeyi başkalarına istetmek ve benimsetmek suretiyle yaptırabilme gücüne sahip kişiye yönetici denir. Kurumda verimi artırıcı en önemli kararları alır, planlar düzenler ve uygular.

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. Bundan dolayıdır ki yöneticilerin bir kurumdaki varlığı önemlidir.

Yönetim ve yöneticilik bir bilim ve sanattır. Yönetimde başarı, yöneticilerin bilgi eğilim ve birikimine; çalışanların da etkili ve verimli olarak yönetilmesine bağlıdır. Örgütsel yaşamda yöneticilerin uğraş alanı büyük oranda insandır. İnsanı yönetmek ise bir sanattır. Dolayısıyla yönetimde başarılı olabilmek için, yönetim sanatını bilmek ve yönetim eğilimlerini geliştirmek gerekecektir.

Yönetici, belli bir zaman dilimi içinde ve değişen çevre koşulları altında belirli birtakım amaçları gerçekleştirmek üzere maddî ve beşerî üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde birleştiren ve çalıştıran kimsedir (Eren, 2009, s.8).

“Okul yöneticisi; yönetim biçimine uygun davranışlar sergilerken kendi yönetim biçimine göre aşağıdaki liderlik özelliklerini göstermesi gerektiği düşünülmektedir”

(Megginson, 1988 Akt, Sabuncuoğlu, 1998, s.183).

- Amaçlarını iyi belirlemelidir.
- Hızlı ve doğru karar vermelidir.
- Kendisini iyi tanımalıdır.
- Objektif ve tarafsız olmalıdır.
- Katılımcı ve demokratik olmalıdır.
- Farklı görüşleri de dinlemeli ve gruba dahil etmelidir.
- İşleri basitleştirmelidir.
- Çalışanlarına güvenmelidir.

Eğitim / Okul Yöneticisi

Yönetici, okulun hedeflerini gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin lideri ve formal yetkilerden güç alan bir üsttür (Bursalıoğlu, 2011, s.40).

Hiyerarşik yaşam alanı içerisinde eğitim birçok düzlemin anahtarıdır ve eğitim alanı içerisinde bulunan her nokta aktif bir roledir. Yöneticinin sahip olduğu kişisel özellikler yöneticilik konumu içerisinde aktif rol oynamaktadır. Bundan dolayıdır ki okul yöneticilerinin önemi büyüktür. Kurum içinde eğitim yöneticisinin rolü önemsiz ise, bu durum yöneticinin sadece dış ölçülere göre değerlendirilmesine ve iletişim sorunlarının doğmasına neden olur. (Bursalıoğlu, 1991)

Okul yöneticilerinin, okul vizyonu, zaman yönetimi, personelin okul etkinliklerine katılımı, anlaşmazlıkları çözmek için fikir birliği sağlama, aileler ve toplumla işbirliği yapma, başkalarının hakkına saygı gösterme ve öğrencilere adil davranılması alanlarında

yeterliliklerinin olduğu düşünülmektedir (Makia, 2008s. 52). Bu vizyonu personele, öğrencilere ve ailelere yansıtabilirler. Eğitim yöneticileri olumlu okul başarısını geliştirmek amacıyla bu vizyonu yerine getirmek için etkili stratejiler kullanmaları gerekmektedir.

Yöneticiler yönetim biçimlerini sergilerken çeşitli sorunlarla karşılaşabilmektedirler. Bu sorunları en alt düzeye indirmek için becerilerini geliştirmeye dönük her türlü çalışmalara katılmalı ve yeniliklere açık olmalıdır. Özellikle eğitim yöneticilerinin yönetim becerilerini geliştirmeleri gelecek kuşakları etkileyeceğinden dolayı daha da önemli olduğu düşünülmektedir.

Yöneticiler İçin Empatinin Önemi

Empati kavramı, insanlar ve toplumlar arası iletişimde büyük önem taşımaktadır. Son yirmi yılda insanların eğitim ve gelir düzeyleri bir miktar yükselme eğilimi gösterirken, işyerlerindeki gerginlikler ve aile içindeki şiddette dişe dokunur bir azalma olmadığı görülmektedir. Teknolojinin ilerlemesi, bireylere mutluluk değil, işsizlik, yalnızlık ve sevgisizlik getirmiştir. Bu aşamaya gelişin bir sebebinin de bireylerdeki empati eksikliğidir.

Empati karşısındakinin duygu ve düşüncelerini anlayabilmesinin ve böylece duyarlı bir yaklaşım içinde olmasını sağlayan duygusal zekâ becerisidir. Bu becerisinin iyi kullanabilen yöneticiler bu anlamda, iyi bir dinleyici olmalarının yanı sıra, karşıdaki kişinin dile getirmediği duygularını da sezebilir, bakış açılarını kavrayabilir.

Bir yöneticinin empatik iletişim sayesinde, çalışma arkadaşlarını anlamaya çalışması, sorunlara onların penceresinden bakabilmesi, onların ruh halini hissedebilmesi ve onların vereceği tepkileri tahmin edebilmesi hem iletişimini hem de rutin işlerini önemli derecede kolaylaştıracaktır. Bu noktada empatinin çalışanları şımartmak ve ne derlerse haklısın demek anlamına gelmediğinin de altını çizmek gerekir. Önemli olan dengeyi kurabilmektedir. Kurulan bu dengeyle yöneticilerin empatik iletişim anlayışını işletme içerisinde tüm çalışanlara da yaymaları halinde, olası sorunlar karşısında çalışanlar birbirlerine karşı daha hoş görülü davranacak ve çatışma ortamından uzak kalabileceklerdir. Bu sayede işyerindeki gerçek amaçlarına odaklanabileceklerdir.

Eğer empatik anlayış karşılıklı olarak geliştirilebilirse bundan yarar görecektir olan hem yöneticiler hem de personel olacaktır. Empatik anlayış doğrudan bir "artı değer" yaratan bir süreç olmadığı için insanların bu anlayışa karşı isteksiz durmaları normal olarak görülebilir. Ama şu da rahatça söylenilebilir ki, empatik anlayış yani "bir insanın diğer insan açısından olaylara bakabilme çabasının" olmadığı bir çalışma ortamında çatışmalar, kırılmalar, şikâyet etmeler, kavgalar daha fazla ortaya çıkacaktır. İşyeri içerisinde anlaşmazlıklar çıktığında ve çatışmalar yaşandığında, anlaşmazlığa düşen kişilerin empati göstermeleri sonucunda

anlaşmazlıklar ve çatışmalar daha kolay çözülmüş olacaktır. (Aquino, 2000)

Yöntem

Araştırmanın şekli

"Araştırma, Denizli ili Pamukkale ilçesinde görev yapan müdür yardımcılarının iletişim ve empatik beceri düzeylerini etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla tanımlayıcı ve kesitsel bir tarama çalışması olarak planlanmıştır.

Araştırmanın evreni ve örneklemi

Araştırmanın evrenini Denizli ili Pamukkale ilçesinde görev yapan 111 okul müdür yardımcısı oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem seçimine gidilmemiştir. Araştırma, çalışmaya katılmaya istekli ve gönüllü olan müdür yardımcılarının katılımıyla gerçekleştirilmiştir.

Tablo 1 Katılımcılara ait cinsiyet dağılımı:

		Frekans	Yüzde	Gecerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Grup	Erkek	83	74,8	74,8	74,8
	Kadın	28	25,2	25,2	100,0
	Toplam	111	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan kişilerin; %74,8'i erkek, %25,2 si kadındır.

Tablo 1 Katılımcılara ait mezuniyet dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Grup	Eğitim Enstitüsü	3	2,7	2,7	2,7
	Eğitim Fakültesi	86	77,5	77,5	80,2
	Fen Edebiyat Fakültesi	6	5,4	5,4	85,6
	Lisansüstü ve üzeri	16	14,4	14,4	100,0
	Toplam	111	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan kişilerin %2,7'si Eğitim Enstitüsü mezunu, %77,5' i Eğitim Fakültesi mezunu, %5,4'ü Fen Edebiyat Fakültesi mezunu, %14,4' ü Lisansüstü ve üzeri mezuniyet 'dir.

Tablo 2 Katılımcılara ait deneyim dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Grup	1-5 Yıl	4	3,6	3,6	3,6
	6-10Yıl	51	45,9	45,9	49,5
	11-15 Yıl	28	25,2	25,2	74,8
	16-20Yıl	16	14,4	14,4	89,2

21 Yıl Üzeri	12	10,8	10,8	100,0
Total	111	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan kişilerin 1-5 yıl arası % 3,6'sı, 6-10 yıl arası %45,9' u, 11-15 yıl arası %25,2'si, 16-20 yıl arası %14,4' ü, 21 yıl ve üzeri %10,8'si idarecilik deneyime sahiptir.

Tablo 3. Katılımcılara ait medeni durum dağılımı

Grup		Frekan s	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Ayrı (Boşanma/Ölü m)		7	6,3	6,3	6,3
Bekar		9	8,1	8,1	14,4
Evli		95	85,6	85,6	100,0
Total		111	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan kişilerin %6,3' ü Ayrı (Boşanma/Ölüm), %8,1'i bekar , %85,6' sı evlidir.

Tablo 4 Katılımcılara ait gelir dağılımı

Grup		Frekans	Yüzde	Gecerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-5000		90	81,1	81,1	81,1
10000 ve üzer		3	2,7	2,7	83,8
5001-10000		18	16,2	16,2	100,0
Total		111	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların %81,1' i 0-5000 TL, %16,2' si 5001-10000 TL arası, %2,7' si 10000 TL ve üzeri gelire sahiptir.

Tablo 5. Katılımcılara ait kişisel gelişim dağılımı

Grup		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-15		91	82,0	82,0	82,0
16-29		14	12,6	12,6	94,6
30 ve üzeri		6	5,4	5,4	100,0
Total		111	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların %82' si 0-15, %12,6' sı 16-29, %5,4' ü 30 ve zeri Kişisel Gelişim kursuna katılmıştır.

Verilerin toplanması

Araştırma Denizli ili Pamukkale ilçesinde görev yapan müdür yardımcılarına uygulanmıştır. Veriler araştırmacı tarafından literatür doğrultusunda geliştirilen personeli tanıtıcı bilgi formu, empatik eğilim ölçeği kullanılarak toplanmıştır.

Ölçek formu 10 kişilik bir gruba ön uygulama yapılarak test edilmiş, anlaşılmayan ya da eksik olan sorular belirlenip düzeltilmiş; pilot çalışma sonrasında taslağa son şekli verilerek araştırma grubuna uygulanmıştır. Veriler anket yöntemiyle araştırmacı tarafından toplanmıştır.

Araştırmaya katılan müdür yardımcılarını çalışma hakkında bilgilendirilmiş, onayları alındıktan sonra tanıtıcı bilgi formu ve ölçekler anket yöntemiyle toplanmıştır. Müdür yardımcılarını araştırmaya katılıp katılmama konusundaki kararın tamamen kendilerine ait olduğu, anket formuna isimlerinin yazılmayacağı ve bu çalışma ile toplanacak verilerin sadece araştırma kapsamında kullanılacağı belirtilmiştir.

Veri toplama araçları

Kişisel bilgi formu

Araştırmacı tarafından literatür doğrultusunda hazırlanan kişisel bilgi formu, katılımcıların sosyodemografik bilgilerini içeren 6 soru (Gelir, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, kişisel gelişim, Mesleki Deneyim), sorudan oluşmaktadır.

Empatik eğilim ölçeği (EEÖ)

Dökmen tarafından geliştirilen “empatik eğilim ölçeği” nin amacı, bireyin günlük hayatındaki empati kurma potansiyellerini ölçmektir. Dökmen empatik eğilim ölçeğini, kendisinin aşamalı empati sıralaması modeli” nin teorik temelini dikkate alarak geliştirmiştir. Empatik eğilim ölçeğinin likert tipi bir ölçek olup, 20 maddeden oluşmaktadır.

Empatik eğilim ölçeğinin puanlaması; ölçek likert türü ölçek şeklinde hazırlanmıştır. Kişiler her bir maddenin yanındaki 1”den 5”e kadar olan sayılardan birisini işaretlemeleri istenmektedir. Bu sayılar 1 (tamamen aykırı), 2 (oldukça aykırı), 3 (kararsızım), 4 (oldukça uygun), 5 (tamamen uygun) şeklindeki ifadelerle karşılık gelmektedir.

Doğru anlatımlardan oluşan maddelerin puanlanması;

- Tamamen aykırı 1 puan
- Oldukça aykırı 2 puan

- Kararsızım 3 puan
- Oldukça uygun 4 puan
- Tamamen uygun 5 puan olarak belirtilmiştir.

Ölçekte 3, 6, 7, 8, 11, 12, 13. ve 15. Sorular negatif yazılmış olup, bunların puanlanması ise tersine çevrilerek yapılmaktadır. Her soruya 1"den 5"e kadar puan verilmektedir. Bu maddelere ilişkin puanlama;

- Tamamen aykırı 5puan
- Oldukça aykırı 4 puan
- Kararsızım 3 puan
- Oldukça uygun 2 puan
- Tamamen uygun 1 puan olarak belirlenmiştir.

Alınabilecek en yüksek toplam puan 100, en düşük puan 20"dir.toplam puan bireylerin empatik eğilim puanlarını ifade etmektedir. Empatik eğilim ölçeği" nden alınan puan arttıkça bireyin empatik eğilim düzeyi yükselmekte, empatik eğilim ölçeği" nden alınan puan azaldıkça bireyin empatik eğilim düzeyi düşmektedir.

Empatik eğilim ölçeğinin güvenilirliği; 70 üniversite öğrencisinden oluşan gruba üç hafta arayla iki kez empatik eğilim ölçeğinin uygulanmıştır. Elde edilen veriler ile puanlar arasındaki korelasyon alınarak, cronbach alfa güvenirlik katsayısı 0,82 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin tek ve çift maddelerinden alınan puanlar arasındaki korelasyon 0,68 olarak saptanmıştır (Dökmen, 1988). Bu çalışmada ise empatik eğilim ölçeği" nin ncronbach alfa güvenirlik katsayısı 0,64 olarak belirlenmiştir.

Empatik eğilim ölçeğinin geçerliliği; 24 kişilik bir gruba empatik eğilim ölçeği ve edwards kişisel tercih envanterinin "duyguları anlama alt ölçeği" uygulanarak ölçek puanları arasındaki korelasyonu 0,68 olarak belirlemiştir. (Dökmen, 1988)

Verilerin analizi

Araştırma kapsamına alınan müdür yardımcılara ilişkin verilerin istatistiksel analizi, bilgisayar ortamında spss24.0 paket programı kullanılarak yapılmıştır. Verilerin analizinde ortalama, yüzde, tek yönlü varyans analizi, frekans analizi, korelasyon analizi ve ANOVA testi kullanılmıştır.

Bulgular

Okul müdür yardımcılarının empatik eğilim puan ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 6. Test Puan Ortalamaları Standart Sapmaları

	Ortala ma	Std. Sapma
s1	3,2973	1,19540
s2	3,6486	1,15718
s3	3,6126	1,00155
s4	3,8649	,84731
s5	3,6847	,92424
s6	3,5225	1,00767
s7	3,9369	,83426
s8	2,9910	1,02243
s9	3,6577	,70705
s10	3,8739	,86463
s11	3,4414	1,02412
s12	2,6486	1,03264
s13	3,1622	1,14050
s14	2,5586	,94084
s15	2,6216	1,01850
s16	3,7838	,87807
s17	3,7477	,90923
s18	4,0180	,75054
s19	3,7928	,75217
s20	3,7928	,79906
Toplam	3.48	

Tablo 7’ye bakıldığında okul yöneticilerinin empatik eğilime ilişkin ifadelerinden aldıkları puan ortalamalarının 2.55 ile 4.01 arasında değiştiği görülmüştür. En yüksek puan alınan ifadeler “Genellikle hayatımdan memnunum.” (2.00 ± 5.00), “İnsanların film seyrederken ağlamaları çok tuhafıma gider.” (1.00 ± 5.00) olarak bulunmuştur. Okul yöneticileri bu ifadelerle “Tamamen Katılmıyorum” ile “Tamamen Katılıyorum” arasında cevap vermişlerdir. Bu sonuçlara göre okul yöneticilerinin empatik eğilimlerinin toplam oranın 3.48 olduğunu bize göstermektedir.

Empatik eğilim testi puanlamasında en yüksek puanlama 100 olarak gösterilmiştir. Test yapılan grubun empatik eğitim düzeyi: 69,65 olarak gözlemlenmiştir.

Müdür yardımcılarının empatik eğilimlerinin cinsiyete bağlı olarak değişimi Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 7 Empatik Eğilimler ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişki

	t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Sonuç	,055	,814	-1,234	109	,220
			-1,287	50,205	,204

Çizelge de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan katılımcıların Empatik Eğilimleri ile cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans Analizi (t Testi) testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir ($F=0,55$; $p>.05$).

Müdür yardımcılarının empatik eğilimler ile mezuniyet değişkeni arasındaki ilişki

Tablo 8. Eğilimler ile Mezuniyet Değişkeni Arasındaki İlişki

ANOVA					
Between Groups	,114	3	,038	,352	,787
Within Groups	11,489	107	,107		
Total	11,602	110			

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Eğitim Fakültesi	86	3,4860	,33691	,03633
Fen Edebiyat Fak.	6	3,4333	,20897	,08531
Eğitim Enstitüsü	3	3,6500	,48218	,27839
Lisansüstü ve üzeri	16	3,4531	,27777	,06944
Toplam	111	3,4829	,32477	,03083

Çizelge de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan katılımcıların Empatik Eğilimleri ile mezuniyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ($\text{Sig}=,787$; $p>.05$).

Müdür yardımcılarının Empatik Eğilimler ile Mesleki Deneyim Değişkeni Arasındaki İlişki

Tablo 9 Empatik Eğilimler ile Mesleki Deneyim Değişkeni Arasındaki İlişki

ANOVA

	Sum of Squares	df	MeanSquare	F	Sig.
BetweenGroups	,373	4	,093	,881	,478
WithinGroups	11,229	106	,106		
Total	11,602	110			

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
1-5 Yıl	4	3,6875	,44041	,22020
6-10 Yıl	12	3,4208	,29268	,08449
11-15 Yıl	51	3,4843	,32148	,04502
16-20 Yıl	28	3,5250	,25909	,04896
21 ve üzeri	16	3,4000	,42622	,10656
Toplam	111	3,4829	,32477	,03083

Çizelge de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan katılımcıların Empatik Eğilimleri ile Mesleki Deneyim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (Sig=,478; $p>.05$)

Müdür yardımcılarının empatik eğilimler ile medeni hal değişkeni arasındaki ilişki

Tablo 10 Empatik Eğilimler ile Medeni Hal Değişkeni Arasındaki İlişki

ANOVA

	Sum of Squares	df	MeanSquare	F	Sig.
BetweenGroups	,294	2	,147	1,405	,250
WithinGroups	11,308	108	,105		
Total	11,602	110			

Descriptive

	N	Mean	Std.	Std. Error
1	9	3,3111	,40603	,13534

2	95	3,5000	,32032	,03286
3	7	3,4714	,23954	,09054
Total	111	3,4829	,32477	,03083

Çizelge de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan katılımcıların Empatik Eğilimleri ile Medeni Hal değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (Sig=,250; $p>.05$).

Müdür yardımcılarının Empatik Eğilimler ile Mesleki Gelişim Değişkeni Arasındaki İlişki

Tablo 11 Empatik Eğilimler ile Mesleki Gelişim Değişkeni Arasındaki İlişki

ANOVA					
	Sum of Squares	df	MeanSquare	F	Sig.
BetweenGroups	,027	2	,014	,126	,881
WithinGroups	11,575	108	,107		
Total	11,602	110			

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
0-15 Kurs	91	3,4758	,31914	,03346
16-29 Kurs	14	3,5214	,39842	,10648
30 ve Üzeri Kurs	6	3,5000	,26268	,10724
Toplam	111	3,4829	,32477	,03083

Çizelge de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan katılımcıların Empatik Eğilimleri ile Mesleki Gelişim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (Sig=,881; $p>.05$).

Tartışma

Araştırmanın bulgularına göre yöneticilerin Empatik Beceri düzeylerinin mesleki kıdem değişkenine göre değişiklik gösterip göstermediği ile ilgili sonuçlar incelendiğinde, empatik beceri ölçeği puanlarının mesleki kıdem değişkenine göre gruplar arasında anlamlı bir farklılaşmadığı görülmektedir.

Literatürü incelediğimizde meslekte çalışma süresi ile empatik beceri ilişkisini inceleyen

araştırmalara ve bu araştırmalarda birbiriyle örtüşmeyen sonuçlara rastlamaktayız.

Barut (2004) araştırmasında öğretmenlerin Empatik Eğilim düzeylerinin hizmet yıllarına göre bir değişme göstermediği dolayısıyla öğretmenlerin hizmet yıllarına göre Empatik Eğilim Düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığını bulmuştur (Barut,2004, s.10).

Kılıç (2005) araştırmasında okul öncesi öğretmenlerinin empatik beceri puanlarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini bulmuştur (Kılıç,2005, s.58).

Alper (2007, s.142) araştırmasında, psikolojik danışmanların ve sınıf öğretmenlerinin empati becerileri puanlarının mesleki kıdemlerine göre bir farklılık gösterip göstermediği ve bu farkın anlamlı olup olmadığını incelemiş ve psikolojik danışmanların ve sınıf öğretmenlerinin empati becerileri puanlarının mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Alçay (2009) araştırmasında farklı okul türlerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin Empatik Beceri düzeylerinin mesleki kıdem değişkenine göre değişiklik gösterip göstermediğini incelemiş ve empatik beceri ölçeği puanlarının mesleki kıdem değişkenine göre mesleki kıdemi 1-5 yıl arasında olanlarla mesleki kıdemi 11-15 yıl ve 16-20 yıl arasında, mesleki kıdemi 1-5 yıl olanların lehine farklılaştığı görülmektedir. Alçay'a göre kıdem arttıkça empatik beceri düzeyi azalmıştır (Alçay, 2009, s.170).

Araştırmanın bulgularına göre Yöneticilerin Empatik Beceri düzeylerinin yönetim alanında lisan üstü eğitim alıp-almama değişkenine göre değişiklik gösterip göstermediği ile ilgili sonuçlar incelendiğinde, grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>.05$).

Araştırmanın bulgularına göre Yöneticilerin Empatik Beceri ölçeğinden almış oldukları puanların, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>.05$).

Literatürde cinsiyet değişkeni ile empatik beceri ilişkisini inceleyen araştırmalarda araştırmamız bulgularıyla çelişen ve örtüşen farklı sonuçlar olduğu göze çarpmaktadır.

Yıldırım (1993) araştırmasında kadınların empatik beceri düzeylerinin erkeklere oranla daha fazla olduğunu bulmuştur (Yıldırım,1993, s.54-63).

Aydın (1996) tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarına göre, cinsiyete bağlı olarak empati düzeyinde anlamlı farklılaşma olduğu bulunmuştur (Akt. Alçay, 2009, s.174).

Duru (2002) araştırmasında kız öğretmen adaylarının empati düzeyinin erkek öğretmen adaylarından yüksek olduğu görülmüştür (Duru,2002, s.29).

Filiz (2009) araştırmasında lise öğrencilerinin empatik eğilim ve saldırganlık düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşmakta olduğunu bulmuştur. Bu farklılık kız öğrenciler lehinedir (Filiz,2009, s.93).

Köseoğlu (1994) araştırmasında cinsiyet değişkeninin empatik beceriyi etkilemediği sonucuna ulaşmıştır (Köseoğlu,1994,s.60).

Kadınların empatik becerilerinin erkeklerin empatik becerilerinden daha yüksek olması,

“Kadın duyarlılığı” kavramıyla açıklanabilir. Bazı canlı gruplarında statüsü düşük olanlar saldırganlığa uğramamak için yüksek statüülülerin örneğin liderin davranışlarını sürekli gözlerler. Benzer şekilde önceki dönemlerde insanlarda, toplumlarda aile ortamlarında erkeğin statüsü kadınlarınkinden üstün olmuştur. Kadın, erkeğin gözüne bakmak, onun sinirli olup olmadığını anlayıp kendini ona göre ayarlamak zorundadır. Aksi halde, sözlü yada fiziki saldırıya uğrayabilir. Erkeğin şu anda ki davranışlarına bakıp az sonraki davranışlarını tahmin etmek zorunda kalan kadın, giderek onun yüz ifadelerine, vücut diline daha duyarlı olmuştur. Bu durum da kadının empatik becerisinin gelişmesine yol açmıştır (Yiğiter,2008, s.35).

Araştırmanın bulgularına göre Yöneticilerin Empatik Beceri düzeylerinin mezuniyet durumu değişkenine göre değişiklik gösterip göstermediği ile ilgili sonuçlar incelendiğinde, grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>.05$).

Araştırmanın bulgularına göre Yöneticilerin Empatik Beceri düzeylerinin okulda çalışma yılı değişkenine göre değişiklik gösterip göstermediği ile ilgili sonuçlar incelendiğinde, grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>.05$).

Araştırmanın bulgularına göre Yöneticilerin Empatik Beceri düzeylerinin medeni durum değişkenine göre değişiklik gösterip göstermediği ile ilgili sonuçlar incelendiğinde, grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>.05$).

Araştırma bulgularına göre, yöneticilerin Empatik Beceri Ölçeği puanlarının kişisel gelişim eğitimi alıp almama durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Sonuç

Bu araştırma, eğitim kurumu yöneticilerinin empatik beceri düzeylerini incelenmesi, yöneticilere ait; cinsiyet, medeni hal, öğrenim düzeyi, mezun olunun bölüm, toplam hizmet süresi ve kurum içi mesleki gelişim değişkenlerinin eğitim kurumu yöneticilerinin empatik beceri düzeylerinde fark yaratıp yaratmadığının belirlemesi, eğitim istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin saptanması amacıyla planlanmıştır.

Araştırma sonucunda; cinsiyet ve medeni hal değişkeninin yöneticilerin empatik becerileri üzerinde herhangi bir farklılığa neden olmadığı saptanmıştır. Öğrenim düzeyi ve gelir düzeyi değişkenlerinin ise benzer bir şekilde yöneticilerin empatik becerileri üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olmadığı bulunmuştur. Ayrıca yöneticilerin toplam hizmet süreleri ve kurum içi mesleki gelişimlerinin empatik becerileri üzerinde istatistiksel anlamda bir farklılığa yol açmadığı saptanmıştır ($p>.05$).

Bu araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda bazı önerilerde bulunulabilir;

Eğitim kurumlarında çalışan personel içinde yöneticiye düşen sorumluluklar, yöneticinin ayrı bir önem taşımasına neden olmaktadır. Yönetici pozisyonunda bulunan bireylerin bu mesleği isteyerek yapması, yeniliklere ve yenilenmeye açık, araştırmacı olması, gerekli bilgi ve beceriye sahip, kişilik özellikleri bakımından bu pozisyona uygun, grubun yapısına yön verebilecek bireyler olması gerekmektedir. Başarılı bir kurum yöneticisinin özellikleri

içerisinde yer alan empati kurma becerisine sahip olması kurumun ve mesleğinin başarısına büyük yarar sağlayacaktır. Bu nedenle, kurum sahiplerinin yönetici seçimlerinde belirtilen kriterleri göz önüne almaları önemlidir. Ayrıca sürecini etkileyen kurumsal iş ortamı, işin doğası ve dış çevre etmenlerine uyum sağlayabilecek bireyler olmasına özen göstermelidir.

Empati kurma becerilerinin eğitimle geliştirilebilir özelliğe sahip olması nedeniyle, yöneticiler için eğitim seminerleri düzenlenmeli, takip ve katılım için desteklenmeli, danışmanlık hizmeti alabilecekleri küçük kuruluşlar ya da dernekler oluşturulmalıdır. Ayrıca var olan sivil toplum örgütleri tarafından yöneticilerin bu özelliklerini geliştirebileceği, yönetim, yöneticilik, empati, iletişim ve kişisel gelişim konularında yeterlilik kazanabileceği eğitim yöneticisi yetiştiren programlar düzenlenmelidir.

Eğitim Fakültesi öğrencilerinin kurum yöneticiliği yapmasa dahi öğretmen oldukları takdirde çocuklarına liderlik yapacağı, gerekli durumlarda ise çocuklarının ailelerini de bilgilendirmek ve yönlendirmek adına liderlik yapmasını gerektirecek durumlar ile karşılaşacağı bir gerçektir. Bu nedenle, bölüm öğrencilerine empatik becerilerini geliştirmelerine yönelik çeşitli kurum ve kuruluşların desteğiyle hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim olanakları sağlanmalı, lisans dersleri içerisine yönetsel empatiyi konu alan dersler yerleştirilmeli, bu dersler sorun çözmeye ve uygulamaya yönelik programlarla zenginleştirilmelidir.

Bundan sonra yapılacak araştırmalar için bazı önerilerde bulunulabilir:

Yapılan bu araştırmada özel okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yöneticiler ile çalışılmıştır. Resmî kurumlarda çalışan yöneticilerle benzer bir çalışma planlanabileceği gibi özel ve resmi kurumlarda çalışan yöneticiler ile ilgili karşılaştırılmalı bir çalışma da yürütülebilir.

Yöneticilerin ve öğretmenlerin empatik algılarındaki farklılıkları belirlemek amacıyla yöneticilerin ve öğretmenlerin empati algılarını karşılaştıracak bir araştırma planlanabilir.

Okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve lise eğitim kurumu yöneticileri ile öğretmenlerin liderlik özelliklerini ve empatik beceri düzeylerini karşılaştırmaya yönelik bir araştırma yapılabilir.

Yöneticilerinin empatik özellikleri ile stres, kaygı ve iş doyum düzeyleri gibi farklı özelliklerin ilişkisini araştıran çalışmalar yürütülebilir.

Kurum yöneticilerine empatik beceriyi geliştirmek amacıyla deneysel araştırmalar planlanabilir.

KAYNAKÇA

- ALÇAY, U., (2009) Farklı Okul Türlerinde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Empatik Beceriler Açısından Karşılaştırılması, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- AQUINO, Karl, (2000) Structural and Individual Determinants of Workplace Victimization: The Effects of Hierarchical Status and Conflict Management Style, Journal of Management, Vol.26, No. 2, March, p.171–193.
- AYDIN, Onur, (2009) Çalışanların Öz Yeterlilik Algılarının Yaşam Doyumları Üzerine Etkisi: Okul Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon, s.

- BARUT, Yaşar, (2004) Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Empatik Eğilim Düzeyleriyle Çatışma Eğilimi Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, Makale, XIII.Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6 – 9 Temmuz 2004, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya, s.2.
- BAŞAR, H. (2002). Sınıf Yönetimi. Ankara: Pegem A Yayınları.
- BELLOUS, E. Joyce.,Considering EmpathySome Preliminary Definition, (Akt: Mehmet Özbek, s.8), <<http://www.mcmaster.ca/mjtm/bellous1.htm>, 2001>, (12.08.2017).
- BURSALIOĞLU, Ziya, (1991) Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, 8. Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara, s.222.
- ÇELİK, E.,Okul Öncesi Eğitim Öğretmenlerinin Empatik Eğilimlerinin BazıDeğişkenler Açısından İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, SelçukÜniversitesi Sosyal
- ÇELİK, Esmâ, (2008) Okul Öncesi Eğitim Öğretmenlerinin Empatik Eğilimlerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Konya, s.66.
- Dökmen, Ü. (1988), Empatinin yeni bir modele dayanılarak ölçülmesi ve psikodrama ile geliştirilmesi, A.Ü.Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 2(1-2); 155-190.
- DÖKMEN, Üstün,(1998) Empati'nin Yeni Bir Modele Dayanılarak Ölçülmesi ve Psikodrama İle Geliştirilmesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Ankara Üniversitesi Basımevi
- DÖKMEN, Üstün,(2002) İletişim Çatışmaları ve Empati, Sistem Yayıncılık, İstanbul
- Ergin, A. (2012). Etkili İletişim. Ankara: Anı.
- Makia, C. (2008). Study of school evaluation system in Japan. Bull. Grad.
- Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M. (1998). Örgütsel psikoloji. Bursa: Alfa Yayınevi
- Shamusander, C., (1999). Understanding Empathy And Related Phromena. American Journal of Psychotherapy. Spring. Vol.53(2),232-245.
- TOPÇU, E.(2007)Astların Bakış Açısından Yöneticilerin Empatik Eğilimlerin İncelenmesi, Yüksek Lisan Tezi, Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, s.2.
- YILDIRIM, Hasan Ali, (2002) Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Nobel Yayıncılık, Ankara, s.180.