



T.C.  
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
İŞLETME ANABİLİM DALI

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN  
EMPATİK EĞİLİMLERİNİN İNCELENMESİ:  
ISPARTA İL MERKEZİ ÖRNEĞİ**

Hacı Ali KATMAN  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN  
Doç. Dr. Ramazan ERDEM

ISPARTA 2010

T.C  
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ SAVUNMASI ve SÖZLÜ SINAV TUTANAĞI

Gönderen : ..... İŞLETME ..... EABD Başkanlığı

Gönderilen : Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Enstitü Anabilim Dalımız YÜKSEK LİSANS / DOKTORA Programı öğrencisi  
..... 08.02.2010 ..... Hacı Ali KATMAKLI ..... tez çalışmalarını sonuçlandırmış ve  
kurulan jüri önünde tezini savunmuştur. Sınav tutanağı aşağıdadır.  
Tez Adı Değişikliği ~~YAPILDI~~ / YAPILMADI

Prof. Dr. Durmuş ACAR

30/12/2010  
Tarih

Enstitü Anabilim Dalı Başkanı

SINAV TUTANAĞI:

Jürimiz Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 25./39. maddesi uyarınca 30.12.2010 Perşembe  
günü saat 12.00 'de toplanmış ve yukarıda adı geçen öğrencinin Okul Yönetkileri'nin  
Empatik Eğitiminin İncelenmesi: Isparta İl Merkezi Örneği  
konulu tezini incelemiş ve yapılan sözlü sınav sonunda OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞU ile aşağıdaki kararı  
almıştır.

KABUL  RED  DÜZELTME

Tez Sınavı Jürisi	Ünvanı, Adı Soyadı	İmza
Başkan	Doc. Dr. İlker H. GARİKÇİ	
Üye	Doc. Dr. Ramazan ERDEM	
Üye	Yrd. Doc. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI	
Üye		
Üye		

Yukarıda adı geçen öğrenci Sınav Tutanağı'nda belirtildiği üzere mezun olmaya **HAK KAZANMIŞTIR / KAZANMAMIŞTIR.**

Gereğini rica ederim.

ENSTİTÜ YÖNETİM KURULU KARARI : Tarih: Karar No:

Enstitü Müdürü

MADDE-25 Tez Sınavının tamamlanmasından sonra Jüri tez hakkında salt çoğunlukla "KABUL", "RED", veya "DÜZELTME" kararı verir. Bu karar, Enstitü Anabilim Dalı Başkanlığına tez sınavını izleyen üç gün içinde ilgili Enstitüye tutanakla bildirilir. Tezi reddedilen öğrencinin Enstitü ile ilişkisi kesilir. Tezi hakkında düzeltme kararı verilen öğrenci en geç üç ay içinde gereğini yaparak tezini aynı jüri önünde yeniden savunur. Bu savunma sonunda da tezi kabul edilmeyen öğrencinin Enstitü ile ilişkisi kesilir. Düzeltme alan öğrenci bir sonraki dönemde kayıt yaptırmak zorundadır.

Madde-39 Tez Sınavının tamamlanmasından sonra Jüri tez hakkında salt çoğunlukla "KABUL", "RET" veya "DÜZELTME" kararı verir. Bu karar, Anabilim Dalı Başkanlığına tez sınavını izleyen üç gün içinde ilgili Enstitüye tutanakla bildirilir. Tezi reddedilen öğrencinin Yüksek Öğretim Kurumu ile ilişkisi kesilir. Tezi hakkında düzeltme kararı verilen öğrenci en geç altı ay içinde gereğini yaparak tezini aynı jüri önünde yeniden savunur. Bu savunma sonunda da tez kabul edilmeyen öğrencinin Enstitü ile ilişkisi kesilir.

## ÖZET

### OKUL YÖNETİCİLERİNİN EMPATİK EĞİLİMLERİNİN İNCELENMESİ: ISPARTA İL MERKEZİ ÖRNEĞİ

Hacı Ali KATMAN

Süleyman Demirel Üniversitesi, İşletme Bölümü  
Yüksek Lisans Tezi, 116 Sayfa, Aralık, 2010

**Danışman: Doç. Dr. Ramazan ERDEM**

Son yıllarda üzerinde en çok durulan konulardan birisi de empati kavramıdır. Günümüzde insanlığın karşılaştığı problemlerin temelinde bulunan nedenlerden birisinin de empatik eğilimi kullanma konusunda yetersizlik olduğu söylenebilir. Empati, hayatı doğru anlamlandırabilmek için insanlarla sağlıklı iletişim kurmanın ön şartıdır. Bu çalışmanın amacı- idarecilerin empatik eğilimlerini incelemek, idarecilerin hem birbirleriyle hem de çalışanlarıyla olan iletişimlerine katkı sağlamaktır. Ayrıca okul yöneticilerinin empatik eğilimlerinin çeşitli boyutları açısından incelenip belirlenmesi ve onların bu eğilimlerine göre istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediği planlanmıştır. Bağımsız değişken olarak görev, cinsiyet, yaş, gelir, hizmet yılı öğrenim durumu ve medeni durum, bağımlı değişkenler olarak da kişisel ifadelerden elde edilen puanlar alınmıştır. Bu araştırmanın verileri, Isparta'da bulunan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı, ana okullar, ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında çalışan 142 okul yöneticisinden toplanmıştır. Araştırmada elde edilen veriler SPSS 15 paket programı yardımı ile değerlendirilmiştir. Elde edilen verilerin analizinde frekans ve yüzdeler dağılımları, t testi ve varyans analizlerinden yararlanılmıştır. Anlamlılık seviyesi olarak 0,05 kullanılmış,  $p < 0,05$  olması durumunda anlamlı farklılığın olduğu,  $p > 0,05$  olması durumunda anlamlı farklılığın olmadığı vurgulanmıştır.

Bu araştırma sonucunda okul yöneticilerinin empatik eğilimleri anlamlı derecede yüksek bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Empati, Empatik Eğilim, Empatik Beceri, Yönetici.

**ABSTRACT****INVESTIGATION of SCHOOL ADMINISTRATORS' EMPATHIC TENDENCIES: THE SAMPLE of ISPARTA PROVINCE CENTER****Hacı Ali KATMAN****Master Thesis - 2010****Suleyman Demirel University, Department of Business****Adviser: Doç. Dr. Ramazan ERDEM**

In recent years one of the most discussed topics is the concept of empathy. It can be said that it is the lack of empathic tendencies usage causing the problems of humanity faces at the present day with them. Empathy is the pre-condition of a healthy communication for giving a correct meaning to life. The goal of this study is to evaluate the empathic tendencies of school administrators and make a contribution their communication between themselves and their employee. This study was carried to show the empathic tendencies of subjects in terms of different variables and if there is a meaningful statistical difference among them. As independent variables were explained the job status, gender, age, income rates, time of working, teaching conditions and marital status and as dependent variables were explained the scores showing the personal expressions. Data of this study gained from of 142 school administrators working in primary and high schools of Isparta province under directorship of National Ministry of Education. The data were assessed in SPSS 15 programme. In analysis procedure frequency and percentiles, t test and variance analysis were used. As significance level value of 0.05 was used. And if  $p < 0.05$ , there is a meaningful difference, if  $p > 0.05$  there isn't a meaningful difference were stated.

As a result of the study it was found that the level of empathic tendencies of school administrators are meaningfully high.

**Key words:** Empathy, Empathic Tendency, Empathic Skill, Administrator.

## ÖNSÖZ

Yeryüzünün en değerli varlığı insandır. İnsanın çevresindeki değişmelere uyum sağlaması, bazen de etkide bulunması onun kaçınılmaz özelliğidir. Arzu edilen huzur ve mutluluğu, başarı ve gelişmeyi gerçekleştirmede olumsuzlukları gidermede, belli yeterliliğe ulaşmada eğitimin önemi büyüktür.<sup>1</sup> Yirminci yüzyılın ellili yıllarından sonra kişiler arasında ilişkileri düzenleme ve geliştirme güncellik kazanmış konulardan biridir. Çünkü bu yüzyılda kişiler arası ilişkiler oldukça karmaşık bir özellik kazanmış ve bireyin sosyal ve kişisel uyumunu etkilemiştir.<sup>2</sup>

Günümüz dünyasında görüşler değişmeye, sınırlar kâğıt üzerinde kalmaya başlamış; bilgi paylaşımı ve iletişim artmıştır. Ülkemizde bugün, bilgiyi öğrenen, ileten ve iletilen bilgiyi doğru şekilde anlayıp, kullanan bireylere ihtiyacımız vardır. Bunu sağlayacak olanlar ise her türlü eğitim kurumunda çalışan kurum yöneticileridir. İdareciler kendi aralarında sağlıklı iletişim kuramazlar, empati geliştiremezler ise geleceğimizin mimarı olan gençlerin istenilen empatik beceri düzeyine sahip, sağlıklı, duyarlı ve sosyal bireyler olarak yetişmesini ve yetiştirilmesini beklemek biraz hayalperestlik olur.<sup>3</sup>

Yönetim sistemi içerisinde en önemli konu olarak nitelendirilen insan ilişkileri, eğitim yöneticiliği alanında da kendini göstermektedir. Olaylara personel gözüyle bakabilen, onların duygu ve düşüncelerini anlayabilen ve bunu karşı tarafa olumlu iletişim gücüyle aktarabilen yönetici, aynı zamanda etkin bir lider olarak da ifade edilmektedir.

Empatik ilişkiler kurmak, iletişimin sağlıklı yürümesi açısından gerekliliği olan bir özelliktir.<sup>4</sup> Empatik becerileri yüksek olan, bu nedenle çevrelerine karşı

<sup>1</sup>ÇAĞLAYAN, Ahmet, **Eğitimde Liseli Gençlik, Ağaç Yayınları**, 1. Baskı, İstanbul, 2003, s.59.

<sup>2</sup>ARI, Ramazan, **Üniversite Öğrencilerinin Baskın Ben Durumları ve Bazı Özlük Niteliklerinin Ben Durumları, Atılganlıkları ve Uyum Düzeylerine Etkisi**, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1989, s.XVI.

<sup>3</sup>ALÇAY, Uğur, **Farklı Okul Türlerinde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Empatik Eğilimler Açısından Karşılaştırılması**, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009, s. XVII.

<sup>4</sup>COOPER, Robert, **Liderlikte Duygusal Zekâ** (Çev: Zelal Bedriye Ayman ve Banu Sancar), Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.436.

duyarlı olan bireyler toplum tarafından daha çok sevilir ve saygı görür. Başarılı bir kurum yöneticisinin empati kurma özelliğine sahip olması, kurumun ve mesleğinin başarısında büyük yarar sağlayacaktır. Başarılı ve verimli ilişkiler kurulabilen bir öğretmen, yönetici, eş ve ebeveyn, kısacası insan olarak hayatın her alanında kurduğumuz diyalogların verimli bir alışverişe dönüşmesini sağlayan, problemlerimizi çözümler kılan ve sihirli bir fark yaratan sır, hep bu anlayış dolu yaklaşım tarzı olmuştur. İşte bu yaklaşım tarzı empatinin özünü oluşturur

Bu çalışma, okul yöneticilerinin empatik eğilimlerinin incelenmesi üzerine yapılmıştır. Kendisini tanımaktan aldığım keyfi defalarca hissettiğim, engin bilgi ve hoşgörüsü ile yardımlarını esirgemeyen çok değerli danışman hocam sayın Doç. Dr. Ramazan ERDEM'e; çalışmaya ilgi ve yardımlarından dolayı destek aldığım hocalarım Doç. Dr. İlker H. ÇARIKÇI'ya, Yrd. Doç. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI'ya, Yrd. Doç. Dr. A. Hüsrev EROĞLU'na, Yrd. Doç. Dr. Özber CAN'a, yardımlarını hiç esirgemeyen değerli yönetici ve arkadaşlarım Lütfü BÜYÜKSES ve A. Yavuz AKINCI'ya, kaynak taraması sırasında yardım aldığım SDÜ Prof. Dr. Hasan Gürbüz Bilgi Merkezi görevlilerine, çalışmamda kullanılan verilerin elde edilmesinde araştırma anketine katılan okul yöneticilerimize, her daim yanımda olan sevgili arkadaşım Ahmet ÖZGÜR'e, yorulduğum anlarda benden desteğini esirgemeyen ve çalışmamın başarıyla bitişini heyecanla bekleyen sevgili eşime ve biricik oğluma ve her zaman iyi dileklerini eksik etmeyen anne ve babama sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

## İÇİNDEKİLER

ABSTRACT .....	iv
ÖNSÖZ .....	v
İÇİNDEKİLER.....	vii
KISALTMALAR.....	x
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	xi
TABLolar DİZİNİ.....	xi

## BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ .....	1
----------------	---

## İKİNCİ BÖLÜM

2. KURAMSAL BİLGİLER .....	3
2.1. Yönetim .....	3
2.2. Yönetici ve Özellikleri .....	4
2.2.1. Eğitim / Okul Yöneticisi .....	6
2.3. Yöneticilerin Görev ve Sorumlulukları .....	7
2.4. Yöneticiler İçin Empatinin Önemi .....	8
2.5. Empatik Eğilim ve Empatik Beceri.....	11

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. EMPATİ KAVRAMI VE TARİHÇESİ.....	12
3.1. Empatik Eğilimler .....	19
3.1.1. Empati ve Sempatı.....	19
3.1.2. Empati ve İletişim.....	21
3.1.3. Empati ve Özdeşim.....	26
3.1.4. Empati ve Dinleme .....	28
3.1.5. Empati ve İçtenlik.....	30
3.1.6. Empati ve Önyargısızlık .....	31

3.2. Empati İle İlişkili Kavramlar .....	33
3.2.1. Bakış Açısı Oluşturma/Perspektif Alma (Perspective Taking).....	33
3.2.2. Hissetme (Feeling).....	35
3.2.3. Anlamlandırma (Meaning).....	35
3.2.4. Hayal Gücü / Hayal Etme .....	35
3.2.5. Anlayış Oluşturma / Kavrama (Understanding).....	36
3.2.6. Empati ve Sezgisel Tanı.....	36
3.3. Empati ve Kültür .....	37
3.4. Empatinin Bileşenleri .....	38
3.4.1. Algısal (Fiziksel) Empati .....	38
3.4.2. Bilişsel Empati .....	39
3.4.3. Duygusal Empati .....	39
3.4.4. Bildirişim Bileşeni.....	39
3.5. Empatik Tepki Basamakları.....	39
3.5.1. Onlar Basamağı .....	40
3.5.2. Ben Basamağı.....	41
3.5.3. Sen Basamağı .....	41
3.6. Günlük Yaşamda Empatinin Önemi.....	42
3.7. Empatik Olmak ve Empati Kurmada Dikkat Edilecek Hususlar .....	44
3.8. Empatiyle İlgili Araştırmalar .....	46
3.8.1. Türkiye’de Yapılan Araştırmalar .....	46
3.8.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	55

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. GEREÇ VE YÖNTEM .....	58
4.1. Amaç ve Önem.....	58
4.2. Evren ve Örneklem.....	58
4.3. Veri Toplama Aracı ve Analiz.....	58
4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	59

## BEŞİNCİ BÖLÜM

5. BULGULAR .....	60
-------------------	----



5.1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Sosyo – Demografik Özellikleri .....	60
5.2. Okul Yöneticilerinin Empatik Eğilimlerinin İncelenmesine Yönelik İfadelere Ait Puan Ortalamaları ve Standart Sapmaları .....	61
5.3. Okul Yöneticilerinin Empatik Eğilim Düzeylerine İlişkin Eğilimleri .....	63
5.4. Okul Yöneticilerinin Bağımsız Değişkenlere Göre Sempati Puanlarının Dağılımı .....	64
5.5. Okul Yöneticilerinin Bağımsız Değişkenlere Göre İletişim Puanlarının Dağılımı .....	67
5.6. Okul Yöneticilerinin Bağımsız Değişkenlere Göre Özdeşim Puanlarının Dağılımı .....	71
5.7. Okul Yöneticilerinin Bağımsız Değişkenlere Göre Dinleme Puanlarının Dağılımı .....	74
5.8. Okul Yöneticilerinin Bağımsız Değişkenlere Göre Önyargısızlık Puanlarının Dağılımı .....	77
5.9. Okul Yöneticilerinin Bağımsız Değişkenlere Göre İçtenlik Puanlarının Dağılımı .....	79
6. SONUÇ ve ÖNERİLER.....	82
KAYNAKÇA .....	90
EKLER:.....	101
EK 1: EMPATİK EĞİLİM ÖLÇEĞİ.....	101
EK 2: ARAŞTIRMA İZİNİ .....	104
EK 3: ÖZGEÇMİŞ.....	105

**KISALTMALAR**

AB	Avrupa Birliği
a.g.e.	Adı Geçen Eser
Akt.	Aktaran
Bkz.	Bakınız
C.	Cilt
ev.	Çeviren
EE.	Empatik Eğilim
EB.	Empatik Beceri
EEÖ.	Empatik Eğilim Ölçeği
EBÖ.	Empatik Beceri Ölçeği
F.	Anova Test Değeri
İÖÖ.	İlköğretim Okulu
Md.	Madde
MEB.	Milli Eğitim Bakanlığı
n.	Frekans
p.	Anlamlılık Derecesi
PDÖ.	Probleme Dayalı Öğrenme
s.	Sayı
S.D.Ü.	Süleyman Demirel Üniversitesi
SPSS.	Statistical Package for Social Science for Windows
t.	İki Ortalama Arasındaki Farkın Test Değeri
TODAİE.	Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi
Ünv.	Üniversite
Vd.	Ve diğerleri
X.	Ortalama

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Birbiri Yerine Geçen Üç Sürecin Grafikle Gösterilmesi .....	27
Şekil 2: Aşamalı Empati Sınıflaması .....	40

## TABLolar DİZİNİ

Tablo 1: Yöneticilerin Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı .....	60
Tablo 2: Empatik Eğilim İfadelerine İlişkin Puan Ortalamaları ve Standart Sapmaları .....	61
Tablo 3: Okul Yöneticilerinin Empatik Eğilim Düzeylerine İlişkin Eğilimleri.....	64
Tablo 4: Okul Yöneticilerinin Bağımsız Değişkenlere Göre Sempati Puanlarının Dağılımı .....	64
Tablo 5: Okul Yöneticilerinin Bağımsız Değişkenlere Göre İletişim Puanlarının Dağılımı .....	67
Tablo 6: Okul Yöneticilerinin Bağımsız Değişkenlere Göre Özdeşim Puanlarının Dağılımı .....	71
Tablo 7: Okul Yöneticilerinin Bağımsız Değişkenlere Göre Dinleme Puanlarının Dağılımı .....	74
Tablo 8: Okul Yöneticilerinin Bağımsız Değişkenlere Göre Önyargısızlık Puanlarının Dağılımı .....	77

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. GİRİŞ

İnsan sosyal bir varlıktır. Toplumla iç içedir, onun bir parçasıdır. Çağımız bilgi toplumu olarak adlandırılmaktadır. Böyle bir toplumda fert vazifesini üstlenen kişinin birçok niteliğe sahip olması gerekmektedir. Bu nitelikleri araştırma yapabilmek, sorun çözebilmek, yaratıcı ve eleştirel düşünebilmek, empati kurabilmek ve demokratik değerlere sahip tutumları sergileyebilmek olarak ifade edebiliriz.<sup>5</sup> 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.<sup>6</sup>

Fert ve toplumların iletişim üzerine kurulu yaşamlarında birbirlerini en iyi şekilde anlayabilmesi ancak sağlıklı iletişim ile sağlanabilir. Bu nedenle bireyler sağlıklı iletişim kurabilme yollarını bilmek zorundadır. Bundan dolayıdır ki nitelikli veya sağlıklı iletişim, fertlerin birbirlerinin duygu ve düşüncelerini en iyi şekilde anlamaları ile sağlanabilir. Sağlıklı iletişim ve empati birbirini tamamlayan kavramlardır. Empati kurma iletişimin sağlıklı olmasına yardımcı olur. Empatinin olmadığı ortamda sağlıklı iletişim mümkün değildir. 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

---

<sup>5</sup>GENÇ, Salih ve KALAFAT, Temel, **Öğretmen Adaylarının Demokratik Tutumları İle Empatik Eğilimlerinin Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma**, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:19, Çanakkale, 2008, s.212.

<sup>6</sup>AYDIN, Onur, **Çalışanların Öz Yeterlilik Algılarının Yaşam Doyumları Üzerine Etkisi: Okul Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon, 2009, s.XVII.

kurulmamış olur.<sup>7</sup> Başka bir ifadeyle 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 getirmedeği duygularını da sezebilir, bakış açılarını kavrayabilir. Aynı zamanda empati, farklı kültürden gelen insanlarla iyi geçinebilmesini de sağlar.

Sosyal hayatta eğitim kurumlarının önemi yadsınamaz. İnsanların sosyalleşmeleri üzerinde eğitim kurumlarının diğer kurumlara göre etkisi çok daha fazladır. Kurumların başarılarında yöneticilerin önemi düşünüldüğünde, okul yöneticileri de eğitim kurumlarında anahtar unsurlardan birisidir. Okul yöneticilerinin kazanmaları gereken becerilerden birisi de empatik yaklaşımdır. 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.

Araştırma beş bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünden sonra, ikinci bölümde kuramsal bilgiler, yönetim, yönetici, yöneticiler için empatinin önemi, empati tanımı, empatik eğilimler ile ilgili kavramlar (sempati, iletişim, özdeşim, dinleme, önyargısızlık, içtenlik) incelenmiştir. Üçüncü bölümde okul yöneticilerinin empatik eğilim boyutları incelenmiştir ve dördüncü bölümde araştırmanın bulgularına ve yorumlarına yer verilmiştir. Son bölüm olan beşinci bölümde ise, sonuç ve öneriler kısmında araştırmanın sonuçlarına, yöneticiler ve diğer araştırmalar için önerilere yer verilmiştir.

---

<sup>7</sup>TOPÇU, Elif, **Astların Bakış Açısından Yöneticilerin Empatik Eğilimlerin İncelenmesi**, Yüksek Lisan Tezi, Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2007, s.2.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. KURAMSAL BİLGİLER

#### 2.1. Yönetim

Yönetim çeşitli bilim dallarınca farklı biçimde tanımlanabilir. Ekonomistlere göre; toprak, sermaye ve emekle birlikte üretim fonksiyonlarından biridir. Siyasal bilimcilere göre; yönetim, bir otorite sistemi olarak kabul edilir. Toplum bilimcilerine göre, bir sınıf ve saygınlık sistemidir. Hatta yönetim bilimcilerin bile üzerinde anlaştıkları bir tanım vermek oldukça zordur. Klasik yönetim taraftarları yönetimi; para, makine, metod, insan, araç ve gerecin uyumlaştırılması olarak tanımlarken, davranış bilimciler; kararların alınması ve uygulamaya aktarılması diye belirlerler.<sup>8</sup>

Kişisel nitelik, yaşantı ve amaçları farklı olan bireylerin ortak bir amaç için bir araya gelebilmesi, ancak onları yönlendiren ve çalışmalarını düzenleyen bir unsurun varlığı halinde olanaklıdır ve bu unsur "yönetim" adıyla anılır.<sup>9</sup> Yönetim uluslararası arenada sürekli devam eden bir süreçtir. Çeşitli toplum ve kültürlerde farklı anlam ve ifadeler taşıyan yönetim, bazen bir bilim veya bir sanatın tarifi olabilmektedir. Organizasyon içerisinde yapılacakların neler olduğu ve nasıl olacağına yanıt veren tek kavramdır.<sup>10</sup> Diğer bir ifadeyle yönetim; bir örgütün insan ve madde kaynaklarının planlanması, sağlanması, örgütlenmesi, koordine edilmesi ve denetlenmesi sonucu örgüt amaçlarının gerçekleştirilme sürecidir.<sup>11</sup> Bu tanımların önemli ortak yanı; yönetimi birtakım faaliyetlerden oluşan bir süreç olarak ele almaları ve ortak amaca ulaşma yolunda işbirliğidir.

Yönetim uluslararası bir değere sahip olsa da yönetim biçimleri farklılık gösterir. Yönetimin niteliği yöneticinin yönetim tarzına göre değişiklik

<sup>8</sup><<http://www.muhasabedersleri.com/yonetim/yonetimin-anlami.html>>, (16.08.2010).

<sup>9</sup>YILDIRIM, Hasan Ali, **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2002, s.180.

<sup>10</sup>TAYMAZ, Haydar, **Okul Yönetimi**, Pegem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.278.

<sup>11</sup>YILDIRIM, Hasan Ali, a.g.e., s.182.

göstermektedir.<sup>12</sup> Kaliteli ve idealist bir yönetici yönetim kalitesini arttırmaktadır. Bunun aksi durumunda kurumun vasat bir yapıdan ibaret olmasında etkili olmaktadır. Empati kurabilme, özdeşim yapma, etkili konuşma ve dinleme, kaliteli iletişim, önyargısız bir yönetim, planlama, organize etme, etkileme, koordinasyon sağlama ve değerlendirme süreçlerini tam anlamıyla doğru kullanabilme bir kurum yönetiminde olması gereken değerlerdir.

## 2.2. Yönetici ve Özellikleri

Bir şeyi başkalarına istemek 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; 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.

Kurumda önemli işleri üstlenen yöneticilerin şüphesiz birçok özellik ve yeteneğe sahip olması gerekir. Başarılı bir yöneticide bulunması gereken özellikler şu şekilde sıralanabilir:<sup>13</sup>

- Görevi ile ilgili yeterli bilgi ve beceriye sahip olabilmek,
- İş ve iş görenlerini yakından tanıyabilmek,

<sup>12</sup>AYTÜRK, Nihat, **Yönetim Sanatı**, Yargı Basımevi, Ankara, 1999, s.400.

<sup>13</sup>BOZAN, Osman, **İşletme Bilgisi**, Tutubay Yayınları, Ankara, 2001, s.21.

- Zamanında ve doğru karar verebilme,
- Tarafsız ve insancıl olabilme,
- Sorumluluk taşıyabilme,
- Hoşgörülü olabilme,
- Grup çalışmasını özendirebilme,
- Demokratik olabilme,
- İyi bir eğitici olabilme,
- Sabırlı, kararlı, iradeli, sağduyulu ve cesur olabilme.

İsviçre Psikoteknik Kurumu'nun kaynaklarına dayalı olarak iyi bir yöneticide bulunması gereken spesifik özelliklerin başlıcaları şöyle sıralanabilir:<sup>14</sup>

- İnsanları tanıma, insan sevgisi ve iletişim kurabilme,
- Objektif, adil olma
- Mantıklı olma, analiz, sentez ve muhakeme (yargı) gücü,
- Düşüncelerini konulara ve sorunlara odaklaştırabilme ve açık-seçik ifade edebilme,
- Teknik bilgi ve tecrübe,
- Girişken (inisiyatif sahibi), dinamik ve azimli olma,
- Dış görünüşü ile çevrede kabul görme; tertipli ve düzenli olma,
- İyi bir "satıcı" olma, fikirlerini ikna yoluyla benimsetebilme,
- Sorumluluk duygusuna sahip olma,
- Güçlü irade ve kendine güven duygusuna sahip olma.

Yine İsviçre Psikoteknik Kurumu, şu özelliklere sahip kimselerin yönetici olamayacağını ileri sürmüştür.<sup>15</sup>

- Anlayışsız,
- Objektif olmayan,
- Çabuk etkilenen,

<sup>14</sup>ŞAHİN, Ümit, **Hastane İşletmeciliğinde Yöneticilik Kavramına Eleştirel Bir Yaklaşım**, Eskişehir, 2008, <<http://umitsahin.com>>, (11.11.2010).

<sup>15</sup>ŞAHİN, Ümit, a.g.e.



- Kararsız,
- Sağduyusuz,
- Korkak.

### 2.2.1. Eğitim / Okul Yöneticisi

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 önemsenmez ise, bu durum yöneticinin sadece dış ölçülere göre değerlendirilmesine ve iletişim sorunlarının doğmasına neden olur.<sup>16</sup> Oysa iyi bir eğitim yöneticisi karşılaşılabileceği olumsuz bir durumu yaratıcı karar rolünü kullanarak çözümlenebilir. Problemlere çözüm yolu bulmak ve istediği hedeflere ulaşmak için, sistematik bir yol belirleme ve seçilen yöntemi benimseyerek kendi içinde bir yol yaratma çabası içinde olmalıdır.<sup>17</sup>

Okul yönetiminin işleyişine yön verenler okul yöneticileridir. Okul yöneticisinin görevi okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yöneticisi çalışanlar arasında iletişim kuran, çalışanları eş güdümlen ve sonuçta bütün yapılan etkinlikleri değerlendirerek okul örgütünü etkili ve başarılı düzeye ulaştırmaya çalışan kişidir. Okulun amaçlarının gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin lideri okulun yöneticisi olmalıdır.<sup>18</sup>

Eğitim politikalarının uygulanmasından sorumlu olan eğitim yöneticileri, eğitim sürecinin çağdaş eğitim anlayışına uygun olarak yürütülmesini sağlamak için

<sup>16</sup>BURSALIOĞLU, Ziya, **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, 8. Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara, 1991, s.222.

<sup>17</sup>DUIGNAN, P. A. ve MACPHERSON, R. J. S., **Educative Leadership: A Practical Theory For New Administrators and Managers**, The Falmer Press, p.192, London, 1992.

<sup>18</sup>AYDOĞAN, İsmail, **Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Becerileri**, Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 25, Sayfa 33–51, Konya, 2008, s. 36.

başarılı yönetimsel eylemlerde bulunmalıdır.<sup>19</sup> Bu anlamda eğitim yöneticisinin çeşitli sorumlulukları bulunmaktadır. Bu sorumluluklar;<sup>20</sup>

- Okulun amaç ve felsefesini açıklamak,
- Okullarda interaktif ilişkiler bütünü oluşturmak,
- Demokratik ve katılımcı yönetimi geliştirmek,
- Çevre değerlerini incelemek ve bütünleştirmek,
- Yapılan çalışmalara öncülük etmek ve sonuçları değerlendirmek,
- Okul- aile işbirliğini sağlamak,
- Okul politikasını saptamak, yenilikleri takip etmek.

### 2.3. Yöneticilerin Görev ve Sorumlulukları

Yönetici, makamlardan ve rollerden meydana gelen örgüt içinde işlevsel basamakların uygulanarak başarı sağlanmasında etkilidir. Yöneticinin sahip olduğu roller, makam içinde kendisinden beklenen görev ile ilgili özel davranış biçimlerini yansıtır. Çeşitli örgüt yapıları içerisinde bulunan her yöneticinin kişilik yapısı ve rolünden kaynaklanan yönetimsel farklılıkları vardır. Bu durum genel bir tablo içinde sıralanabilecek görev ve sorumluluk basamaklarının algılanması ve uygulanması sırasında farklılıkların ortaya çıkmasına neden olmaktadır.<sup>21</sup>

Yöneticilerle ilgili görev basamakları karar verme, planlama, organize etme, etkileme, koordinasyonu sağlama ve değerlendirme şeklinde sıralanabilir. İyi bir yönetici temelde hedef belirler. Bu doğrultuda izlenecek yola karar verir. Daha sonra örgütü organize eder, yönlendirir. Gerekli faaliyet, karar ve ilişkileri analiz eder. Örgüt içi iletişimi kurar, etkileşimi sağlar. Sağlanan ilerlemeler değerlendirilir, karşılaşılan problemler için pratik, etkin çözümler yaratılır. Her bir işlev diğer

<sup>19</sup>KAYA, Yahya, **Eğitim Yönetimi, Kurum ve Türkiye'deki Uygulama**, 7. Baskı, Bilim Yayıncılık, Ankara, 1999, s.356.

<sup>20</sup>VURAL, Özgül, **Okul Öncesi Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri ve Empatik Eğilimlerinin İncelenmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2008, s.9.

<sup>21</sup>ERDOĞAN, İrfan, **Eğitim ve Okul Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2006, s.248.

işlevlerin başarı ile yerine getirilmesine bağlıdır. İşlevsel görevler başarı ile tekrarlanan bir döngünün parçalarını oluşturur.<sup>22</sup>

Yöneticinin çeşitli rolleri bulunmaktadır ve bu roller üç kategoride toplanmaktadır.<sup>23</sup>

- **Bilgi Roller:** Bilgi dağılımını geliştirmek ve korumak adına kullanılan işlevleri açıklar. Bu durum bazen çevreden edinilen gözlem bazen de metin tarama şeklinde olmaktadır. Yayma ve sözcü rolleri ise bu durumun tam tersidir. Burada yöneticilerin bilgi aktarımı söz konusudur.
- **Kişilerarası Roller:** Bireylerin birbirleriyle ilişkilerini içine alır. Yönetici bulunduğu örgütü temsil eder. Lider rolü kişilerarası iletişimi anlatır, motivasyon ve ikna etme özelliklerini kapsar. İletişim rolü ise örgüt içi ve örgüt dışı bilgi kaynaklarının geliştirilmesini açıklar.
- **Karar Rolü:** Yöneticinin seçim yapmak ve eyleme başlamak için karşılaştığı olayları kapsar. Farklı noktalarda değişimler yapmak, geleceği düşünmek, kaynakların sınıflandırılması ve karşılaşılan problemlerin çözümü gibi birçok olguyu içine alır.

Sözü edilen üç rol, yönetim içerisinde olumlu ya da olumsuz bir ortam yaratarak, görev ve sorumlulukları etkileyebilmektedir. Bu faktörlerin alacağı değerlere göre oluşan her durumda farklı bir yönetici davranışı etkili olmaktadır.

#### 2.4. 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,

<sup>22</sup>KEENAN, Kate, **Yöneticinin Kılavuzu: Yönetme** (Çev: Seçkin Aydın), Remzi Kitabevi, İstanbul, 1999, s.64.

<sup>23</sup>COLE, A. George, **Management: Theory and Practice**, 4. Published, Dp Publications Ltd., Adline Place, p.463, London, 1993.

işsizlik, yalnızlık ve sevgisizlik getirmiştir. Bu aşamaya gelişin bir sebebinin de bireylerdeki empati eksikliğidir.

Empati karşısındaki 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. Aynı zamanda empati, farklı kültürden gelen insanlarla iyi geçinebilmesini sağlar. Çalışanlarının duygularını duyarlı bir şekilde dikkate alan ve olumlu davranabilmelerini sağlayan yöneticilerin varlığı çalışanları açısından bir kazanç kaynağıdır. Varlıkları ile mutlu eder, yoklukları ile de üzerler.

Yöneticileri tarafından empati gören çalışanlar kendilerine değer verildiğini hissederler. İş yerine ve yöneticilerine karşı olumlu duygular besleyen çalışanlar iş yerine daha istekli gelirler ve iş yerinde iyi bir gün geçireceklerini düşünürler. Çalışanların iş yerine olumlu duygularla gelmesi iş yerinde stresi azaltır.<sup>24</sup>

Yöneticinin çalışma hayatında başarılı olabilme yollarından birisi de çalışanları tarafından sevilmesi gerekir.<sup>25</sup> Yönetici, astları ve çalışma arkadaşları tarafından sevilmiyorsa işyerinde problem yaşanması muhtemeldir. Empati sadece kendisiyle empati kurulana yardımcı olan bir etkinlik değildir. Empati, empatiyi kuran kişi için de önemlidir. Empatik eğilimleri yüksek olan, bu yüzden de diğer insanlara yardım eden kişilerin, çevreleri tarafından sevilme ihtimalleri artar. Yetenekli bir yönetici, konuşmaktan çok dinleyen kişidir.<sup>26</sup> Dinlemek asıl problemlerin ortaya çıkmasına ve yöneticinin, insanlarla iyi geçinebilmesine ve aynı anda amaçlarına hizmet ettirebilmesi için atması gereken adımların ayarlanmasında yardımcı olur.<sup>27</sup>

Yöneticiler astlarına karşı empati ile yaklaştıklarında onları daha rahat anlayabilirler. Çalışanların değişime karşı verdikleri tepkiler yöneticiler için

<sup>24</sup>TOPÇU, Elif, a.g.e., s.24.

<sup>25</sup>DÖKMEN, Üstün, **İletişim Çatışmaları ve Empati**, (Akt: Elif Topçu, s. 22), Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1996.

<sup>26</sup>GENÇ, Nurullah, **Zirveye Götüren Yönetim**, (Akt: Elif Topçu, s. 22), Timaş Yayınevi, İstanbul, 1997.

<sup>27</sup>TOPÇU, Elif, a.g.e., s.22.

genellikle mantıklı değildir. Çalışanlar kendi ihtiyaçlarına ve beklentilerine bağlı olarak tepki verirler. Çalışanların beklentileri ve ihtiyaçları birbirinden farklıdır, bu nedenle değişikliklere karşı tepkiler çalışanlar arasında farklılık gösterir. Yöneticiler özellikle karar alma aşamasında empati kurarak olabilecek problemleri ortadan kaldıracaklar ya da en aza indirebilirler.<sup>28</sup> Fakat iş yerinde yönetici ve astların arasındaki ilişkilerin yapısı otoriter ise yöneticilerin empati kurma olasılığı azalmaktadır. Otoriter ilişkilerde yani bir insanın diğerinin üzerinde hâkimiyet kurduğu ilişkilerde, kendi üzerinde hâkimiyet kurulan kişi, ilişkide kendisini saklar, o kişi ile ilişkisini bir maske kullanarak sürdürür ve rol yapmaya başlar. Bu durumda yöneticiler ve astlar arasında bir empati kurulma olasılığı ortadan kalkmaktadır.

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.<sup>29</sup>

İyi bir yönetici, insanlara kendisine davranılmasını istediği gibi davranır, birlikte çalıştığı kişilere güvenir, kendisini başkalarının yerine koyabilir, onları dinler ve yargılamaz. İyi bir yönetici aynı zamanda üstleriyle ve çalışma arkadaşlarıyla olduğu kadar astlarıyla da iyi geçinen, onlara saygı duyan, onları doğru yönlendiren, performanslarını sadece onların iş çıktılarını denetlemek için bir araç olarak görmeyen, aynı zamanda yaptığı işin çalışana kattıkları boyutunu da düşünen, çalışanıyla empati kurabilen ve çalışanlarının kişisel gelişimleri için fırsatlar yaratan kişi olarak nitelendirilebilir.

<sup>28</sup>GOLEMAN, Daniel, **New York**, NY: Bantam, 1998, <<http://www.management.com.ua/ld/ld006-e.html>>, (14.08.2010).

<sup>29</sup>AQUINO, Karl, **Structural and Individual Determinants of Workplace Victimization: The Effects of Hierarchical Status and Conflict Management Style**, Journal of Management, Vol.26, No. 2, March, 2000, p.171–193.

## 2.5. Empatik Eğilim ve Empatik Beceri

Dökmen (1996), empatiyi empatik eğilim (EE) ve empatik beceri (EB) olmak üzere iki yönüyle ele almıştır. Empatik eğilim empatinin duygusal boyutunu oluşturmakta ve bireyin empati kurma potansiyelini göstermektedir. Empatik beceri ise bireyin empati kurabilme durumunu göstermektedir. Günlük yaşamda empati kurma potansiyeli olan empatik eğilim, sorunu olan bireylerin duygularını anlayabilme ve bu bireylerin duygusal yaşantılarından etkilenme yeteneği ile yardım etmedeki isteği içermektedir. Empatik eğilim, yardım etme düzeyini belirleyicidir ve çoğu zaman kazanılması uzun zaman alır.<sup>30</sup>

Empatik eğilim, doğuştan getirildiği ve yaşantılar yoluyla bir miktar geliştirilebildiği kabul edilen, kişiliğin bir parçası olup; kişilerin günlük davranışları içerisindeki empatik davranışları içerisinde empatik davranışta bulunma potansiyelidir.<sup>31</sup> Empatik eğilim, empatinin duygusal boyutunu oluşturmaktadır ve doğuştan gelen bir kişilik özelliğidir. 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.<sup>32</sup>

Empatik beceri, günlük yaşamda empatik eğilimde bulunma ve empati iletişimini kurmak için gereklidir. Empatik beceri, bilişsel ve duygusal alanları içermektedir. Empatik eğilim ise daha çok duygusal öğeler içerir.<sup>33</sup>

<sup>30</sup>DÖKMEN, Üstün, **İletişim Çatışmaları ve Empati**, (Akt: Serpil CENGİZ, s. 11), Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1996.

<sup>31</sup>ÇELİK, Esmâ, **Okul Öncesi Eğitim Öğretmenlerinin Empatik Eğilimlerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2008, s. 9.

<sup>32</sup>METE, Samiye ve GERÇEK, Emine, **PDÖ Yöntemiyle Eğitim Gören Hemşirelik Öğrencilerinin Empatik Eğilim ve Becerilerinin İncelenmesi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 9 (2), İzmir, 2005, s. 16.

<sup>33</sup>CENGİZ, Serpil, **Hemşirelerde Empatik Eğilim ve İş Doyumu İlişkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2008, s.12.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. EMPATİ KAVRAMI VE TARİHÇESİ

Empati günümüzde psikoloji ve psikiyatri alanlarında adından sıklıkla söz edilen bir kavramdır. Psikiyatri ve psikolojinin çeşitli dallarında, özellikle klinik ve sosyal psikolojide, gelişim, danışma, okul ve iletişim psikolojisi alanlarında birçok araştırmaya kaynak oluşturmuş, böylece geniş bir bilgi birikimi meydana gelmiştir.<sup>34</sup> Empati, diğer insanlarla sağlıklı ilişkiler kurmak için gerekli eğilimlerden biridir.

Empati, etkili bir nitelik (başkalarının duygularını hissetmek gibi), bilişsel bir eğilim (başkalarının duygularını anlamak gibi) olan, psikolojinin farklı alanlarından oluşmuş kavramlardan biridir.<sup>35</sup> Empati terimi sosyolojik olarak diğer kişinin rolünü alma, estetikte içten hissetmek ve psikanalizde tanımlama çabası olarak sunulur.<sup>36</sup>

Literatürde, empatinin farklı şekillerde tanımlanmasının yanı sıra, aynı tanıma, farklı araştırmacıların farklı isimler verdikleri de görülmektedir. Örneğin literatürde, çoğunluğun, “empati” olarak adlandırdığı tanımı, “kişi algısı” diye adlandıranlar, ya da empati konusunu “ben-merkezcilik (egocentrism)” adı altında inceleyenler vardır.<sup>37</sup>

Empati bir kişinin kendisini bir başkasının yerine koyabilmesi ve bu yolla onun duygu, düşünce, tutumları ve yaşantısını anlayabilmesidir.<sup>38</sup> Empati genel olarak, kişinin kendisini karşıdakinin yerine koyarak onun duygularını fark etmesi ve onu anladığını ifade etmesi olarak tanımlanabilir. Bu haliyle hem bilişsel hem de duygusal bir süreçtir ve kişinin kendisini karşıdakinin durumunda hayal etmesiyle, kendi benzer deneyimlerini hatırlamasıyla gerçekleşmektedir. Tanımın içeriğinden

<sup>34</sup>VURAL, Özgül, a.g.e., s.31.

<sup>35</sup>TAŞ, Ali, ÇELİK, Kazım, TOMUL, Ekber, **Yeni İlköğretim Programlarının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları**, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Yıl:2007, Sayı:22, Denizli, s.25.

<sup>36</sup>ALÇAY, Uğur, a.g.e., s.21.

<sup>37</sup>TOPÇU, Elif, a.g.e., s.4.

<sup>38</sup>GÜLSEREN, Şeref, **Eşduyum (Empati): Tanımı ve Kullanımı Üzerine Bir Gözden Geçirme**, Türk Psikiyatri Dergisi, 2001; 12(2), s.133–145.

de anlaşılacağı gibi empatide duygular çok önemlidir. Hatta insanın başkalarıyla ilişkilerinin ayırt edici niteliği ve paydası olarak kabul edilen empatiden yoksun olmak, duygudan yoksun olmak olarak değerlendirilmektedir.<sup>39</sup>

Empati, bir başkasının duyguları, içinde bulunduğu durum ya da davranışlarındaki motivasyonu anlamak ve içselleştirmektir. Empati, bir insanın, muhatabının yerine kendisini koyarak, onun içinde bulunduğu şartlar ve imkânlar çerçevesinde o kişinin davranış özelliklerini anlayabilme durumudur.<sup>40</sup> Münasebette bulunduğu insanların konumlarını ve durumlarını, hatta kendilerinden de iyi bilerek ve değerlendirerek, bir şey söyleyeceği veya yapılmasını isteyeceği zaman, önce kendisini o kişinin yerine koyar. Çoğu zaman da kendisini orada bırakarak, tekrar kendi konumuna geçer ve söyleyeceğini, sanki kendine söyler gibi karşıdakine söyler. Pek tabii bu durumda, isabetli karar verme ve isabetli istihdam etme nispeti yüksek olur. Bu yapılan işlem, muhatabın tek kişi olduğu durumda ve nadiren olsa, iş kolaydır. Fakat bu durumun neredeyse devamlı olması yanında, onlarca, yüzlerce, hatta binlerce iradenin söz konusu olduğu topluluklarda, çok süratli ve en uygun bir şekilde yapılması, her bir iradenin yerine kendini koyabilme, iradeler arası dengeyi muhafaza edebilme ve konjonktüre uygun kararlar alabilme herhalde kolay olmasa gerektir. Bunu yapanın muhatapları tarafından kavranabilmesi ve anlaşılabilmesi de ayrı bir zorluktur. Zira bu durum, muhatabın da geniş bir bakış açısı ve ufku görebilme donanımını gerektirmektedir.<sup>41</sup>

Topçu (2007)'nin aktardığına göre, Bender ve Hastorf ile Rothengers, empatik davranışı sosyal duyarlılık (social sensitivity) adı altında incelemişlerdir. Campell ve arkadaşları ise empatiyi, “duygusal duyarlılık (affective sensitivity)” ile eş anlamlı kullanmışlardır. Empatik davranışı, “rol alma (role taking)” ya da “bakış açısını alma (perspective taking)” eğilimi olarak ele alan araştırmacılar da vardır. Freud'a göre ise empati, karşımızdaki kişiyle özdeşim kurma ve daha sonra onun duygularını taklit etme yoluyla kurulmaktadır. Bu mekanizma bireye başka düşünce

<sup>39</sup>LUPTON, Deborah, **Duygusal Yaşantı**, (Çev: Mustafa Cemal), Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 2000, s.59.

<sup>40</sup>TEKALAN, Şerif Ali, **Yoğun Empati**, <<http://www.tekalan.com/blog/91-youn-empati.html>>, (01.11.2010).

<sup>41</sup>TEKALAN, Şerif Ali, a.g.e.



ve dünyaları anlama, onlara ilişkin bir görüş oluşturma olanağı sağlamaktadır.<sup>42</sup> Yine başka bir ifadeyle Freud empatiyi, “başkasının duygu ve tavırlarını kişinin kendi üzerine alması” olarak tanımlamıştır. Davis, empatiyi, “karşısındakini etkin bir şekilde, yargılamadan dinleyerek ve bireysel farkındalık devam ettirerek ortaya çıkan, zaman içinde gelişen, bireyler arasında bir süreç” olarak tanımlamaktadır. Piaget, empatiyi doğrudan kullanmamış ancak çocuğun ego-sentrizmden kurtularak bir başkasının bakış açısına girebileceğinden bahsetmiştir. Allport, empatiyi doğrudan tanımlamamış, ancak “mitgeföhl” kavramı ile iki insanın bir olay karşısında aynı duygusal tepkiyi yaşamasından bahsetmiştir. Stewart, empatiyi özdeşim olarak açıklamıştır. Guilford, empatiyi “çevredeki insanların algılarını, düşüncelerini, duygularını, tutumlarını ve özelliklerini anlama yeteneği” ve Combs ve Snygg ise empatiyi “başkası gibi hissetmek” olarak tanımlamışlardır.<sup>43</sup>

Ünal (1972)’nin aktardığına göre empatiyi Warren, “bir kimsenin kendisini, bir başka insan veya grubun durumunda hissetmesi veya kendini onlarla özdeşleştirmesi (identi-fication)”, Murphy, “karşımızdaki insanın zihni durumunun doğrudan doğruya kavranmasıdır”, Strunk ve Dymond, “bir kimsenin kendisini, başka bir insanın düşüncesine, duygusuna ve hareketine hayali olarak nakletmesi, onun yerine geçmesidir”, Johnson, “yaşamın, onun için ne ifade ettiğini anlamak bakımından, başka insanın yaşayış ve tecrübesine dâhil olmaktır”, Rogers, “insanların ne duyduğunu ve ne yaptığını onların açısından anlamak, onların özel dünyalarına girmek ve bunu, onlara görüldüğü gibi kavramak” olarak tanımlamışlardır.<sup>44</sup>

Baret (1981)’in aktardığına göre, Adler, empatiyi başkasının gözleri ile görmek, başkalarının kulağı ile duymak, başkasının kalbi ile hissetmek olarak tanımlamaktadır.<sup>45</sup>

<sup>42</sup>İKİZ, Ebru, **Danışma Eğilimleri Eğitiminin Danışmanların Empatik Eğilim, Empatik Eğilim ve Tükenmişlik Düzeyleri Üzerindeki Etkisi**, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir, 2006, s.17.

<sup>43</sup>TOPCU, Elif, a.g.e., s.5.

<sup>44</sup>ÜNAL, Cavit, **İnsanları Anlama Kabiliyeti**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 5, 3-4 71,93, Ankara, 1972.

<sup>45</sup>BARRET, Lennard, **The Empathy Cycle: Reginement of A Nuclear Concept**, (Akt: Birol Alver, s. 22), Journal of Counseling Psychology, 28, 1981.

Geçtan (1981)'nin aktardığına göre, Karen Horney empatiyi, kişinin karşısındaki kişinin dünyasını imgeleme yoluyla hissedebilmesi olarak tanımlamıştır.<sup>46</sup>

Corey (1982), Sullivan, bir insanı anlama, onu karşıdan gözleyerek sezgi yoluyla yaşamakta olduğu durumu “kendi içimizde” canlandırmaya çalışmakla gerçekleşebilir.<sup>47</sup>

Kapıkaran (2009)'ın aktardığına göre, Stiff ve diğerleri, empatinin sempati uyandırma, insancıl yönelim, özgecilik ve sempati gibi kavramlarla ilişkili olarak görülebileceğini belirtmişlerdir.<sup>48</sup>

West ve arkadaşları (2006)'na göre empati kavramsal ve duygusal alanlı çok boyutlu bir yapıdır. Kavramsal empati karşıdaki kişinin bakış açısını onun koşullarından anlayabilme yeteneğidir. Duygusal empati ise kişinin başkasının hislerine duyduğu ilgidir.<sup>49</sup>

Karşımızdaki insanlara empatik tepki vermenin başlıca iki yolu vardır. Yüzümüzü ve bedenimizi kullanarak onu anladığımızı ifade etmek ve sözlü olarak onu anladığımızı ifade etmektir.<sup>50</sup> Bir problemimiz veya sıkıntımız olduğunda karşımızdaki insandan dostça bir tebessümle kolumuza dokunup ruh halimizi sözelleştirirse rahatladığımızı hissedebiliriz.

Günümüzde empati kavramına zaman içinde pek çok değişiklik sonucunda ulaşılmış olmasından dolayı, empati kavramını tarihiyle incelemek daha doğru olacaktır.

<sup>46</sup>GEÇTAN, Engin, **Çağdaş Yaşam ve Normal Davranışlar**, Maya Matbaacılık Yayıncılık Ltd Şti., Ankara, 1981.

<sup>47</sup>COREY, Gerald, **Theory and Practice of Counseling and Psychotherapy**, (Akt: Birol Alver, s. 22), Gerald Corey Brooks / Cole Publishing Company, Colifornia, 1982.

<sup>48</sup>STIFF, B. James ve Diğerleri, **Empathy, Communication and Prosocial Behavior**, (Akt: Necla Acun Kapıkaran, s. 82), Communication Monographs, 55,198–212, 1988.

<sup>49</sup>WEST P. Colin ve Diğerleri, Association of Perceived Medical Errors With Resident Distress and Empathy A Prospective Longitudinal Study, (Akt: CENGİZ, Serpil, s. 8.), JAMA, 296(9):1071–1078, 2006.

<sup>50</sup>DÖKMEN, Üstün, a.g.e., s.138.

Empati, bir insanın, kendisini karşısındaki insanın yerine koyarak onun duygu ve düşüncelerini doğru olarak anlamasıdır.<sup>51</sup> Empati teriminin iki kökeni vardır. Almanca'daki "einführung" ve eski Yunanca'daki "empathia" terimleridir.<sup>52</sup> XIX. yüzyılın sonunda ve XX. yüzyılın başında, Almanca bir terim olan "Einführung", kavramı Rudolph Lotz ve Wilhelm Wundt tarafından estetik öğretilerinde kullanılmıştır. Daha sonra bu kavram üzerine Theodore Lipps tarafından ayrıntılı olarak değinilmiştir. Örneğin bir sanat çalışmasında empati kurulması şu şekilde olmaktadır; "sanatçı bir objeyi görür ve o obje imiş gibi davranır". "Einführung"ın anlamı iç dünyanın taklit edilmesidir. Daha sonra Wundt'ın öğrencisi E.G. Tichener bu kavramın İngilizce'ye, 1910 yılında, "empathy" olarak geçmesini sağlamıştır.<sup>53</sup>

Empati 1960'lı yıllarda "bir kişinin karşısındaki gibi hissetmesi" olarak kabul edilirken, 1970'li yıllarda "karşısındaki kişinin belirli bir duygusunu anlamaya ve durumu karşısındaki kişiye iletme" olarak kabul edildiği ve adeta empati kavramının Carl Rogers adı ile özdeş hale geldiği belirtilmektedir. 1980'lerde empatinin hem bilişsel hem duygusal boyutu kapsayan bir kavram olduğu görüşü yaygınlık kazanmaktadır. Günümüzde ise Etik Empati, Kültürel Empati gibi kavramlarla empatinin içeriği ve boyutları genişlemektedir. Bireyin dinleme, algılama, hissetme ve davranma eğilimlerinin bütünleştirilmesinin ve empatik anlayışı içinde tümünün ahenk içinde kullanılmasının önemi artmaktadır.<sup>54</sup>

Günümüzde "empati" denildiğinde akla, Carl Rogers ve onun konuya ilişkin çalışmaları gelir. Meslek yaşamı boyunca empatiyi çeşitli şekillerde tanımlamış olan Rogers'ın 1970'li yıllarda empati anlayışı, bugün çoğunluğun uzlaştığı bir tanıma dönüşmüştür. Katı bir nitelik taşımayan söz konusu tanım, genel çizgileriyle şöyledir: Bir kişinin kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak olaylara onun bakış açısıyla bakması, o kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması, hissetmesi ve durumu ona iletmesi sürecine "empati" adı verilir.<sup>55</sup>

<sup>51</sup>DÖKMEN, Üstün, **İletişim Çatışmaları ve Empati**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1996, s.135.

<sup>52</sup>VURAL, Özgül, a.g.e., s.4.

<sup>53</sup>ALLISON, Barnes ve THAGARD, Paul, **Empathy and Analogy**, (Akt: Ferhat Özbek, s. 578), N21 3g1, University Of Waterloo, Philosophy Department, ©Paulthagard and Allison Barnes, Waterloo, Ontario, 2001.

<sup>54</sup>İKİZ, Ebru, a.g.e., s.14.

<sup>55</sup>DÖKMEN, Üstün, a.g.e., s.136.

Yukarıdaki empati tanımı üç temel ögeden oluşmaktadır. Bunları şöyle sıralayabiliriz:<sup>56</sup>

- Empati kuracak kişi, kendisini karşısındakinin yerine koymalı, olaylara onun bakış açısıyla bakmalıdır. Her insan dünyaya; kendine özgü bir bakış tarzıyla bakar. Eğer bir insanı anlamak istiyorsak, dünyaya onun bakış açısıyla bakmalı, olayları onun gibi algılamaya ve yaşamaya çalışmalıyız. Empati kurmaya çalıştığımız kişinin rolünde kısa bir süre kalmalıyız ve sonra kendi yerimize dönmeliyiz. Kendi yerimize dönmediğimiz sürece empati kurmuş sayılmayız.
- Empati tanımını ikinci ögesi, karşımızdaki kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlamak ve hissetmektir. Karşımızdaki kişinin yalnızca duygularını ya da yalnızca düşüncelerini anlamış olmak yeterli değildir. Empati tanımında bu öge vurgulandığında, empatinin iki temel bileşeni ortaya çıkmaktadır. Bunlar, empatinin bilişsel ve duygusal bileşenleridir. Karşımızdakinin rolüne girerek onun ne düşündüğünü anlamamız, bilişsel nitelikli bir etkinlik (bilişsel rol alma / bilişsel perspektif alma), karşımızdakinin hissettiklerinin aynısını hissetmemiz ise duygusal nitelikli bir etkinliktir (duygusal rol alma / duygusal perspektif alma). Duygusal rol almanın sağlanabilmesi için bilişsel rol almanın da sağlanmış olması gerekmektedir.
- Empati tanımındaki son öge ise, empati kuran kişinin zihninde oluşan empatik anlayışın, karşıdaki kişiye iletilmesi davranışdır. Karşımızdaki kişinin duygularını ve düşüncelerini tam olarak anlasak ve hissetsek bile, eğer anladığımızı ona ifade etmezsek empati kurma sürecini tamamlamış sayılmayız.

Alçay (2009), çalışmasında, empati'nin insana ve hayatına katkıda bulunduğu kazanımları şu şekilde ifade etmiştir.<sup>57</sup>

<sup>56</sup>DÖKMEN, Üstün, a.g.e., s.136.

<sup>57</sup>ALÇAY, Uğur, a.g.e., s.61.

- Empati, her şeyden önce kişideki egoizmi azaltır, insanları birbirine yaklaştırır ve iletişimi kolaylaştırır.
- Fedakârlık güdüsünü ortaya çıkarır, kişiyi sosyalleştirir ve ilişkinin devamını kolaylaştırır.
- Bir başkasının içinde bulunduğu durumu anlamamıza yardım eder. Böylece, o kişiyle daha derin bir seviyede iletişim kurar ve o kişiyi daha net bir şekilde kavrarız.
- Empati kuran kişinin, sadece sözlerimizi anlamakla kalmadığını, mesajın arkasında duran “bizim” de farkımıza vardığını hissederiz. Böylelikle biliriz ki, biz farkına varılan ve kabul edilen özel bir kişiyiz.
- Hoşgörüyü artırır. Farklılıkları, iletişimi engelleyen yüksek ve kalın duvarlar olmaktan çıkarır, insanlığa ait birer zenginliğe dönüştürür.
- Kişiyi çeşitli eğilimler kazandırır. Bu eğilimlerden bazıları şunlardır; sosyal uzlaşma yeteneği, ileri düzeyde farkındalık, iletişim becerisi, duygusal eğilim... vb.

Özbek’e göre empatinin insana ve hayatına katkıda bulunduğu kazanımlar ise şöyle ifade edilmiştir.<sup>58</sup>

- İnsanlar arası ilişkilerde empatik anlayış geliştirebilen kişiler, diğer insanlara karşı tutum geliştirirken daha hoşgörülü bir yaklaşım sergilerler.
- Kendisine empati kurulan ve empati ile yaklaşılın kişi kendisini anlaşılmiş ve rahatlamış hisseder.
- Empati, iki insan arasında sağlam bir ilişkinin kurulmasına zemin hazırlar.

Alçay (2009), yine çalışmasında empati’nin insana ve hayatına katkıda bulunduğu kazanımları şu şekilde ifade etmiştir.<sup>59</sup>

- İleri düzeyde acıma duygusunu ortaya çıkarır. Önemseme düzeyini artırır. Çevresindeki kişilerde iyi ve pozitif olanı görmesini sağlar.

<sup>58</sup>ÖZBEK, Mehmet, **İnsan İlişkilerinde Empatinin Yeri ve Önemi**, <<http://www.iudergi.com/index.php/sosyalsiyaset/article/viewFile/477/433>>, (08.09.2010).

<sup>59</sup>ALÇAY, Uğur, a.g.e., s.61.

- Diğer insanları anlama, yargılamama, yardımlaşma, paylaşma, sorumluluk gibi toplumsal eğilimlerin kazandırılmasını sağlar.
- Empati kuran kişiler, empati kurmayanlara göre, daha iyi arkadaşlık ilişkileri geliştirirler, diğer insanlarla daha iyi anlaşır, daha az çatışma ve daha az sorun yaşarlar.
- Empati toplumda modernleşmenin önemli göstergelerinden biri olarak kabul edilir. Arkadaş ilişkilerinin düzenlenmesinde önemlidir.
- Empatik anlayış, insanları birbirine yaklaştırma, iletişimi kolaylaştırma özelliğine ve çatışmaların çözüme kavuşmasına yardımcı olur.
- Karşımızdaki kişiyle iyi ilişkiler geliştirebilmek için en sağlam temelleri atar.
- Psikolojik olarak son derece iyileştirici bir etkisi vardır.
- Empatik olmak profesyonel yardım için önemli bir bireysel tutumdur
- Empati kişinin farklı olan ya da başka kültürden gelen insanlarla iyi geçinilmesini sağlar.

### 3.1. Empatik Eğilimler

#### 3.1.1. Empati ve Sempati

Eski Yunanca'daki "sympatheia" teriminden İngilizceye "sympathy" olarak aktarılan terimin kelime anlamı, "birisiyle birlikte acı çekmek'tir. İlk olarak 18. yüzyılın ortalarında David Hume ve Adam Smith tarafından inceleme konusu yapılan sempati, içinde bulunduğumuz yüzyılda psikoloji kapsamında, daha çok sosyal psikoloji alanında ele alınmıştır. Bugün psikoterapi, psikolojik danışma alanında sempati, özellikle empati kavramının yanlış anlaşılmasını önlemek amacıyla inceleme konusu yapılmaktadır.<sup>60</sup>

Günlük dilde empati ve sempati kavramları birbirine karışabilmektedir. Bir insana sempati duymak demek, o insanın sahip olduğu duygu ve düşüncelerin aynısına sahip olmak demektir. Empati kurduğumuzda ise karşımızdakinin duygu ve düşüncelerini anlamak esastır. Kendimizi sempati duyduğumuz kişinin yerine koymamız ve onu anlamamız şart değildir, sempatide "yandaş" olmak esastır.

<sup>60</sup>DAVIS, M. Carol., **What is Empathy and Can Empathy Be Taught? Physical Therapy**, Vol. 70, No. 11 November, 707–711, (Çev: Özcan Sezer ve Serhat Damar), İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 9, 1990. 77– 88.

Empati kurduğumuzda ise karşımızdaki kişiyle aynı duyguları ve görüşleri paylaşmamız gerekmez sadece onun duygularını ve düşüncelerini anlamaya çalışırız. Bir insanı “anlamak” başka şeydir, ona “hak vermek” başka şey. Empatide anlamak, sempatide karşımızdakine hak vermek söz konusudur.<sup>61</sup>

Sempatinin aslında empatiye benzer yönleri olduğu gibi farklı yönleri de vardır. Sempati teriminin kelime anlamının “birisıyla birlikte acı çekmek” olduğu belirtilmektedir. Empati ve sempati kavramlarının sıklıkla iç içe geçmiş olduğuna ve hem belli belirsiz hem de çeşitli şekillerde tanımlanmış olduğuna işaret edilmektedir. Empati ve sempati arasında ince bir ayrım vardır. “Empatide kişi anlama vasıtasıdır ve bu kişinin kendisinden hiçbir şey kaybettirmez. Zıt bir şekilde sempatide doğru olarak anlamaktan ziyade katılma söz konusudur ve benlik farkındalığı artmaktan çok azalır. Burada sempatiyi empatiden ayıran kişinin karşısındaki diğer kişinin duygularını anlaması değil tam da onun gibi hissetmesidir. Sempati duyan kişi diğerleriyle birlikte üzülmede ya da sevinmektedir. Empatide sadece diğer kişinin ne hissettiği anlaşılmakta onun gibi hissedilmemektedir.<sup>62</sup> Dökmen (1996) sempati kurduğumuz kişi ile özdeşim kurmuş olabileceğimizi de belirtmektedir. Oysaki empatide böyle bir şeyin gerekmediğini hatta bunun empatiyi zedeleyebileceğini de vurgulamaktadır.

Bir insana sempati duymak, o insanın sahip olduğu duygu ve düşüncelerin aynısına sahip olabilmektir. Karşıdaki bireye sempati duyuluyorsa bireyle birlikte duygular yaşanır. Empatide karşıdaki bireyin duygu ve düşüncelerini anlamak, sempati de ise hak vermek, yandaş olmak esastır.<sup>63</sup>

Aşağıdaki örnek empati ve sempatinin farklılığı yönünde aydınlatıcıdır.

Sempati: Seni anlıyorum. Seni duyuyorum. Senin duygularını hissediyorum.

Empati: Seni anlıyorum. Seni duyuyorum. Senin yanındayım.

<sup>61</sup>TOPCU, Elif, a.g.e., s.8.

<sup>62</sup>KAHRAMAN, Huriye, **Empatik Eğilim Eğitiminin Okul Öncesi Dönemdeki Çocukların Empatik Eğilimlerine ve Sorun Davranışlarına Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin, 2007, s.5.

<sup>63</sup>DÖKMEN, Üstün (1996), a.g.e., s.363.

Örnekten de anlaşılacağı üzere empati kuran kişi duygularını karşıdaki kişinin duygularıyla karıştırmadan sadece yanında olarak onu anlamaya çalışırken, o kişiyle aynı duyguları paylaşınca sempati kurmuş olur. Kısacası, empatide gözlemci iken sempatide katılımcı olunur.<sup>64</sup>

Bu konuyla ilgili başka çalışmalara baktığımızda, empatinin sempati eğilimiyle, karşısındakinin sıkıntısını anlamaya ve barışçıl problem çözmeyle olumlu olarak ilişkilendiği kaydedilmiştir.<sup>65</sup>

### 3.1.2. Empati ve İletişim

İletişim yaşamsal kavramlardan biri olup, yaşamın her aşamasında ve her anında çeşitli biçim ve süreçlerde karşımıza çıkmaktadır. İnsanın sosyal bir varlık olmasından dolayı iletişim sosyal bir varlık olmanın ön koşuludur. İnsanoğlu var olduğu günden itibaren iletişimde bulunma ihtiyacı hissetmiş, bu çerçevede karşılıklı etkileşim içinde olmuştur.<sup>66</sup>

İletişim toplumsal varlık olan insanoğlunun yaşantısının kaçınılmaz bir boyutunu oluşturur. İletişimde başarılı olan genellikle kendisine güvenen, saygılı, işbirliği ve paylaşmakta istekli, kendisinin ve başkalarının sorunlarına dönük ve çözüm arayıcı kişilerdir.<sup>67</sup>

Okullar toplumun hayat veren kurumlardır. Kişiler arasındaki iletişim ne kadar iyi olursa sonuç ve toplumdaki yansıması da o kadar iyi olacaktır. Empatinin insanlarla birebir yüz yüze gelen meslekler için vazgeçilmez öneme sahip olduğu kabul edilmektedir. Empatide, iletişimin çok önemli bir parçası hatta başlangıç unsuru olması nedeni ile günümüzde üzerinde durulan ve önemi vurgulanan bir

<sup>64</sup>ALÇAY, Uğur, a.ge., s.35.

<sup>65</sup>VALIENTE, C. N. ve Diğerleri, **Prediction of Children's Empathyrelated Responding From Their Effortful Control and Parent's Expressivity**, (Çev: Necla Acun Kapıkıran, s.82), *Developmental Psychology*, 40(6), 911-926, 2004.

<sup>66</sup>ÇETİN, Muharrem, **İletişim Sürecini Etkileyen Faktörlere İlişkin Bir Değerlendirme**, Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Yıl:2009, Sayı:2, Ankara, s. 204-205.

<sup>67</sup>BİLEN, Mürüvvet, **Sağlıklı İnsan İlişkileri**, Sistem Ofset, Ankara, 1994. s.9.



kavramdır. Diğer insanlar tarafından anlaşılacak ve önem verilmek ise, kişiyi rahatlatır ve iyi hissetmesini sağlar.<sup>68</sup>

İletişim, duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılmasıdır. İletişim sözcüğü Latince “Communicare” kökünden gelmektedir ve dilimizde iletişim, haberleşme veya bildirişim sözcükleriyle de tanımlanır.<sup>69</sup> Bir başka deyişle iletişim; kişilerin birbirlerine bilinçli veya bilinçsiz olarak iletmek istedikleri duygu ve düşüncelerini aktardıkları bir süreçtir. Bu sürecin başarısı bireyin yaşamındaki mutluluğun temelini oluşturur.

İletişim, insan yaşamındaki önemli olaylardan birisidir. İnsanlar 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.<sup>70</sup> 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. Bu bağlamda öğretmenlerini destekleyen bir yönetici, onların duygu ve düşüncelerini rahatlıkla paylaşabilmelerine imkân tanımaktadır.<sup>71</sup>

İletişim içerisinde kritik bir rol oynayan empati, “Bir kişinin, diğer kişinin duygularına ve hislerine iştirak edebilmesi yeteneğidir.” Zira kendini diğer insanın yerine koymak, o kişinin perspektifinden olayları analiz etmeye yardım edebilir. Mesajı gönderen ve alan arasındaki karşılıklı anlayış, geniş bir ölçüde, taraflar arasında etkili bir iletişimin gerçekleşmesini sağlar.<sup>72</sup> İletişimde empatinin

<sup>68</sup>PINAR, Gül ve PINAR, Tevfik, **Yeni Doğum Yapmış Kadınların Empatik İletişim Beklentilerinin Ebe/Hemşireler Tarafından Karşılama Durumu**, Tıp Araştırmaları Dergisi, 2009: 7 (3) :132-140.

<sup>69</sup>BALTAŞ, Zuhale ve BALTAŞ, Acar, **Bedenin Dili**, 19. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1998.

<sup>70</sup>GÜNGÖR, Zehra, a.g.e.

<sup>71</sup>ÇANKAYA İ. Halil ve AKÜZÜM, Cemal, **İlköğretim Okullarında Öğretmenlerin İletişim Kurma Düzeyleri İle Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Rollerini Arasındaki İlişki**, Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, 14 (2010), 49–57, s. 51.

<sup>72</sup>ÖZCAN, Zeynep, **Empati ve Dini İnanç Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2007, s.14.

kurulabilmesi için, kişinin karşısındaki kişinin hem duygu hem de düşüncelerini doğru olarak anlaması büyük önem taşır. Ayrıca empati kuran kişinin zihninde oluşan empatik anlayışı karşısındaki kişiye iletmesi de empatinin gerçekleşmesinde son derece önemlidir. Bir başka deyişle karşımızdaki kişinin duygu ve düşüncelerini anlamak yeterli değildir. Bunun iletilmesi de gerekmektedir.<sup>73</sup>

Empatik iletişimin ilk adımı empatik dinlemedir. Empatik dinlemede kişiyi anlamaya çalışma birinci plandadır. Bu şekilde karsıdaki kişinin söylediği sözlerin hangi deneyimleri ve öğrenimleri dile getirdiğini, kişinin kendisini nasıl hissettiğini, dünyayı ve kendisini nasıl gördüğünü anlamak mümkün olabilir.<sup>74</sup>

İnsanoğlunun toplumla bütünleşebilmesi veya sosyalleşmesi, kendini geliştirebilmesi ve kabul ettirebilmesi, çevresine uyum sağlayabilmesi için birtakım yollardan geçmesi gerekmektedir. Bu yollardan biri de eğitimidir. Eğitim bireyleri birtakım bilgi ve eğilimler ile donatarak toplumsal yaşama hazırlar. Öğretmenlerin bir etkileşim süreci olan eğitim çalışmaları süresinde öğrenciyi etkilemeleri söz konusudur. Etkili iletişim eğilimlerine sahip yöneticiler bu süreçte personeline ve oradan da öğrencilere daha etkili ve faydalı olacaktır.

Birey ve toplumun yaşamı iletişim üzerine kuruludur. Bu nedenle iletişimde etkinliği sağlamanın koşullarını bilmek gerekir.<sup>75</sup> İyi bir iletişimin olması için gerekenler; karşısındakini dinleme, anlama ve geribildirimde bulunmadır.

İletişim toplumsal varlık olan insanoğlunun yaşantısının kaçınılmaz bir boyutunu oluşturur. İletişim kurmada başarılı olan genellikle kendisine güvenen, saygılı, işbirliği ve paylaşmakta istekli, kendisinin ve başkalarının sorunlarına dönük ve çözüm arayıcı kişilerdir.<sup>76</sup> Okullar toplumun hayat veren kurumlardır. Kesinlikle etkileşime esas olan iletişim ne kadar iyi olursa sonuç ve toplumdaki yansıması da o kadar iyi olacaktır. Okul ortamında öğretmenler ve diğer yetişkinlerle aynı zamanda yaşlılarla kurulan ilişkilerin niteliği, empatiye dayalı iletişim kurulması ve okul

<sup>73</sup>GÖKCAN, Kemal, **Empatik İletişim**, <<http://www.sosyalhizmetuzmani.org/empatikiletisim.htm>>, (11.08.2010).

<sup>74</sup>CÜCELOĞLU, Doğan, **İnsan İlişkilerinde Dinlemek Konuşmaktan Daha Önemli**, Bilim ve Teknik Dergisi, Sayı: 4, İstanbul, 1993, s.343.

<sup>75</sup>OZANKAYA, Özer, **Toplum Bilim**, Cem Yayınevi, İstanbul, 1991, s.477.

<sup>76</sup>BİLEN, Mürüvvet, a.g.e., s.9.

uyumunu ve gelecekteki okul başarısını belirleyen, olumlu, karşılıklı ilişki örüntüleri oluşmasına kaynak oluşturan temel etkileşimlerdir.<sup>77</sup>

Üç tür iletişim vardır. Bunlar; çatışmalı iletişim, çatışmasız iletişim, empatik iletişim'dir. Çatışmalı iletişimde bilgi aktarımı yok yalnızlık vardır, çatışmasız iletişimde, bilgi aktarma var yalnızlık da var, empatik iletişimde ise hem bilgi aktarımı var hem de yalnızlık yoktur. Empati kurarken, üç benlik durumumuzu dengeli bir şekilde kullanarak karşımızdakinin yetişkin yanına mesaj gönderebilirsiniz. Bazen de empati kurarken karşımızdakinin yetişkin yanı sıra ana baba ve çocuk yanlarına da sözlü ve sözsüz mesajlar gönderebilirsiniz.<sup>78</sup>

Kimi zaman insanların duygularını anlamak gerçekten zordur. Kendilerine soramazsınız çünkü ne hissettiklerini çoğunlukla söylemek istemezler; söylemek isteseler de çoğu kez duygularını kendileri de bilemezler. Bu kişilerin kafalarının içine girip ne hissettikleri öğrenilemeyeceğine göre, yüz ifadelerine, beden belirtilerine bakarak o anda nasıl bir duygu içinde olduklarını anlamaya çalışırız. Bedensel belirtileri anlamak için bu belirtilere duyarlılık kazanmak gerekir.<sup>79</sup>

İnsanların söyledikleri ve söylediklerinin gerisindeki jest, mimik, davranış, ses tonu, duruşu gibi birtakım sözel olmayan ifade biçimlerine de dikkat ederek ne anlatmak istediklerini kavramaya çalışmak gerekir. Yani kendimizi bir an için karşımızdaki kişinin yerine koymak, duygularını ve düşüncelerini anlamak, hissettiğini hissetmek ve anlamakla ne anlatmak istediğini anlamak ve sonra tekrar kendimiz olmak.<sup>80</sup> Empatik iletişimin hangi öğelerden oluştuğu yolundaki kuramsal görüşlere göre empatide başlıca iki öge vardır; bunlar bilişsel ve duygusal öğelerdir. Empatinin bilişsel yönüyle kast edilen “karşısındakinin ne hissettiğini anlamak”, duygusal yönüyle kastedilen ise “karşısındakinin hissettiğini hissetmektir”. Çok

<sup>77</sup>İKİZ, Ebru, **İlköğretim Okullarında Çalışan Psikolojik Danışmanların Empati Düzeylerinin İncelenmesi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Psikolojik Danışma ve Rehberlik Anabilim Dalı, İzmir, 2009, s.2.

<sup>78</sup>DÖKMEN, Üstün, (1996), a.g.e., s. 82 -133.

<sup>79</sup>CÜCELOĞLU, Doğan, **Yeniden İnsan İnsana**, Remzi Kitabevi İstanbul, 1997, s.33.

<sup>80</sup>BARUT, Yaşar, **Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Empatik Eğilim Düzeyleri İle Çatışma Eğilimi Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi**, Makale, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6 – 9 Temmuz 2004, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya, s.2.

sayıda araştırmacının bu iki öğeyi kabul etmesine rağmen bu öğelerden sadece birini vurguladıkları görölmektedir.<sup>81</sup>

Bireylerin gelişime açık, kendini yenileyen, önyargılardan uzak, iletişim kurduğu kişinin bulunduğu yeri değerlendiren demokratik tutumu davranış edinmiş kişiler bu kazanımlarını empatik iletişimi geręekleřtirerek yapmışlardır. Bir başka deyişle empatik iletişim içinde olan birey demokratik tutum ve davranış sergileyen bireydir. Bu bağlamda empatik iletişim, bireylerin birbirini anlama ve iletişimden kaynaklanan sorunların çözümlünde en temel etkidir. Birçok sorunun anlaşılamamaktan kaynaklandığı, karşısındaki kişiyi kabul etmeme veya dinleme gibi iletişimi engelleyen tutumlar içinde olmanın temeli empatiyi geliştirmemektir.<sup>82</sup>

Olumlu iletişimler bireyin olumlu davranışlar geliştirmesini etkiler. Bu nedenle yöneticiler ve personeli arasındaki etkili iletişimin geręekleřmesi her iki taraf için de istendik bir durum olup eğitim açısından özel bir önem taşımaktadır. İletişim olmaksızın eğitim geręekleřmez. İletişim olumlu olabileceği gibi olumsuz da geręekleřebilir. Yöneticilerin iletişim eğilimleri öğrenmenin ve dolaylı olarak personelin de gelişimlerini, davranışlarını, duygu ve tutumlarını ve en önemlisi kendilerini algılama biçimlerini ve çevreleriyle iletişim eğilimlerini etkileyecek belki de belirleyicisi olacaktır. “Önce anlamaya çalışın sonra anlaşılmaya” ilkesi insanlar arasındaki etkili iletişimin altın anahtarıdır.

Etkili iletişim iki nedenle yöneticiler için önemlidir. İlki; yönetim fonksiyonunun planlanması, organize edilmesi, kılavuzluk edilmesi ve kontrolün başarılması açısından önemli bir süreçtir. İkincisi; yöneticilerin zamanının büyük bir bölümünü iletişim etkinliklerine ayırmakta olmasıdır. Bununla birlikte, Henry Mintzberg yöneticilerin üç tür rolünün olduğu ve iletişim sürecinin bu rollerde hayati öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Yöneticinin, yönetimdeki rollerinden birisi, “kişiler-arası etkileşim rolü”dür. Örgütlerde yöneticiler hem lider olarak çalışanları

---

<sup>81</sup>DÖKMEN, Üstün, **Empati'nin Yeni Bir Modele Dayanılarak Ölçülmesi ve Psikodrama İle Geliştirilmesi**, Eğitim Bilimleri Faköltesi Dergisi, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara, 1988, s.158.

<sup>82</sup>GÖKCAN, Kemal, a.g.e., s.45.

etkilemekte, hem de onlardan etkilenmektedir.<sup>83</sup> İletişimin önemini bilen, kavrayan ve uygulayan okul yöneticileri, okullarında olumlu ve verimli örgüt iklimi oluştururlar. Oluşan bu iklim ise, öğretmen ve diğer çalışanların başarısını artıracaktır.

Sonuç olarak; etkili bir iletişimin mevcut olması için ortamda bulunan çatışmaların kaldırılması gerekmektedir. Çatışmaları kaldırıp kendimizi iletişim halinde olduğumuz insanların yerine koyduğumuz müddetçe iletişimde başarılı ve sevilen bir insan oluruz.

### 3.1.3. Empati ve Özdeşim

Özdeşim de bir kimseyle özdeş olma o kişi gibi olma veya onun gibi davranma eylemi vardır. Burada kişi benliğinden sıyrılıp karşı taraftakinin benliğine girmesi yatmaktadır. Bu anlamda özdeşlemede iki kişi aynı anda benliği yaşarken, empatide iki farklı benlik birlikte var olmaktadır.

Özdeşim, bilinçdışı çalışan ve bireyin kendisini başka birine göre biçimlediği zihni bir mekanizmadır. Bu anlamda özdeşleşme empati değil, diğer birey ile kuvvetli bir duygusal bağ oluşturmak için diğeri gibi olma ve onun gibi davranma eylemidir. Özdeşleşmede iki kişi ayrı benliği paylaşırken, empatide iki ayrı benlik birlikte var olmaktadır.<sup>84</sup>

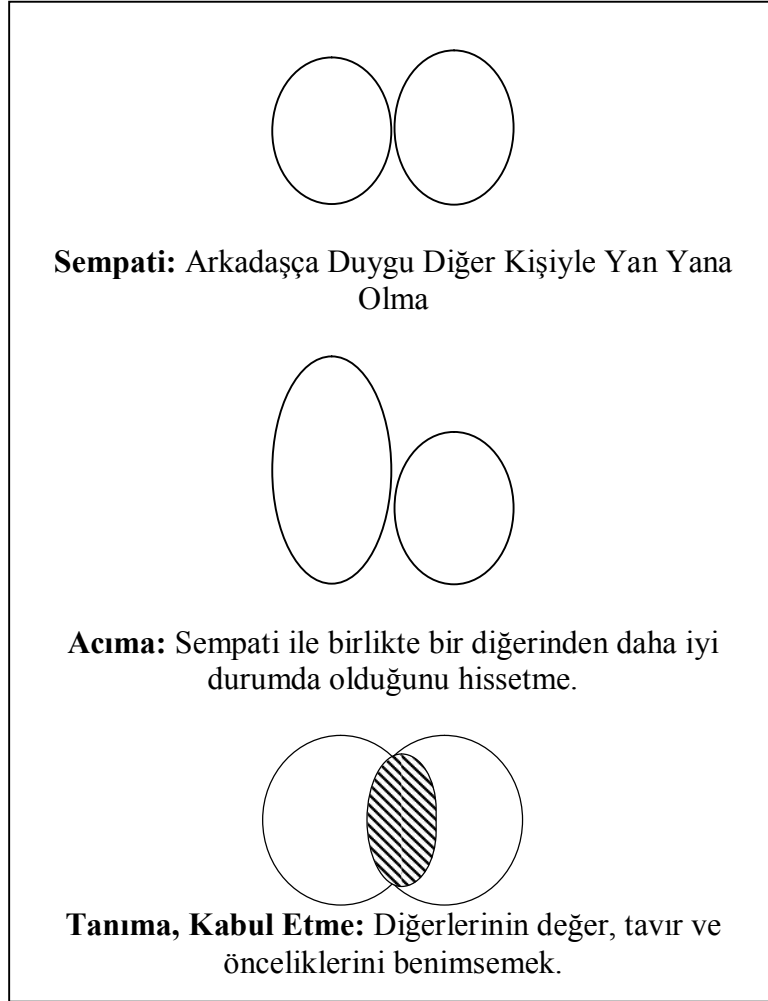
Özdeşim, bir kimsenin başka bir kimseyle arasındaki benlik sınırını kaldırması, kendini onunla aynı sayması demektir.<sup>85</sup> Başka bir ifadeye göre ise özdeşim, bir kişinin birçok yönleri ile bir başka kişiye benzemesi yoluyla gerçekleşen, otomatik, bilinç dışı işleyen zihinsel bir süreçtir. Bir kişinin uyumsuz ya da savunmacı tepki biçimi, genellikle sevilen, beğenilen ya da korkulan bir kişi ile özdeşimine bağlanır. Özdeşim aracılığı ile bir kişi, özdeşim yaptığı kişiden arzuladığı

<sup>83</sup>AYDOĞAN, İsmail ve KAŞKAYA, Alper, **İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi**, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 30, Sayı 1 (2010) 1–16, Ankara, 2010, s. 6.

<sup>84</sup>AKKOYUN, Füsün, **Empatik Anlayış Üzerine**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Ankara, 1982.

<sup>85</sup>ÖZCAN, Zeynep, a.g.e., s.12.

gereksinimleri konusunda doyurucu şekilde yardım alabilir.<sup>86</sup> Eşduyumu, geçici ya da kısmi özdeşim yolu ile bir başka kişiyi anlamının bir yoludur. Freud'un, özdeşimi "taklit yoluyla empatiye götüren bir yol" olarak da tanımladığından söz edilmiştir. Bu şekilde herhangi bir tutum ve davranışın, başka bir zihinsel yaşama taşındığı görüşü bu konuda yapılan çalışmalar için bir başlangıç oluşturmuştur.<sup>87</sup>



**Şekil 1: Birbiri Yerine Geçen Üç Sürecin Grafikle Gösterilmesi**

<sup>86</sup>GÜLSEREN, Şeref, **Empati: Tanımı ve Kullanımı Üzerine Bir Gözden Geçirme**, Türk Psikiyatri Dergisi, Cilt: 12, Sayı: 2, 2001, s.139.

<sup>87</sup>GÜLSEREN, Şeref, a.g.e., s.139.

Özdeşim kurmanın, bireyin kendi biricik kimliğinin farkında olmadığı ve dünyada olmak için bir yol aradığı durumlarda olma olasılığı daha fazladır. Özdeşim kurmanın aşırı durumlarda diğer kişinin veya grubun adetleri, töreleri bireyin egosunun yerine geçer. Bu durumda tapma, tapınma (cult) davranışı gelişebilir<sup>88</sup> (Şekil 1).

### 3.1.4. Empati ve Dinleme

Dinlemek, anlamaya yönelik gönüllü bir çabayı gerektirmektedir.<sup>89</sup> Empatik dinleme kişiyi anlamak amacı ile kullanılan aktif dinlemedir. Aktif dinleme, kişiyi kullanma amacıyla kullanılırsa sadece bir teknik olur ve olumlu sonuç alınmaz. Empatik dinleme kişiyi anlamayı birinci plana koyar. Kişinin söylediği sözler hangi deneyimleri, öğrenimleri dile getiriyor, kişi nasıl hissediyor, dünyayı ve kendini nasıl gördüğü anlaşılmaya çalışılır. Karşıdakinin yaşantısı ile dünyayı görmek empatidir.<sup>90</sup>

Her şey karşıdaki insanı anlamakla başlar. Anlamak iyi dinlemekle mümkündür. İyi dinlemek ise her halde insan olmanın en önemli yanıdır. İnsanı diğer canlılardan farklı kılan gülümseme, düşünme, konuşma gibi pek çok özelliğin yanı sıra “bir şeyler verebilme” yeteneği ve gücü vardır.

Empatik bir anlayışla dinleme, bireyin kendi objektifliğini yitirmeden, olayları, karşıdaki bireyin içinde bulunduğu durumu ve onun görüş açısını dikkate alarak dinlemesidir.<sup>91</sup> O kişiyi anlamaya çalışmak işin anahtarıdır.

Diğer bir ifadeyle, empatik dinleme; anlama niyetiyle kendini başkasının yerine koyarak, onun değer yargılarını kavramaktır. Bu dinleme ile fert, karşıdaki sorunu anlamaya çalışır.<sup>92</sup>

<sup>88</sup>DAVIS, C. M., a.g.e., s.80.

<sup>89</sup>GÜNGÖR, Zehra, **Diplomatik Etkileşim ve Empati**, <<http://www.stagepr.com/makaleler>>, (14.08.2010).

<sup>90</sup>ÖZBEK, Ferhat, **İşyeri İçerisindeki Sorunların Çözümünde Empatik Anlayış Geliştirmek**, Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 2002.

<sup>91</sup>VAROL, Metin, **İletişim, Hiyerarşi ve Empati**, Polis Bilimleri Dergisi, Cilt:1, s.89.

<sup>92</sup>İZGİ, Mine, **Ailede İletişim**, Ailem Dergisi, 4 Mayıs 2007, Cuma, <[ailem.zaman.com.tr](http://ailem.zaman.com.tr)>, (4.08.2010).

Bir kimse diğerk kişiyi empatik olarak dinlediğinde, diğerk kişinin ne söylediğini, ne hissettiğini sanki o kişi imiş gibi anlamaya çalışır. Onun bir şeyi nasıl yaşadığını ve bunu nasıl kavramlaştırmaya çalıştığını anlamaya çalışır. Kısa bir süre için kişi empatik dinleme eylemini yaparken, kendi dünyasından ayrılır.<sup>93</sup>

Empatik dinleme yapılırken gerçekleşen en yaygın hata, diğerk kişinin perspektifinden olaylara bakmaya isteksiz olmaktır. Kişinin kendi dünyasından olaylara bakmaya saplanmış olması, kendi geçmişine ve tutumlarına bağlanmış olması empatik dinlemeyi gerçekleştirmesinin önünde bir engeldir. Bu durumun çatışma yaratması muhtemeldir.<sup>94</sup> Sıkıntılı olan kişiye tavsiyelerde bulunmak her zaman işe yaramaz. İnsanlar, başı dertte olan arkadaşlarını anlamadan, onları yeterince dinlemeden akıl vermeye, kendilerince çözüm yolları göstermeye çalışırlar. Sıkıntılı ve dertli insanın akıldan çok anlaşılmaya ve dinlenilmeye ihtiyacı vardır. Terapide de bu böyledir. Terapist, hastanın öneri beklentisine rağmen, hastayı biraz dinledikten sonra öneri listesi hazırlamaz. Önce uzun uzadıya dinler, bazen ilk seanslarda sadece dinlemeyi tercih eder. Terapi boyunca terapist konuşmadığı halde terapiden sonra kimi hastalar rahatladıklarını belirtirler.

Empatik dinleme, diğerk kişi ile aynı fikri paylaşma anlamına gelmez. Yani diğerk kişinin söylediğine kendini kaptırmak ve onunla hemfikir olmak değildir. Empatik dinlemeyi geliştirmek için, kişi açılma ve objektif olma yöntemlerini kullanabilir. Açılma tekniği bir dinlemede kullanıldığında, dinleyen kişi konuşan kişinin söylediklerini ona geri bildirim yolu ile iletir. Objektif olmak ise, diğerk kişide gördüklerini bir çarpıtma yapmadan ona iletmeyi gerektirir.<sup>95</sup>

Kişisel ilişkilerde, pazarlama, müzakere ve yönetimdeki en etkin yetenek dinlemektir. Başarılı ve sürdürülebilir bir ilişki için dikkatli ve etkin dinlemek gereklidir. Oysaki yöneticiler için yayınlanan yönetim dergi, kitap ve benzeri yayınlarda dinlemeye ayrılan payın sadece %1,5 olduğunu öğrenmek, bu konudaki

<sup>93</sup>CAPUTO, S. Join, HAZEL, C. Harry, MCMAHON, Colleen, **Interpersonal Communication, Contepency Thought Critical Thinking**, A Division Simon&Shuster, Printed In The United States of America, 1994, p.189.

<sup>94</sup>CAPUTO, Join ve Diğerkleri, a.g.e., p.190.

<sup>95</sup>CAPUTO, Join ve Diğerkleri, a.g.e., p.191-192.



eksizimizin büyüklüğüne işaret etmektedir.<sup>96</sup> Herkesi sevmek ya da herkesle anlaşmak zorunda değilsiniz, sadece herkesin yaşamını sürdürmeye çalıştığını bilmek empati kurarak dinlemenin ön koşulu olabilir.<sup>97</sup>

Karşımızdakini dinleme biçimlerimiz çok çeşitlidir. Bu çeşitleri tanımlayan deyimler dilimizde yer almıştır. “Can kulağı ile dinlemek”, empatik dinlemenin tanımıdır. “Can kulağı”, yüreğimizin, gönlümüzün kulağıdır ve anlamak için dinlediğimizi belirtir. Empatik dinleme; kendimizi onun yerine koyarak dinleme, anlamak için dinleme demektir ve iletişimin çok değerli bir anahtar davranışıdır. Empatik dinlemeyi bilen ve uygulayan birisi, karşısındaki ile iletişim kurmadan en önemli basamağı başarıyla çıkmış demektir. Arapların güzel bir sözü vardır: “Yürekten çıkan söz yüreğe ulaşır, ağızdan çıkan söz kulakta kalır” derler. Bizde de “kulak arkasına atmak” deyimini, söylenenlere hiç önem vermeden dinlemek anlamına gelir. “Sen onu külahıma anlat” deyimini de, söylenenlere inanılmadığını belirtir. İletişim kurmak için mutlaka birbirimizi “empatik dinleme” ile dinlemeyi başarmalıyız. Bunun yolu da karşımızdakini anlamak için dinlemenin içtenliğinden geçer. İçten olalım, yeter.<sup>98</sup>

Diğer insanların duygusal sinyalleri algılayabilen, başkalarının duygularını ve bakış açılarını fark eden ve onlara karşı hassasiyet gösteren kişi karşısındaki kişiden gelen duygusal işaretlere dikkat eder ve iyi bir dinleyici özelliğine sahip olur. Böylece diğerlerinin kendi ihtiyaç ve duygularını anlamalarına da yardımcı olur.

### 3.1.5. Empati ve İçtenlik

Empati ve içtenlik kavramları birbirleriyle yakın bir ilişki içindedirler. Öyle ki empatik anlayış kişinin karşıdaki bireyin iç dünyasına girerek bu durumu kendi içinde yaşaması içtenlik ise bunu yaparken aynı zamanda kendi yaşantısını da algılamak için çaba sarf etmesidir. Bu iki kavramın birbirini tamamlayıcı bir yönü

<sup>96</sup>KOÇEL, Ahmet, **Etkin Dinleme – Empati**, <<http://www.ahmetkocel.com>>, (12.08.2010).

<sup>97</sup>CANOVA, Sevgül, **Etkili İletişim Becerileri**, <[www.nccogpdm.odtu.edu.tr/etkiliiletisim.pdf](http://www.nccogpdm.odtu.edu.tr/etkiliiletisim.pdf)>, (14.08.2010).

<sup>98</sup><[http://okulweb.meb.gov.tr/53/09/635750/d%C3%B6k%C3%BCmanlar/rehberlik/genel\\_rehberlik/empatik\\_dinleme\\_ne\\_demektir.html](http://okulweb.meb.gov.tr/53/09/635750/d%C3%B6k%C3%BCmanlar/rehberlik/genel_rehberlik/empatik_dinleme_ne_demektir.html)>, (12.08.2010).

vardır.<sup>99</sup> İçten olabilen bir kişi mesleki rolünü yapmaktan çok kendini bu ilişkinin içinde bir kimse olarak yaşar ve bu yaşantıların ayırında olur.<sup>100</sup>

İçtenlik, saydam ve açık olmaktır. Danışanın kendi içsel yaşantılarını algılayabilmesini ve bunları danışma ilişkisi içinde yaşayabilmesini içerir. Empati ve içtenlik kavramları iç içedir. İçtenlik, empatinin sadece ön şartlarından biridir. İçtenlik için üç önemli adım vardır:<sup>101</sup>

1. Karşınızdakini tüm kalbiniz ile dinleyebilmek,
2. Kafanızdaki düşünceleri susturup karşınızdaki insanı tüm benliğiniz ile algılayabilmek,
3. Karşınızdakinin çıkarı için kendi kişisel çıkarlarınızdan vazgeçebilmek.

### 3.1.6. Empati ve Önyargısızlık

Önyargı, varsayılan ırk, etnik köken, cinsiyet ve benzerinden bir tema alınarak bir kişi veya grubun olumsuz karakteristiklere sabit olduğu veya yetersiz olduğu hakkındaki inanç olarak tanımlanabilir.<sup>102</sup> Literatürde, önyargı teriminin farklı açıklamaları görülmektedir. Örneğin bir diğer açıklama da önyargı, bir olay, insan, durum hakkında yeterli bilgiye sahip olmaksızın, oldukça az kanıt dayanarak ya da hiçbir kanıt olmaksızın bir şeyin ya da kişinin iyi ya da kötü olduğuna ilişkin önceden geliştirilen düşünce, kanı veya tutumdur.<sup>103</sup> Farklı bir tanım daha yapacak olursak önyargı, herhangi bir kişi veya konu hakkında sahip olunan, yeterli bilgiye, araştırmaya veya kanıt dayanmayan, hatta karşıtı kanıtlansa dahi değiştirilemeyen kanaattir. Bu türden ısrarcı bir tutum görevin sıhhatli şekilde ifasını tehlikeye düşürür.<sup>104</sup> Önyargı empatinin ortaya çıkmasına engel olmaktadır. Bundan dolayıdır ki kişinin empati kurabilmesi için olaylara önyargısız biçimde yaklaşmalıdır.

<sup>99</sup>GEÇTAN, Engin, **Psikanaliz ve Sonrası**, Remzi Yayınları, İstanbul, 1998.

<sup>100</sup>AKKOYUN, Füsün, a.g.e., s.67.

<sup>101</sup>ALÇAY, Uğur, a.g.e., s.37.

<sup>102</sup>TUTKUN, Ömer ve KOÇ, Mustafa, **Mesleklere Atfedilen Kalıp Yargılar**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Yıl: 2008, Cilt: 41, Sayı: 1, Ankara, s.261.

<sup>103</sup>TUTKUN, Ömer ve KOÇ, Mustafa, a.g.e., s.261.

<sup>104</sup> <<http://www.mtk.gov.tr/Detay.aspx?contentID=259>>, (29.09.2010).

Eğer bir kişi empatiyi başarmak istiyorsa, ilk önce diğer kişiyi değerlendirmekten kaçınmalıdır. Eğer diğer kişi doğru veya yanlış, iyi veya kötü olarak değerlendirilse, diğer kişinin davranışlarını bu etiketler altında görülür. Diğer kişinin arzularını, yeteneklerini deneyimlerini ve korkularının öğrenmek empati kurmaya olumlu katkılar yapar. Diğer kişinin duygularının nasıl oluştuğunu onun bakış açısından görmeye çalışmak empati kurmak için gereklidir.<sup>105</sup>

Empati, kişiye anlayışla ve özenle yaklaşmayı öngörmektedir. İnsanların duygu ve sezisine (empati) dayalı bir iletişim kurulabiliyorsa onların güdülenimlerini ve geçmiş deneyimlerini, o anki duygu ve tutumlarını, gelecek için umutlarını ve beklentilerini daha iyi anlayacak ortam yaratılması mümkün olmaktadır.<sup>106</sup> Bu anlamda empati kuran karşısındaki kişiyi önyargısız, eleştirmeden ve incitmeden dinlemek ona göre bir yargıya varmak daha iyi sonuçlar doğuracaktır. Aksi takdirde yargılayan insan olaylara diğerlerinin gözüyle bakamaz. Sadece kendi bakış açısıyla ile olaylara yaklaşır. Bu tür davranışlar iletişim kurulmasını engeller. Bu nedenle bu davranışı gösteren kişiler yalnız kalırlar.

Empati kuran kişiler genellikle yalnız kalmazlar ve çok sayıda dostları olur. Ayrıca empatinin var olan düşmanlıkların ortadan kalkmasında da önemli bir payı bulunur. Yargılama ise kontrol edilemeyen ve dayanılamayan bir düşmanlık yaratır. Bu yargılamanın doğasında vardır. Yargılama, yargılayan ve yargılanan arasında bir mesafe, soğukluk ve düşmanlık yaratır. Çünkü insanlar başkaları tarafından yargılanmaktan hoşlanmazlar.<sup>107</sup> Yargılamak düşmanlık hissi uyandırır ve empati kurma eğilimini ortadan kaldırır.

Empati kişinin kendi perspektifinden çıkması ile başlar. Empati kişinin kendisini bir kenara atması ve tamamen diğerinin beklentilerini gerçekleştirmediği değildir. Empati kuran kişi; karşısındaki kişinin de kendisi gibi bir birey olduğunu, onun da kendisine özgü duygu, düşünce ve davranış biçimi olduğunu düşünür.

<sup>105</sup>DEVITO, Joseph, **The Interpersonal Communication Book, Harper Colins**, College Publishers Seventh Edition, 1995, p.108.

<sup>106</sup>GÜNGÖR, Zehra, a.g.e., <<http://www.stagepr.com/makaleler>>, (11.10.2010).

<sup>107</sup>TOPÇU, Elif, a.g.e., s.15.

Karşısındaki insanı kendi düşüncelerine göre yargılamayı bir kenara bırakarak diğer insanın duygu ve düşüncelerini anlamaya çalışır.<sup>108</sup> Yargılamak karşıdaki kişiyi savunucu bir tutum sergilemesine ve problemlerini gizlemeye iter. Bu sonuç empati kuran ile kurulan arasında bağlantının koptuğunu bildirir.

Bir insanı empati yolu ile anlamaya çalışırken "diğer kişide neyin yanlış olduğunu karşıdaki insana söylemek" ve "diğer insanın neden böyle yaptığını ona söylemek" doğru bir empatik anlama için yapılması gerekenlerin tam zıttıdır. Doğru ve tam bir empatik anlama için diğer insanın kendi özel dünyası üzerinden temellenerek onu anlamaya çalışmak gerekir. Yargılayıcı ya da değerlendirici iletişim, diğer kişiyi savunucu tutum sergilemeye götürür, onun problemlerinden kaçınmasına yol açar, değerlendiren ve değerlendirilen arasında engeller inşa eder.<sup>109</sup>

## 3.2. Empati İle İlişkili Kavramlar

### 3.2.1. Bakış Açısı Oluşturma/Perspektif Alma (Perspective Taking)

Bir kişinin bilişsel ve duygusal durum karşısında tepkisinin ne olacağını anlama yeteneğidir. Bu kavram, başkasının gözleriyle o kişilerin duygularını olduğu kadar düşünce ve niyetlerini de anlamayı içermektedir.

Empatinin mantıksal/bilişsel yönünü perspektif alma oluşturur. Bu noktada duygusal sınırın ötesine geçilerek bir insanın “niçin” öyle düşündüğü ve yaptığı onun bakış açısıyla (düşünceler aynı olmasa da paralel bir boyutta) açıklamaya çalışılır. Bu kavram, empatiye anlam olarak en yakın ve en çok yardımcı olan kavramdır. Çünkü empati yapılabilmesi için, kişinin kendini diğer kişinin yerine koyup onun bakış açısıyla (perspektifiyle) bakması gerekir. Bakış açısı oluşturma ve perspektif alma kavramlarının, çoğu eğitimci tarafından aynı anlamda kullanılmış olduğu görülmektedir.<sup>110</sup>

<sup>108</sup>TOPÇU, Elif, a.g.e., s.14.

<sup>109</sup>ÖZBEK, Mehmet, **Toplumsal Yaşamda Empati**, Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Sayı:1, Ocak, 2004, Kırgızistan, s.12, <<http://www.akademikbakis.org>>, (20.09.2010)

<sup>110</sup>ALÇAY, Uğur, a.g.e., s.37.

Duygular, bireylerin bilinçli olarak duygularının farkında olması ve onları tanımlaması yanı sıra onları düzenleme ve yönlendirme kapasitelerinden etkilenmektedir. Empati, bu noktada perspektif alma ile ilişkilendirilmektedir.<sup>111</sup>

Kurdek ve Rodgon (1975) üç tür perspektif alma (perspective taking) tanımlamışlardır.

Bunlar,

- Algısal perspektif alma (diğer kişinin bakış açısını fark etme),
- Bilişsel perspektif alma (diğer kişinin bakış açısını fark etme),
- Duygusal perspektif alma (diğer kişinin yaşamakta olduğu duyguların neler olduğunu fark etme).

Hoffman (1975)'a göre, perspektif alma empatinin önemli bir bilişsel bileşenidir. Bu noktada bireylerin benmerkezcilikten uzak bir perspektiften dünyayı görme becerisi gelişmiş olmalıdır.

Birey kişi ya da kişiler arası ilişki durumlarında perspektif alma yeteneklerini geliştirirse sosyal ve moral perspektiflerden diğer bireylerin bakış açısını paylaşabilir. Bu açıdan perspektif almaya kişiler arası süreçlerle ilişkili olarak bakılır. Aynı zamanda perspektif alma, sosyal çevreye uyma ve moral karar alma kavramlarıyla ilişkilendirilir. Ayrıca perspektif almanın önyargıyı azaltıcı, dolayısıyla sosyal ve duygusal ilişkileri rahatlatıcı bir etkisinden de söz edilebilir.

Başkalarının gözüyle olaylara bakmak ve değerlendirme yapmak kendi kişisel bütünlüğümüzü yok saymak demek değildir. Hiç kimse biyolojik ve psikolojik olarak birbirine benzemediği için bireylerde aynı konularda bile değişik düşünce ve eylemlerin olduğu görülür. Olaylara birden fazla bakış açısı ile bakabilme yeteneği esneklik, yeni alternatifler ve yeni yaklaşımlar getireceğinden kazanılması ve öğrenilmesi gerekli bir iletişim becerisidir. Genellikle deneyimlerimize üç temel açıdan bakarız. Birinci bakış açısına göre dünyayı önce kendi algılarımız ve belleğimizle algılarız. Bu algıda sahip olduğumuz kişilik, karakter, eğitim, inançlar, değerler, alışkanlıklar, örf ve adetler rol oynar ve olaylara kendi gözümüzle bakarız.

---

<sup>111</sup>İKİZ, Ebru, a.g.e., s.22.

İkinci bakış açısı da dünyaya, olaylara karşımızdakilerin gözüyle bakmaktır. Burada kendi bakış açımızı unutur, başkalarının gözüyle olayları nasıl göreceğimizi, onların ne algılayacağını düşünürüz. Davranışlarımızı da buna göre yönlendiririz. Eğer herhangi bir insanla ilişkilerimiz yolunda gitmiyorsa olaylara onun açısından bakmak durumu netleştirebilir.

### **3.2.2. Hissetme (Feeling)**

Bu kavram, etimolojik olarak empati ve sempati kavramlarının kökenlerinde vardır. Duyguları idrak etmek, anlamlandırmak ve sezmek için hissetme gereklidir. Hissetmeyi bilmenin yolu yine hissetmektir. Empati kurmak için sadece hissetmek tek başına yeterli değildir. Empati yaparken sadece hissetme kullanılırsa genellikle sempati kazasına uğranılır. Empatinin duyuşsal yönü hissetme aşamasına karşılık gelir.<sup>112</sup>

### **3.2.3. Anlamlandırma (Meaning)**

Genel anlamda, anlam oluşturmaktır. Kişinin diğer kişinin duygu ve düşüncelerini anlamlandırmasıyla gerçekleşir. Ayrıca bir başkasının düşüncesine girme (anlama) yeteneği kişide bir öngörü kapasitesi oluşturur.<sup>113</sup> Anlamlandırma, kişinin sorununa bir teşhis veya bir tanı koymaktır.

### **3.2.4. Hayal Gücü / Hayal Etme**

Kelime anlamı olarak; olması muhtemel olan veya olmayan bir durum içinde kendini farz etmektir. Diğer bir deyişle uyanırken düş görmektir. İmajlar, düşünceler ve hislerin bütünleşmesi, hayal etmedir.

Hayal etme, empatinin özel bir iletişim yoludur. Hayal ederek oynanan bir rolde, kişinin kendini başkalarının yerine koyarak, başkasını anlaması süreci yatar. “Gerçek bir empati için düş gücü gereklidir, fakat empati düş gücüyle

---

<sup>112</sup>ALÇAY, Uğur, a.g.e., s.39.

<sup>113</sup>ALÇAY, Uğur, a.g.e., s.39.

sınırlandırılmamalıdır” şeklindeki ifade de empati ve düş gücünün farklı olduğunu; fakat empati için düş gücünün gerekli olduğunu desteklemektedir.<sup>114</sup>

### 3.2.5. Anlayış Oluşturma / Kavrama (Understanding)

Sözlük anlamı olarak hâlden anlama, birinin durumunu anlama manasına gelmektedir. Empati kavramının içindeki yeri ise empatinin temel noktası olup, en son aşamasıdır. Birinin yerine koyunca onun halini anlamak veya anlamaya çalışmak esas olmalıdır.<sup>115</sup> Empatik anlama ya da duyarak anlama, bir başkasının duygularını, ihtiyaçlarını kavrama yeteneğidir. Bu çeşit anlama, kişi hakkında bilgiyi araştırma değil, onun kendisiyle birlikte beraber anlamadır.<sup>116</sup>

Empatik anlayış olmadan kişilerin duygusal dünyalarına girmek mümkün olamamakla beraber gerçek anlamda bir yardım yapılamayacağı aşikârdır. Empati kurabilmek için illa da karşımızdaki insanın karşılaştığı olayı yaşamak zorunda değiliz elbet. Onun yaşadığı olayda kendimizi görebiliyorsak eğer, kendimizi onun yerine koyup, onunla aynı duyguları yaşayıp, onun bakış açısından bakabiliyorsak olaya ve bunu ona iletebiliyorsak empati kurmuşuz demektir. Bu nedenle empatik iletişimde asıl olan, olayları yaşamak değil doğru olarak anlamaktır.<sup>117</sup>

### 3.2.6. Empati ve Sezgisel Tanı

Sezgi, gerçeğin deneye veya akla vurmadan, doğrudan doğruya kavranması anlamını taşımaktadır.<sup>118</sup> Sezgisel tanı, bir kimsenin ihtiyaç ve yönelimlerini ortaya çıkarma, çözümlenme ve düzenleme yeteneği ile ilgilidir. Burada bir yaşantıyı gözleme ve gözlenen yorumlama söz konusudur. Empati ve sezgi, çabuk ve derin bir anlayışa ulaşmayı sağlarlar. Empati, duygu ve dürtüler açısından yakın bir bağlantı kurma yöntemidir, sezgi ise aynı şeyi düşünceler alanında yapar. Empati, duygulara ve zihinsel tanımlara, sezgi ise tam isabet ettirilen "Hah! demek bu.....imiş" ya da yakalamakta başarısız olunan "Hımm...demek bu .....değilmiş"

<sup>114</sup>ALÇAY, Uğur, a.g.e., s.39.

<sup>115</sup>ALÇAY, Uğur, a.g.e., s.40.

<sup>116</sup>TAN, Hasan, **Psikolojik Yardım İlişkileri, Danışma ve Psikoterapi**, Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, Öğretmen Kitapları Dizisi: 166, İstanbul, 1992.

<sup>117</sup>ÖZBEY, Çetin, **Empati sanattır**, <<http://www.cetinozbey.com>>, ( 05.11.2010).

<sup>118</sup>PARLATIR, İsmail ve Diğerleri, **Okul Sözlüğü**, Türk Dil Kurumu, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara, 1994, s.662.

tepkilerine yol açar. Benlik işlevleri açısından ele alındığında, empati deneyimleyen, sezgi ise gözlemleyen benliğin bir işlevi olarak kabul edilebilir. Bunlardan biri bazen ötekine dönüşür. Empati, yalnızca benlik işlevleri açısından değil aynı zamanda nesne ilişkileri açısından da kontrollü ve geriye dönüşlü regresyon kapasitesini gerektirir. Sezgi her ne kadar regresif bir durumsa da temel olarak bir düşünce işlemidir.<sup>119</sup>

### 3.3. Empati ve Kültür

Her birey doğup büyüdüğü ve yaşadığı kültürün sürekli etkisindedir. Onun duygu, düşünce, tutum ve davranışlarında genellikle mensubu olduğu kültürün izleri görülecektir.<sup>120</sup> Kültürler, içerisinde yaşayan insanlara değerler aktarırlar. Bu değerler o insanların yaşantısında çok önemli bir yer tutar. İnsanlar için kültürel değerler varlıklarının bir göstergesi olarak yer alır. Dolayısı ile bir kültürün değerleri ile diğer kültürü anlamaya çalışmak yanlış olur. Kültürü, o kültürün kendi değerleri ile anlamaya çalışmak - kültürel relativizm - kültürel iletişimin ve kültürel empatinin kapısını açar. Kültür en genel anlamda insanların yaşayış biçimleri ve kurmuş oldukları her tür ve biçimdeki ilişkiler olarak tanımlanabilir. Kültür insan yaşamını çepeçevre kuşatmaktadır. İnsanların düşünce ve davranış biçimlerine doğrudan etki etmektedir. Var olan kültürde, insanların birbirlerine karşı yaklaşımları içerisinde empatinin bulunup bulunmadığı ilişkilerin içerik boyutu ile ilgilidir.<sup>121</sup>

Çalışma hayatı içerisinde çok farklı gruptan insanlar yer alabilmektedir. Bir insan kendisinden farklı olan insanlara karşı empati kurmakta zorlanır. Farklı toplumsal sınıflardan olan, farklı mesleklerden olan insanların birbirleri ile empati kurabilmeleri ve birbirlerini anlayabilmeleri zordur.

Kültürel ve sosyal faktörler (cinsiyet, ırk, kültürel farklılıklar) duyguların nasıl ifade edileceği üzerinde bir etkiye sahiptir. Bu faktörler kişilerin anlama ve çözüm bulma yollarını etkiler. Bu yüzden, yöneticiler için de farklı kültürlerden olan kişilerle çalışırken, çalışanların kültürel ve sosyal normlarının bilinmesi duyguların

<sup>119</sup>GÜLSEREN, Şeref, a.g.e., s.133-145.

<sup>120</sup>NİRÜN, Nihat, **Sistemik Sosyoloji Yönünden Sosyal Dinamik Bünye Analizi**, Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Atatürk Kültür Merkezi Yayını, Ankara, 1991, s.57.

<sup>121</sup>ÖZBEK, Mehmet, a.g.e., s.1-2.



ifadesi için kritik bir öneme sahiptir.<sup>122</sup> Çünkü insanları daha iyi anlamak için o anda karşımızdaki insanın geldiği kültüre, duygularına ve bakış açlarına uygun davranmak onları anlamak daha kolay ve etkili olacaktır.

Empati kurulmasında benzerlikler önemli bir rol oynamaktadır. Aynı yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi ve kültürden olmak empati kurulması için önem taşımaktadır. İş hayatında da kişiler farklı yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi ve kültürlerden gelmektedirler. Bu nedenle yöneticilerin de çalışma hayatlarında farklı kültürlerden gelen insanlarla empati kurabilmek için kültürel farklılıklara dikkat etmesi gerekmektedir. Kültürler arası iletişimde etkinliği sağlayabilmek için; yeni fikirlere açık olmak, insanlar ve kültürler arasındaki farklılıklara saygı duymak, esnek olmak ve toleranslı olmak gerekir.<sup>123</sup> Bir insan diğer insanın dünyasında gezinmeye başladığında, her şey farklı ve anlamsız görünebilir. Bu bağlamda farklı kültürden gelen veya yetişmiş kişilerin kültürlerini bilmek bize anlamsız gelen bir takım davranışlar artık bize anlamlı gelmeye başlar.

### **3.4. Empatinin Bileşenleri**

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.<sup>124</sup>

#### **3.4.1. Algısal (Fiziksel) Empati**

Empatinin algısal bileşeni, bireyin karşısındaki kişinin duygularıyla ilgili deneyimine ilk adımdır. Empati kuracak kişi, karşısındaki kişiye dikkat etmeli, onun ifade ettiği hareketlere, sözlere, ses tonuna, içeriğe, zamanlamaya ait tüm imaları içine almalıdır. Ancak bunları algıladıktan sonra empati kuran kişinin bilişsel ve duygusal süreçleri bu imalar üzerinde çalışabilirler.<sup>125</sup>

---

<sup>122</sup>TOPÇU, Elif, a.g.e., s.16.

<sup>123</sup>TOPÇU, Elif, a.g.e., s.18.

<sup>124</sup>ALÇAY, Uğur, a.g.e., s.49.

<sup>125</sup>AKÇALI, Özge, a.g.e., s.26.

### 3.4.2. Bilişsel Empati

Bilişsel empatide, diğerinin duygularını yaşamak yerine bu duyguların bilişsel olarak anlaşılması söz konusudur. Yani başkalarının psikolojilerini ya da spesifik olarak duygularını anlamaktan oluşur.<sup>126</sup>

Bilişsel empati bireyin karşısındaki kişiyle aynı duyguları yaşamadan onun duygularını anlayabilmesidir. Empatinin bu bileşeni dikkatli gözlemi ve düşünmeyi gerektirmektedir. Karşısındaki kişinin duygularını, düşüncelerini hem sözel hem de sözel olmayan ipuçları yoluyla anlama becerisini içermektedir.<sup>127</sup>

### 3.4.3. Duygusal Empati

Duygusal empati, empatinin önemli bir yönü olarak ele alınmıştır. Kuramcılar, empatinin duygusal yönünü, diğer kişinin duygularına duyarlı olma, diğer kişinin duygularını paylaşma becerisi olarak tanımlamışlardır. Empatinin duygusal yönü göz önüne alınmadığında empati, sadece diğer insanın yaşantısını tanımlama ve etiketleme becerisi olur. Duygusal yön, empatik yaşantının çok önemli bir parçası olarak görülmüştür.<sup>128</sup>

### 3.4.4. Bildirişim Bileşeni

Empatinin bildirişim bileşeni, kısaca empatinin bilişsel ve duygusal bileşenleri sürecindeki yaşantıların karşımızdakine iletilmesi olarak tarif edilebilir. Araştırmalar empatinin bildirişim bileşeninin gençlik döneminde önemli bir yol kat ettiğini göstermektedir.<sup>129</sup>

## 3.5. Empatik Tepki Basamakları

Çeşitli durumlar karşısında verilebilecek empatik tepkilerin en kalitesizden en kaliteliye doğru sıralanmış haline empatik tepki basamakları denir. Empatik tepki

<sup>126</sup>ALVER, Birol, a.g.e., s.69.

<sup>127</sup>GÜLDAĞ, Sibel, **Düzce Çakırlar İlköğretim Okulunda Okuyan Öğrencilerin Ebeveynlerinin Empatik Düzeylerinin Ailelerin Sosyo-Ekonomik Yapılarına Göre İncelenmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kocaeli, 2007, s.16.

<sup>128</sup>GÜLDAĞ, Sibel, a.g.e., s.16-17.

<sup>129</sup>ALÇAY, Uğur, a.g.e., s.51.

basamaklarının saptanmasındaki amaç; kişilerin empatik becerilerinin ve eğilimlerinin ölçülmesidir.<sup>130</sup> Üç temel empati basamağı vardır.<sup>131</sup> 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.<sup>132</sup>

	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 2: Aşamalı Empati Sınıflaması<sup>133</sup>**

### 3.5.1. Onlar Basamağı

Bu basamakta tepki veren kişi karşısındaki kişinin kendisine anlattığı sorun üzerine düşünmez, sorun sahibinin duygu ve düşüncelerine dikkat etmez, bu soruna ilişkin kendi duygu ve düşüncelerinden söz etmez. Sorunu dinleyen kişi, sorun sahibine öyle bir geribildirim verir ki, bu geribildirim, o ortamda bulunmayan üçüncü şahısların (toplumun) görüşlerini dile getirmektedir. Bu basamakta tepki veren kişi, birtakım genellemeler yapar, atasözleri kullanır. Örneğin parasını israf ettiği için yakınan bir kişiye "ayağını yorganına göre uzat" denirse, onlar basamağında bir empatik tepki verilmiş olur. Bu sözlerle karşınızdaki kişinin ya da benim duygu ya da düşüncelerimiz yer almamakta, yalnızca toplumun bu konu ile ilişkin görüşü yansıtılmaktadır.<sup>134</sup>

<sup>130</sup>DÖKMEN, Üstün, (1988), a.g.e., s.159.

<sup>131</sup>DÖKMEN, Üstün, (1996), a.g.e., s.151.

<sup>132</sup>TOPÇU, Elif, a.g.e., s.10.

<sup>133</sup>DÖKMEN, Üstün, (1996), a.g.e., s.153.

<sup>134</sup>DÖKMEN, Üstün, a.g.e., (1996; s. 153, 1998; s.159-162).

### 3.5.2. Ben Basamağı

Bu basamakta empatik tepki veren kişi, benmerkezcidir; kendisine sorununu anlatan kişinin duygu ve düşüncelerine eğilmek yerine, sorunun sahibini eleştirir, ona akıl verir; bazen de kişiyi kendi sorunlarıyla baş başa bırakıp kendinden söz etmeye başlar. 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.<sup>135</sup>

### 3.5.3. Sen Basamağı

Bu basamakta empatik tepki veren bir kişi, kendisine sorununu ileten kişinin rolüne girer, olaylara o kişinin bakış açısıyla bakar. Yani kendisine iletilen sorun karşısında, toplumun ya da kendisinin düşüncelerini dile getirmez, doğrudan doğruya karşısındaki kişinin duyguları ve düşünceleri üzerinde odaklaşarak, o kişinin ne düşündüğünü ve hissettiğini anlamaya çalışır.<sup>136</sup> 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 aşağıda görüldüğü şekilde sıralanmıştır.<sup>137</sup>

1. Senin problemin karşısında başkaları ne düşünür, ne hisseder: Bu basamakta empati kurmaya çalışan kişi, birtakım genellemeler yapar, felsefi görüşlere, atasözlerine başvurabilir, dinlediği soruna ilişkin olarak genelde toplumun neler hissedebileceğini dile getirir; sorununu anlatan kişiyi toplumun değer yargıları açısından eleştirir.

2. Eleştiri: Dinleyen kişi, sorununu anlatan kişiyi kendi görüşleri açısından eleştirir, yargılar.

3. Akıl Verme: Karşısındakine akıl verir, ona ne yapması gerektiğini söyler.

<sup>135</sup>DÖKMEN, Üstün, a.g.e., (1996; s. 153-156, 2002; s. 153 ).

<sup>136</sup>ÇELİK, Esmâ, **Okul Öncesi Eğitim Öğretmenlerinin Empatik Eğilimlerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2008, s.66.

<sup>137</sup>DÖKMEN, Üstün (2002), a.g.e., s. 153 -154.

4. Teşhis: Kendisine anlatılan sorunu ya da sorunu anlatan kişiye teşhis koyar; örneğin "bu durumun sebebi toplumsal baskıdır" ya da "sen bunu kendine fazla dert ediyorsun" der.

5. Bende de Var: Kendisine anlatılan soruna ya da sorunun benzerinin kendisinde de bulunduğunu söyler; "aynı benim başımda" diye söze başlar ve kendi sorununu anlatmaya başlar.

6. Benim Duygularım: Dinlediği sorun karşısında kendi duygularını sözle ya da davranışla ifade eder; örneğin "üzüldüm" ya da "sevindim" der.

7. Destekleme: Karşısındaki kişinin sözlerini tekrarlamadan, onu anladığını ve desteklediğini belirtir.

8. Soruna Eğilme: Kendisine anlatılan soruna eğilir, sorunu irdeler, konuya ilişkin sorular sorar.

9. Tekrarlama: Kendisine iletilen mesajı (sorunu), gerektiğinde mesaj sahibinin kullandığı bazı kelimelere de yer vererek özetler; yani dilediği mesajı kaynağına yansıtmış olur.

10. Derin Duyguları Anlama: Bu basamakta empati kuran kişi, kendisini empati kurduğu kişinin yerine koyarak onun açıkça ifade ettiği ya da etmediği tüm duygularını ve onlara eşlik eden düşüncelerini fark eder ve bu durumu ona ifade eder.

Yukarıdaki basamaklardan;

1. basamak = Onlar Basamağına

2. , 3. , 4. , 5. , 6. = Ben Basamağına

7. , 8. , 9. , 10. = Sen Basamağına ilişkindir.

### 3.6. 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.<sup>138</sup> İnsanlar, kendileriyle iletişime geçildiğinde veya empati kurulduğunda kendilerine önem verildiğini hisseder. Bu durum kişiyi mutlu eder. Diğer insanlar tarafından önem verilmek bireyi rahatlatarak, kendisinin iyi

<sup>138</sup>DÖKMEN, Üstün, (1996), a.g.e., s. 157.

hissetmesini sağlar. Empati sadece kendisiyle empati kurulana yararlı olan bir etkinlik değildir. Empati, empatiyi kuran kişi için de önemlidir. Empati becerileri ve eğilimleri yüksek olan, bu yüzden de diğer insanlara yardım eden kişilerin, çevreleri tarafından sevilme ihtimalleri artar.<sup>139</sup>

İnsanlar empati kurabildikleri için topluma uyumlu olabilecekleri gibi, topluma uyum sağladıkları için de empati kurma becerilerini ve ilgilerini geliştirmiş olabilirler. Fakat ilişkinin yönü ne olursa olsun, empati ile çeşitli değişkenler arasında ilişki bulunuyor olması, empatinin günlük yaşamımızdaki yerini vurgulamaktadır.<sup>140</sup>

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 anladığımızı karşıya hissettirmek, kişinin meselesine vakıf olduğunuzu duygusunu vermek ve sonrasında kişiyi bulunduğu olumsuz durumdan kurtarmak için destekleyici önerilerde bulunmak gerekmektedir.

Empati, duygusal, entelektüel ve pratiği olan bir meziyettir. O en düşük düzeyde kurulduğunda bile ve en etkisiz uygulamada bile çok iyi tesirler gösterebilir. Eğer insanlar empatik olabilirlerse, farklı insanlar olurlar. Böylece insanların kendileri ile ve diğerleri ile ilişkileri gelişir.<sup>141</sup>

Empati kurabilme yeteneğine sahip olan kişiler, empati kuramayanlara göre arkadaşlık ilişkileri geliştirmede daha başarılı olurlar, diğer insanlarla iyi geçinirler, daha az kavga ederler ve daha fazla paylaşırlar. Empati kurmayan insanlar diğer insanların duygularına önem vermezler. Ayrıca empati geliştirmek agresif davranışların azalmasını sağlar.<sup>142</sup>

<sup>139</sup> ATILLA, Gaye, a.g.e., s.78.

<sup>140</sup> DÖKMEN, Üstün, (1996), a.g.e., s.151.

<sup>141</sup> BELLOUS, E. Joyce., **Considering Empathy Some Preliminary Definition**, (Akt: Mehmet Özbek, s.8), <<http://www.mcmaster.ca/mjtm/bellous1.htm>, 2001>, (12.11.2010).

<sup>142</sup> ÖZBEK, Mehmet, a.g.e., s.9.

Günlük hayatın içerisinde insanlar bazen saldırgan davranışlar içerisinde bulunabilirler, saldırganca konuşabilirler. Yanında bulunan kişinin bu şekilde davrandığını gören insan, onunla ilişkisinde empati kurduğu takdirde; saldırgan kişinin davranışlarında bir yumuşama gerçekleşir ve saldırgan kişi kendisine empatik yaklaşan kişiye karşı olumlu duygular besler.<sup>143</sup>

Diğer yandan empati bizi ve çevremizdekileri yalnızlıktan kurtarıyor. Birlikte beraber düşünme, başarma, üretme, dayanma, direnme gücümüzü arttırıyor. Sevgiyi, dostluğu, yakınlığı inşa etme süreçlerini ise oldukça kısaltıyor. Eğer bu yeteneğinizi geliştirebilerseniz acılarınızla, kayıplarınızla baş etmeniz de, sevinçlerinizi, keyiflerinizi, coşkularınızı derinleştirmeniz de kolaylaşıyor.<sup>144</sup>

### 3.7. Empatik Olmak ve Empati Kurmada Dikkat Edilecek Hususlar

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

*Göğsü kınalı bir serçe varmış. Gök gürlediği zamanlar tir tir titreyerek yere yatar, gök yıkılmasın diye de ayaklarını havaya kaldırmış. Bir yandan da “korkumdan kırk kantar yağın eriyor” dermiş. Bir gün birisi demiş ki “sen kendin beş dirhem gelmezsin, nerden oluyor da kırk kantar yağın eriyor?” Bunun üzerine serçe şöyle cevap vermiş: “Herkesin kendine göre dirhemi, kantarı var; siz ne anlarsınız?”<sup>145</sup>*

Masal, insanlara şu mesajı vermektedir. Kişilerin birbirlerini çok iyi anlamaları, aynı zamanda birbirlerine hoşgörülü davranış gösterebilmeleri açısından empati kurmanın ne derecede önemli olduğunu anlatmaktadır.

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

<sup>143</sup>ÖZBEK, Mehmet, a.g.e., s.10.

<sup>144</sup>MÜFTÜOĞLU, Osman, **Daha İyi Bir Hayat İçin**, <[http://www.mcatürk.com/-DAHA-IYI-BIR-HAYAT-ICIN\\_3286.html](http://www.mcatürk.com/-DAHA-IYI-BIR-HAYAT-ICIN_3286.html)>, (24.10.2010).

<sup>145</sup>DÖKMEN, Üstün (1996), a.g.e., s.138.

*Bu öyküye göre, İsrail'deki Kibbutz'lardan<sup>146</sup> 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."<sup>147</sup>*

Empatik olabilmek, bir diğer kimsenin iç dünyasını kendisinin "imiş gibi" hissederken, kendi kendisi olabilmeyi de gerektirir. Yaşlı adam kendisini eşek Shlomo'nun yerine koyabildiği için onun nereye gitmiş olabileceğini düşünerek yerini bulabilmiştir. Aynı zamanda kendisinin eşek Sholomo olmadığına da farkındadır.<sup>148</sup>

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

Masalların da anlatmak istediği gibi empati insan yaşamını kolaylaştıran hayatı daha farklı bir pencereden gözleyebilmeyi sağlayan bir kavramdır. Empatik olmak; diğer insanın ne yaşadığını bilme, yorumlama veya algılama konusunda bir

<sup>146</sup>İsrail'e özgü bir çeşit çiftliktir.

<sup>147</sup>ÇELİK, Esmâ, a.g.e., s. 51.

<sup>148</sup>AKKOYUN, Füsün, a.g.e., s.65.



beceri hatta doğuştan kazanılan şeydir veya başka bir ifadeyle, duyguların izah edilmesini, hislerin ifade edilmesini ve iletişim kurma becerisini sağlar.<sup>149</sup>

Alman fenomenolog Edith Stein'a göre, empati kurma kolaylaştırılabilir, engellenebilir veya kısıtlanabilir; ancak olması için zorlanamaz. Stein'a göre empatiyi eşsiz yapan şey, tesadüfen olması, dolaylı olması ve önceden hesaplanamamasıdır. Empati oluşurken, doğrudan empatiyi ortaya çıkarmaktan çok, kendimizi onu yaşarken buluruz. Bu özelliği, empati davranışını öğretilemez yapmaktadır. Buna karşılık, kendinin farkında olma, başkaları için yargılayıcı olmayan olumlu düşünme, iyi dinleme becerileri ve kendine güvenme gibi tutum ve davranışların arttırılması, empatik olmayı isteyen kişilerin gelişiminde önemlidir.<sup>150</sup>

Devito (1995), insanlarla empati kurabilmenin yollarını göstermek adına bazı tavsiyelerde bulunmuştur:<sup>151</sup>

- Empati kurulan kişiye “şunu yapmalısın” gibi ifadelerden kaçınmak,
- Sözüünü kesmemek,
- Karşısındaki kişinin mesajını düzeltmemek,
- Karşısındaki kişi konuşurken konuyu değiştirmekten kaçınmak
- Sözsüz iletişim tekniklerini doğru kullanmak,
- Karşıdaki kişinin anlaşıldığını ona geri bildirim yolu ile göstermek,
- Diğer kişinin sanki ne söylediğini ondan daha iyi biliyormuş gibi aklını okumaya çalışmak veya sözlerinin devamını dinleyen kişi tarafından tamamlanmaya çalışılmasından kaçınmak şeklinde açıklamıştır.

### **3.8. Empatiyle İlgili Araştırmalar**

#### **3.8.1. Türkiye’de Yapılan Araştırmalar**

Dökmen (1987), bireylerin empati kurma becerileri ile ait oldukları gruptaki sosyometrik statülerini ölçmüştür ve bu iki değişken arasındaki ilişkiyi incelemiştir.

<sup>149</sup>ÇELİK, Esmâ, a.g.e., s. 52.

<sup>150</sup>ÇELİK, Esmâ, a.g.e., s. 52.

<sup>151</sup>DEVITO, Joseph, a.g.e., s. 109.

Kişilerin empati kurma becerileri ile sosyometrik statüleri arasında herhangi bir ilişki olmadığı bulunmuştur.<sup>152</sup>

Akkoyun (1982), bir kişilik değişkeni olarak duygusal empati tutumu ile ahlaki yargının ortaya çıkışı arasında bir ilişki olup olmadığını incelemiştir. Sonuçta, empatik eğilim ile ahlak yargısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.<sup>153</sup>

Dökmen (1988), empatiyi yeni bir modele dayanarak psikodrama ile geliştirmek amacıyla deneysel bir araştırma yapmıştır. Deney grubu ile 14 psikodrama oturumu düzenlenmiştir. Bulgular, psikodrama uygulamasının deneklerin empati kurma becerileri üzerinde etkili olduğu ve empati kurma becerilerini geliştirdiğini göstermiştir. Ancak psikodrama uygulamasının bireylerin empati kurma eğilimleri üzerinde etkili olmadığı bulunmuştur.<sup>154</sup>

Pişkin (1989), empati kaygı ve çatışma eğilimi arasındaki ilişkiyi, Eğitimde Psikolojik Hizmetler Bölümünde okuyan 1. 2. ve 3. sınıflardan toplam 118 kişilik bir grupta incelemiştir. Araştırmacı bu çalışmada da uygulanan Dökmen (1988)'in Empatik Eğilim Ölçeğini kullanmıştır. Sonuçta; empatik eğilim ve sürekli kaygı, empatik eğilim ve çatışma eğilimi arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Sürekli kaygı ve çatışma eğilimi arasında pozitif bir ilişki bulunurken eğitimde psikolojik hizmetler 1. ve 3. sınıf öğrencileri arasında empatik eğilim, sürekli kaygı ve çatışma düzeyleri arasında anlamlı fark bulunamamıştır.<sup>155</sup>

Akçalı (1991), psikolojik danışma öğrencileri ile yaptığı çalışmada kaygı seviyesinin empatik beceri üzerinde etkili olmadığını, kaygı düzeyinin empatik beceriyi nasıl etkilediğini araştırmıştır. Araştırma bulguları; dördüncü sınıf öğrencilerinin empatik beceri düzeyinin birinci sınıf öğrencilerinden anlamlı olarak yüksek olduğunu, psikolojik danışma eğitiminin empatik becerinin gelişmesini

<sup>152</sup>DÖKMEN, Üstün, **Empati Kurma Becerisi İle Sosyometrik Statü Arasındaki İlişki**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Ankara, 1987, 20, (1-2) 183-207.

<sup>153</sup>AKKOYUN, Füsün, a.g.e.

<sup>154</sup>DÖKMEN, Üstün (1988), a.g.e., s.21.

<sup>155</sup>PİŞKİN, Metin, **Empati, Kaygı ve Çatışma Eğilimi Arasındaki İlişki**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Ankara, 1989, 22, 2.775-784.

olumlu yönde etkilediği, durumluk kaygının ve sürekli kaygının ise empatik beceriyi etkilemediğini ortaya koymuştur.<sup>156</sup>

Tanrıdağ (1992), ruh sağlığı hizmetlerinde çalışan değişik meslek gruplarındaki personelin empatik eğilim ve empatik beceri düzeylerini ölçmüştür ve ruh sağlığı hizmetlerinde çalışan değişik meslek gruplarındaki personelin empatik eğilim ve empatik beceri düzeylerinin yüksek olduğu sonucunu bulmuştur. Ayrıca psikolojik danışma ve rehberlik alanındaki lisans ve lisansüstü programların empatik eğilim ve empatik beceriyle geliştirici katkıları olduğu sonucuna ulaşmıştır.<sup>157</sup>

Okvuran (1993), yaratıcı drama eğitiminin empatik beceri ve empatik eğilime etkisini inceleyen araştırma sonucunda deneklerin empatik beceri ve eğilim düzeylerinde anlamlı bir değişiklik yaratmadığı sonucunu bulmuştur.<sup>158</sup>

Sargin (1993), rehber öğretmenlere verilen empati eğitiminin, empatik beceri ve empatik eğilim düzeylerine etkisini inceleyen çalışmasında, verilen eğitimin empatik beceri düzeyi üzerinde etkili olduğunu, ancak empatik eğilim düzeyi üzerinde etkili olmadığını bulmuştur.<sup>159</sup>

Yaşar (1993), araştırmasında hemşirelik öğrencilerinin ve hemşirelerin empatik eğilimleri arasında fark olmadığını ancak empatik beceri puanları bakımından ise aralarında anlamlı bir farklılık olduğunu bulmuştur.<sup>160</sup>

Köseoğlu (1994), psikolojik danışmanların empatik becerilerini incelediği araştırmasında cinsiyetle ilgili farklılık bulunamamış 30 yaş ve daha genç psikolojik

---

<sup>156</sup>AKÇALI, Özge, **Kaygı Seviyesinin Empatik Beceriye Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1991.

<sup>157</sup>TANRIDAĞ, Ş. Rana, **Ankara'daki Ruh Sağlığı Hizmetlerinde Çalışan Personelin Empatik Eğilim ve Beceri Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi**, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1992.

<sup>158</sup>OKVURAN, Ayşe, **Yaratıcı Drama Eğitiminin Empatik Beceri ve Empatik Eğilim Düzeylerine Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 1993.

<sup>159</sup>SARGIN, Nurten, **Rehber Öğretmenlerin Empati Düzeylerinin Geliştirilmesine İlişkin Bir Model**, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1993.

<sup>160</sup>YAŞAR, İdris, **Hemşirelik Öğrencilerinin ve Hemşirelerin Psikolojik İhtiyaç Örüntüleri ve Empati Düzeyleri**, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1993.

danışmanların puanları diğerlerine göre yüksek bulunmuştur. Okulda çalışan psikolojik danışmanların empati düzeyleri klinikte çalışmalara göre daha yüksek bulunmuştur.<sup>161</sup>

Şimşek (1995), öğretmen öğrenci iletişimini empatik açıdan inceleyen araştırmasında öğrencilerin empatik beceri düzeylerinin öğretmenlerden yüksek olduğunu bulmuştur. Öğrencilerin öğretmenlerden bekledikleri empatik tepkileri alamadıklarını göstermiştir.<sup>162</sup>

Ataşalar (1996), üniversite öğrencilerinin empatik eğilim düzeylerine, cinsiyet ve yaşlarına göre kendini açma davranışlarını incelemiştir. Yüksek empatik eğilim düzeyine sahip üniversite öğrencilerinin düşük empatik eğilim düzeyine sahip olanlara göre, toplam konulara ve bireylere göre açılma konusunda kendilerini daha fazla açtıklarını bulmuştur.<sup>163</sup>

Topçu (2007), çalışma hayatında empati, konu başlıklı bir araştırma yapmıştır. Bu uygulama özel bir eğitim kurumunda işveren, öğretmen ve diğer personel arasında yapılmıştır. Yapılan uygulama sonucunda aylık gelir, cinsiyet, yaş, çalışma yaşamında geçirilen süreler ve empati arasında bir ilişki bulunamamıştır. Öğretmenlerin empatik eğilim ortalamaları işverenlerden ve diğer personelden daha yüksek çıkmıştır. İş tatmini ve işe karşı motivasyonunu yüksek olarak niteleyenlerin empatik eğilimleri, iş tatmini ve işe karşı motivasyonunu düşük olarak niteleyenlere göre daha yüksek çıkmıştır.<sup>164</sup>

Tutarel (2002), empati ve demografik değişkenlerin evlilik uyumu ile ilişkisinin araştırıldığı çalışmada, 150 evli kişiye (75 kadın, 75 erkek) “Empatik Eğilim Ölçeği” (EEÖ) ve “Evlilikte Uyum Ölçeği” (EUÖ) uygulanmıştır. Yapılan t

<sup>161</sup>KÖSEOĞLU, Sema, **Psikolojik Danışmaların Empatik Becerilerinin ve Kişilik Özelliklerinin İncelenmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1994.

<sup>162</sup>ŞİMŞEK, Esin, **Öğretmen ve Öğrencilerin Empatik Tepkileri İle Öğrencilerin Kendilerine Verilmesini İstedikleri Empatik Tepkilerin Karşılaştırılması**, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1995.

<sup>163</sup>ATAŞALAR, Jale, **Üniversite Öğrencilerinin Empatik Eğilim Düzeylerine Cinsiyet ve Yaşlarına Göre Kendini Açma Davranışları**, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1996.

<sup>164</sup>TOPÇU, Elif, a.g.e., s.29.

testi sonucunda, evli kadın ve erkeklerin empatik eğilim düzeyleri arasında fark olmadığı belirlenmiştir. Eşlerin evlilik uyumlarının evlilik yılı, çocuk sayısı gibi değişkenlerle bağlantılı olmadığı saptanmıştır.<sup>165</sup>

Önemlitürk (1997), lise yöneticilerinin kendini gerçekleştirme ve empati düzeyleri başlıklı araştırmasında, Kocaeli’ndeki orta öğretim okulu yöneticilerinin empatik beceri ve kendini gerçekleştirme düzeylerinin belirlenmesini amaçlanmıştır. Araştırmada 28 okuldan 180 yöneticiye “Empatik Beceri Ölçeği” ve “Kendini Gerçekleştirme Envanteri” uygulamıştır. Araştırmanın sonucunda, empatik beceri ve kendini gerçekleştirme davranışında kadın ve erkek yöneticilere göre anlamlı bir fark bulunamamıştır. Branşları farklı olan (fen, sosyal, meslek dersleri) yöneticilerin branşları arasında ve okullara göre anlamlı bir ilişki gözlenememiştir. Lise yöneticilerinin kıdemleri arttıkça empatik beceri ve kendini gerçekleştirme düzeyinin arttığı, yöneticilerin yaşları ilerledikçe empatik beceri düzeylerinin de arttığı bulgusuna ulaşılmıştır.<sup>166</sup>

Günaydın (1999), ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin empatik eğilim düzeyleri ile çatışma eğilimi düzeylerini bazı değişkenler açısından incelemiştir. Araştırmanın örneklemini, Samsun il merkezindeki liselerde çalışan 199 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmada “Kişisel Bilgi Formu”, “Empatik Eğilim Ölçeği” ve “Çatışma Eğilim Ölçeği” kullanılmıştır. Elde edilen bulgulardan öğretmenlerin empatik eğilim düzeylerinin cinsiyete göre kadınlar lehine anlamlı bir değişme gösterdiği, yaş, hizmet yılları, branşlarına göre anlamlı bir değişimin olmadığı anlaşılmıştır.<sup>167</sup>

Açıkalmın (2000), ilköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile empati becerileri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma tarama modelindedir. Veri toplamak amacıyla ilköğretim okul yöneticilerine “Çoklu Faktör Liderlik Anketi” ve “Empatik Beceri Ölçeği” uygulanmıştır. Araştırmanın evrenini,

<sup>165</sup>TUTAREL, Kışlak, Şennur ve Diğerleri, **Empati ve Demografik Değişkenlerin Evlilik Uyumu İle İlişkisi**, Aile ve Toplum Dergisi, 5 (2), Ankara, 2002.

<sup>166</sup>ÖNEMLİTÜRK, Derya, **Lise Yöneticilerinin Kendini Gerçekleştirme ve Empati Düzeyleri**, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 1997.

<sup>167</sup>GÜNAYDIN, Murat, **Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Empatik Eğilim Düzeyleri ile Çatışma Eğilimi Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun, 1999.

Ankara iline bağlı; Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Keçiören, Mamak, Sincan, Yenimahalle, Gölbaşı merkez ilçelerinde bulunan 205 ilköğretim okulu oluşturmuştur. Araştırmanın örnekleme küme örnekleme yolu ile oluşturulmuştur. Araştırmada 193 okul müdürü ve 291 müdür yardımcısına “Empatik Beceri Ölçeği” uygulanmıştır. Araştırmaya ilişkin bulgulardan; okul müdürlerinin kıdem açısından empati becerilerinin anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı, okul müdürlerinin empati becerilerinde yaşlarına göre (40 yaş ve altı, 41–50 yaşlar arası, 51 yaş ve üzeri) anlamlı bir fark olmadığı, okul müdürlerinin empati becerileri ile eğitim enstitüsü, yüksekokul mezunları ve üniversite mezunları arasında anlamlı bir farkın olmadığı anlaşılmıştır.<sup>168</sup>

Erçoban (2003), ilköğretim II. kademesindeki branş öğretmenlerinin empatik eğilim düzeylerini çeşitli değişkenler açısından incelediği araştırmanın örneklemini, Bursa'nın İnegöl ilçesindeki ilköğretim okullarının II. kademesinde bulunan 200 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmanın sonucunda, kadın öğretmenlerin empatik eğilim düzeylerinin, erkek öğretmenlerin empatik eğilim düzeylerinden yüksek olduğu, öğretmenlerin medeni durumlarına göre empatik eğilim düzeyleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı, öğretmenlerin empatik eğilim düzeylerinin sahip oldukları çocuk sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermediği, öğretmenlerin empatik eğilim düzeylerinde hizmet yıllarına göre anlamlı bir fark olmadığı, öğretmenlerin empatik eğilim düzeylerinin branşlara göre anlamlı bir fark göstermediği, öğretmenlerin empatik eğilim düzeyleri arasında yaşa göre anlamlı bir fark olmadığı, mesleğini isteyerek seçenlerin empatik eğilim düzeyi puanlarının mesleğini isteyerek seçmeyenlere oranla daha yüksek olduğu, öğretmen yetiştiren bir okul mezunu olup olmamalarına göre empatik eğilimlerinde anlamlı bir farklılık bulunmadığı saptanmıştır.<sup>169</sup>

Bolatkıran (2006), 2005–2006 eğitim öğretim yılı içerisinde, Gaziantep ili merkez Şehitkâmil ve Şahinbey ilçelerinde görevli ilköğretim okulu müdürlerinin

<sup>168</sup>AÇIKALIN, Azize, **İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Empati Becerileri Arasındaki İlişki**, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2000.

<sup>169</sup>ERÇOBAN, Sevgi, **İlköğretim II. Kademesindeki Branş Öğretmenlerinin Empatik Eğilim Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 2003.

“Duygusal Zekâ Yeterlilikleri İle İletişim Becerileri Arasındaki İlişkinin Öğretmen Algılarına Dayalı Olarak Belirlenmesi” konulu araştırma yapmıştır. Araştırma evrenini 133 resmi ilköğretim okulunda görev yapan 5038 öğretmen oluşturmuştur. Veri toplama aracı bu ilçeler içinden yansız örneklem yolu ile rastgele seçilen 14 ilköğretim okulunda görev yapan 710 öğretmene uygulanmıştır. Summak tarafından geliştirilen ve daha önceki benzer araştırmalarda da kullanılan duygusal yeterlilik ve iletişim becerileri ölçekleri ile veriler toplanmıştır. Elde edilen verilere göre denekler müdürlerinin duygusal zekâ yeterliliklerini “iyi düzeyde” algılamaktadır. İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmen algılarına dayalı olarak bulunan duygusal yeterlilikleriyle iletişim becerileri arasında doğrusal yönde yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuştur.<sup>170</sup>

Kılıç (2005), İstanbul’daki okul öncesi öğretmenlerinin empatik beceri düzeylerini bazı değişkenler açısından incelemiştir. İlişkisel tarama modeli uygulanan araştırmanın örneklemini rastlantısal olarak seçilen 100’ü devlet okulunda, 100’ü özel okulda çalışan 200 okul öncesi öğretmeni oluşturmuştur. Araştırmada “Demografik Veri Formu” ve “Empatik Beceri Ölçeği-B Formu” kullanılmıştır. Elde edilen veriler yüzde, frekans, Anova ile değerlendirilmiştir. İstatistiksel işlemler sonucunda elde edilen bulgular, empatik beceri puanının yaş değişkenine göre farklılaştığını; yaş arttıkça empatik beceri düzeyinin düştüğünü ortaya koymuştur. Eğitim arttıkça empatik beceri düzeyinin de arttığını gözlenmiştir. Empatik becerinin çocuk sahibi değişkenine göre farklılaşmadığı, çalışılan okul türü ile ilgili olmadığı görülmüştür.<sup>171</sup>

Çimer (1998), çeşitli meslek gruplarında çalışan kişilerin empatik eğilimlerini incelemiştir. Araştırmanın evrenini, ülkemizde icra edilen ve meslekler rehberinde belirtilmiş olan meslekleri yürüten kişiler oluşturmuştur. Araştırmanın örneklemini, mesleğini Bursa ilinde yürüten, icra ettikleri mesleklere göre gruplandırılmış ve bir yüksek öğrenim programından mezun olmuş kişiler oluşturmuştur. 106’sı kadın,

<sup>170</sup>BOLATKIRAN, Mehmet Ali, **İlköğretim Okulu Müdürlerinin Duygusal Yeterlilikleriyle İletişim Becerileri Arasındaki İlişkinin Öğretmen Algılarına Göre İncelenmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep, 2006.

<sup>171</sup>KILIÇ, Suzan, **İstanbul’daki Okul Öncesi Öğretmenlerinin Empatik Beceri Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2005.

128'i erkek olmak üzere araştırmaya 234 kişi katılmıştır. Araştırmaya katılan bütün bireylere “Kişisel Bilgi Formu” ve “Empatik Eğilim Ölçeği” uygulanmıştır. Verilerin analizinde tek yönlü varyans analizi ve t testi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulardan, kadınların empatik eğilimlerinin erkeklerden daha güçlü olduğu, yaşın etkili olmadığı, doğrudan insan ile ilgili mesleklere eleman yetiştiren yüksek öğretim programından mezun olanların, doğrudan insanlarla ilgili olmayan mesleklere göre empatik eğilimlerinin yüksek olduğu, yürütülen mesleğe göre insanların empatik eğilimlerinin yüksek olduğu, mesleki kıdemın etkili olmadığı ortaya çıkmıştır.<sup>172</sup>

Yıldırım (2005), ilköğretim okulu yöneticilerinin empatik eğilim ve empatik becerileri ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu araştırmanın evrenini, 2001–2002 eğitim öğretim yılında Ankara Büyükşehir Belediyesi sınırları içinde yer alan 8 merkez ilçedeki resmî ilköğretim okullarında görevli 429 okul müdürü ve 17436 öğretmen oluşturmaktadır. 100 okuldan 100 müdür ve örnekleme formülü uygulanarak belirlenen 931 öğretmen olmak üzere toplam 1031 kişi araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Araştırmada “Empatik Eğilim Ölçeği”, “Empatik Beceri Ölçeği” ve “Çatışma Yönetimi Stratejileri Anketi” olmak üzere üç anket uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara göre, yöneticilerin kendi değerlendirmelerine göre empatik eğilimleri genel ortalamanın üzerinde bulunmuştur. Yöneticilerin kendi değerlendirmelerine göre Empatik Beceri Puanları öğretmenlerin değerlendirmelerine göre daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Ancak her iki grubun değerlendirmelerine göre yöneticilerin empatik beceri puanları genel ortalamanın altındadır. İlköğretim okulu yöneticilerinin hem kendilerinin hem de öğretmenlerin algılarına göre empatik beceri düzeyleri düşük seviyede bulunmuştur.<sup>173</sup>

Aydın (1996), empatinin günlük yaşamdaki öneminden hareketle farklı meslek gruplarındaki kişilerin empati düzeyleri ile kişilerarası ilişki tarzlarının araştırıldığı çalışmasında, örneklemini, kişilerarası ilişkilerin yoğun yaşandığı,

<sup>172</sup>ÇİMER, Özcan, **Çeşitli Meslek Gruplarında Çalışan Kişilerin Empatik Eğilimleri**, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 1998.

<sup>173</sup>YILDIRIM, Atila, **İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Empatik Eğilim ve Empatik Becerileri ile Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki**, Yargı Yayınevi, Ankara, 2005.



öğretmenlik, polislik, doktorluk gibi meslekler ve insanlarda yüz yüze ilişkilerin daha az olduğu mühendislik ve teknisyenlik mesleklerinde çalışanlar olarak iki gruba ayırmıştır. Ayrıca rol alma becerilerini yüksek olacağı öngörülerek opera sanatçıları da örnekleme dâhil etmiştir. Her meslekte yer alan kişi sayısı 30'dur ve yalnızca 14 kadın ve 16 erkekten oluşan polisler dışında tüm gruplarda erkek ve kadın sayısı eşittir. Elde edilen bulgulara göre kimi kaynaklarda yardım meslekleri olarak da adlandırılan doktorluk, öğretmenlik, polislik gibi mesleklerde çalışan kişilerin empati düzeyleri mühendis ve teknisyenlerden oluşan ikinci gruba göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur. Örnekleme de yer alan altı ayrı meslek grubu içinde empatik beceri ölçeğinden ortalama olarak en yüksek puanı alan doktorlar, en düşük puanı alan gruba ise opera sanatçılarının oluşturduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra literatürdeki pek çok araştırmaya paralel olarak kadınların empati düzeyleri erkeklerinkinden daha yüksek bulunmuştur. Empati ve yaş arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken mesleki kıdem ve empati düzeyi arasında mesleğe yeni başlayan kişilerin lehine anlamlı farklılaşma bulunmuştur.<sup>174</sup>

Alper (2007), cinsiyet farklılıklarını incelemek amacıyla, yaptığı araştırma sonucunda, duygusal empatide bayanlar daha yüksek puanlar almalarına rağmen, bilişsel empati ölçümlerinde, anlamlı cinsiyet farklılıkları bulunamamıştır.<sup>175</sup>

Öz (1992), sağlık evlerinde çalışan doktor ve hemşirelerin empatik eğilim düzeylerinin belirlenmesi başlıklı çalışmasında, yaş ilerledikçe empatik eğilimin arttığını, çalışma yılı arttıkça hemşirelerin empatik eğilim puanlarının azaldığını, eğitim düzeyi arttıkça empatik eğilim düzeyinin arttığını, medeni durum ve cinsiyete göre anlamlı fark bulunmadığını saptamıştır.<sup>176</sup>

<sup>174</sup> AYDIN, Arzu, **Empatik Becerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1996.

<sup>175</sup> ALPER, Dilek, **Psikolojik Danışmanlar ve Sınıf Öğretmenlerinin Duygusal Zekâ Düzeyleri İletişim ve Empati Becerilerinin Karşılaştırılması**, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir, 2007, s.90.

<sup>176</sup> ÖZ, Fatma, **Sağlık Evlerinde Çalışan Doktor ve Hemşirelerin Empatik Eğilim Düzeylerinin Belirlenmesi**, III. Ulusal Hemşirelik Kongresi Kitabı, Esnaf Ofset, Sivas, 1992, s. 647-652.

Literatür taramasında empati ile ilgili araştırmalar genellikle hemşireler, öğretmenler ve öğrenciler ile ilgilidir. Çalışma hayatına yönelik olarak yapılmış tek uygulama 2002 yılında zbek tarafından yapıldığı görülmüştür.<sup>177</sup>

### 3.8.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Sims (1993), empati, ahlak gelişimi ve meslek seçimi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu araştırmada 30 kadın ve 30 erkek meslek sahiplerine ilişkin ölçekler vermiştir. Elde edilen bulgulara göre yönetici, hemşire, bilgisayar bilimci ve avukatlar arasında empatiye ilişkin cinsiyet ve eğitim dönemi arasında anlamlı fark olduğu bulunmuştur. Empatinin meslek seçimi üzerinde etkisi olduğu, ahlaki gelişim ve empati arasında bir ilişkinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.<sup>178</sup>

Lipsitt (1993), annenin empati becerisi ve iletişim biçimi ile çocuğun empati becerisi arasındaki ilişkiyi incelemiş ve çalışmaya 76 anne ve bu annelerin sekiz dokuz yaş grubundaki çocukları dahil edilmiştir. Çalışma sonucunda, annenin empatik becerisinin çocuğun empatik becerisinin tahmininde etkin olmadığını, annenin iletişim biçiminin çocuğun empatik becerisinin tahmininde rol oynadığını ortaya koymuştur. Ayrıca çalışmada annenin çocuğu destekleyici tarzdaki iletişim biçimi, kızların empatik becerisini olumlu yönde artırırken, emredici tarzdaki iletişim biçiminin erkek çocukların empatik becerisini olumsuz yönde etkilediği saptanmıştır.<sup>179</sup>

Kalliopuska (1983), araştırmasında empati ve ahlaki yargı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmaya dokuz-on iki yaş grubunda bulunan 342 ocuk katılmıştır. Araştırma sonucunda, empati ile ahlaki yargı arasında olumlu yönde ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, kızların empati puanlarının erkeklerinkinden önemli oranda yüksek olduğu ve empatinin yaşın ilerlemesi ile geliştiği saptanmıştır.<sup>180</sup>

<sup>177</sup>TOPÇU, Elif, a.g.e., s.29.

<sup>178</sup>SIMS, Chris, **The Relationship Among Vocational Choice Moral Cognition and Empathy Among Selected Professionals**, Dissertation Abstracts International, 53, 1993.

<sup>179</sup>LIPSITT, N. Lewis, **Development of Empathy in Children: The Contribution of Maternal Empathy and Communication Style**, PHD, Ohio, 1993.

<sup>180</sup>KALLIOPUSKA, Mirja, **Relationship Between Moral Judgment and Empathy**, Psychological Reports, 53, 575-578, 1983.

Jonsson (2003), duygusal empatinin yüz ifadelerine göre farklı seviyelerde gösterildiğini konu alan bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın amacı, karşıdaki kişi ile yüz yüze yapmış olduğu iletişimde mimiklerin empatideki rolünü araştırmaktır. Araştırmada yüksek ve düşük duygusal empati seviyesine sahip olan bireyler arasındaki mimikleri kullanma sıklığı araştırılmıştır. Farklı empati düzeyine (düşük ve yüksek) sahip altmış bir katılımcıya farklı zamanlarda üç farklı duygusal yüz ifadesi olan resim gösterilmiştir. Araştırma sonucunda daha yüksek empati düzeyine sahip olan bireylerin resimlere anında tepkiler verdiği, daha düşük empati seviyesine sahip olanların ise anlık tepki vermediği ortaya çıkmıştır. Düşük empati seviyesine sahip katılımcıların kızgın surat resmine tepki olarak gülümsediği ifade edilmiştir.<sup>181</sup>

Davis (1991), özbilinçlilik (self-consciousness) ve empatide meydana gelen değişimleri ve durağanlığı konulu araştırmasında 103 erkek ve 102 kız lise öğrencisi birbirini izleyen üç yıl içerisinde yılda bir kez olmak üzere gözlenmiştir. Araştırma sonucunda ergenlik döneminde yaşla birlikte özbilinçlilik düzeyinde anlamlı bir artma ya da azalmanın olmadığı fakat empatik ilgi ve görüş açısı alma gibi empatik eğilimlerde artma olurken bireysel strese azalma olduğu saptanmıştır. Ayrıca kız öğrencilerin, erkek öğrencilerden daha yüksek empati puanlarına sahip olduğu bulunmuştur.<sup>182</sup>

Sueltenfuss (2001), ilkökul yöneticilerinin ve onların öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin iletişim becerilerini, dinleme, kendini sunma ve anlaşılır olma alanlarında, inceleme yapmıştır. Ayrıca bu çalışma, okul yöneticilerinin üç alandaki, dinleme, kendini sunma ve anlaşılır olma alanlarındaki iletişim becerilerinde, okul müdürleri ile öğretmenlerin algıları arasındaki farkı saptamıştır. Bu çalışmada son olarak, cinsiyet deneyim yılı gibi özel demografik yapıların etkilediği algıların ilişkisini belirlemek amaçlanmıştır. On iki okuldan ilkökul yöneticileri ve öğretmenler, bu çalışmaya katılmaya davet edilmiştir. İlkokul yöneticileri ve öğretmenlerine bir anket gönderilmiştir. Bu çalışma, okul yöneticilerinin iletişim

<sup>181</sup>JONSSON, Peter ve SVENSSON, Owe, **Emotional Empathy as Related to Mimicry Reactions at Different Levels of Information Processing**, Journal of Nonverbal Behavior, 27, 3–23, 2003.

<sup>182</sup>DAVIS, H. Mark., ve FRANZOI, L. Stephen, **Stability and Change in Adolescent Self-Consciousness and Empathy**, Journal of Research in Personality, 25:70-87, 1991.

becerileri algıları ve öğretmenlerin onların yöneticilerinin iletişim becerileri algıları arasında farkı anlamsız bulmuştur. Ayrıca, okul yöneticilerinin öğretmenlerin algıladığı iletişim becerileri üzerinde, yöneticilerle öğretmenlerin cinsiyetlerinin ve cinsiyet etkileşimlerinin anlamlı etkisini bulmuştur. Bu çalışma, ayrıca okul yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan iletişim becerilerinde, yönetimdeki deneyim yıllarının şu anki görevlerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu bulmuştur. Çalıştıkları yöneticilerle 1–3 yıl arasında çalışan öğretmenlerin, şu anki yönetime yönelik tüm iletişim puanları, diğer öğretmenlerinkinden daha düşük bulunmuştur.<sup>183</sup>

---

<sup>183</sup>SUELTFUSS, P., **Eproquest Dissertation and Theses**, (Akt: Dilek Alper), University of Northern Colorado; Publication Numöber: AAT 3006608, United States-Colorado, 2001.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. GEREÇ VE YÖNTEM

#### 4.1. Amaç ve Önem

Empatik eğilim bireylerde bulunması gereken temel özelliklerden biridir. Bu özelliğe sahip yöneticiler çalışanların davranışlarını anlamada daha hassas ve sorunlara çözüm bulmada daha başarılı olacaklardır. Bu araştırmada, okul yöneticilerinin empatik eğilim düzeylerinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Empati konusunda pek çok araştırma yapılmasına rağmen eğitim kurumlarındaki yöneticilerin empatik tutumları ile ilgili pek az araştırma yapıldığından dolayı yapılan bu çalışmanın literatüre bu konuda katkı yapması beklenmektedir.

#### 4.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini, Isparta il merkezindeki ilköğretim ve liselerdeki okul yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırma için örneklem seçilmemiş tüm yöneticilere ulaşılması amaçlanmıştır. Bu araştırma anketi, Isparta il merkezinde çalışan toplam 163 okul yöneticisiyle yapılmıştır. Ancak anket uygulandığı esnada izinde olan, anket doldurmak için müsait olmayan ve uygun bir şekilde anket formunu doldurmayan yöneticiler kapsam dışı kalmış, 142 okul yöneticisinin verdiği cevaplar analize dâhil edilmiştir.

#### 4.3. Veri Toplama Aracı ve Analiz

Araştırmanın veri toplama aracı ankettir. Anket soruları Üstün Dökmen tarafından geliştirilen empatik eğilim ölçeğinden esinlenerek oluşturulmuştur. Anket ile toplanan verilerin çözümü için, frekans dağılımları, yüzde oranları, iki ortalamanın farkının testi (t testi), ikiden çok bağımsız grup verilerinin değerlendirilmesinde Tek yönlü varyans analizi (F testi), parametrik olmayan veriler için ikili örneklemelerde Mann-Whitney U testi (Z testi) ve ikiden fazla

örneklemelerde ise Kruskal-Wallis varyans analizi ( $X^2$  testi) kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket iki bölümden oluşmaktadır.

Anketin birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerine değinilmiştir. Anketin ikinci bölümünde ise kişisel ifadelerden oluşan sorular bulunmaktadır (Ek 1: Anket Örneği). Katılımcılar bu sorulara “Hiç Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Orta Düzeyde Katılıyorum”, “Kısmen Katılıyorum”, “Tamamen Katılıyorum” şeklinde cevaplar vermişlerdir.

Anketler 2010 yılı Haziran-Eylül ayları arasında uygulanmıştır. Çalışmanın ön uygulaması 5 – 30 Mayıs 2010 tarihleri arasında Isparta Halk Eğitim Merkezi, Hilmi Dilmen İlköğretim Okulu, Gülcü İlköğretim Okulu, Ülkü İlköğretim Okulu, Yakaören İlköğretim Okulu, Milli Piyango Anadolu Lisesi, Şehit Ali İhsan Kalmaz Anadolu Lisesi’nde çalışan yöneticilerden oluşan 30 kişilik bir grup üzerinden gerçekleştirilmiştir. Yapılan bu araştırmada güvenilirlik katsayısı 0.94 olarak bulunmuştur.

#### **4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Söz konusu olan araştırma, toplanan sayısal verilerin güvenilirliği, geçerliliği ve veri toplama ölçeği tekniğinin özellikleri ile sınırlıdır.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### 5. BULGULAR

#### 5.1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Sosyo – Demografik Özellikleri

Araştırma kapsamındaki okul yöneticilerinin bağımsız değişkenlere göre dağılımı Tablo 1’de gösterilmiştir.

**Tablo 1: Yöneticilerin Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı**

Değişkenler	Sayı	Yüzde (%)
<b>Görev</b>		
Müdür	52	36.6
Müdür Yrd.	90	63.4
<b>Yaş (Yıl)</b>		
-39	49	35.2
40-49	61	43.9
50+	29	20.9
<b>Cinsiyet</b>		
Erkek	129	91.5
Kadın	12	8.5
<b>Medeni Durum</b>		
Bekâr	2	1.5
Evli	135	98.5
<b>Öğrenim Durumu</b>		
Önlisans	10	7.1
Lisans	131	92.9
<b>Çalışma Süresi (Yıl)</b>		
-10	81	57.0
11+	61	43.0
<b>Gelir (TL)</b>		
-1999	74	52.5
2000 +	67	47.5
<b>Çocukluk Yıllarının Nerede Geçtiği (0–12 yaş)</b>		
Köy-Kasaba	43	30.3
İlçe	45	31.7
İl	54	38.0
<b>Toplam</b>	<b>142</b>	<b>100.0</b>

Tablo 1’de araştırma kapsamındaki yöneticilerin %36.6’sının müdür, %63.4’nün ise müdür yardımcısı olduğu görülmektedir. Yaş gruplarına göre yöneticilerin daha çok 40 – 49 yaş aralığında yığıldığı (%43.9), 50 yaş ve üzeri olanların %20.9 olduğu ve geri kalanların 39 yaş ve daha küçük yaşlarda olduğu (%35.2) bulunmuştur. Yöneticilerin tamamına yakınının evli (%98.5), erkek (%91.5) ve lisans düzeyinde eğitilmiş (%92.9) olduğu görülmektedir.

Araştırma kapsamındaki okul yöneticilerinin yarısından fazlası 10 yıl ve daha az çalışma süresine sahiptir (%57.0). Gelir durumu 2000 TL ve daha üzeri olanlar ise %47.5’tir. Diğer yöneticilerin geliri 1999 TL ve daha az seviyededir. Araştırmada yöneticilerin çocukluk yıllarının nerede geçtiği de sorulmuş ve il merkezinde çocukluğu geçen yöneticilerin (%38.0), ilçe (%31.7) ve köy-kasabada (%30.3) çocukluğu geçenlerden biraz daha fazla olduğu bulunmuştur.

## 5.2. Okul Yöneticilerinin Empatik Eğilimlerinin İncelenmesine Yönelik İfadelere Ait Puan Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Okul yöneticilerinin empatik eğilimlerinin incelenmesine yönelik ifadelerle ait puan ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 2’de gösterilmektedir.

**Tablo 2: Empatik Eğilim İfadelerine İlişkin Puan Ortalamaları ve Standart Sapmaları**

Sıra No	EMPATİK EĞİLİM İFADELERİ	$\bar{X}$	SS
1	Davranışlarım çevremdeki iş arkadaşlarım tarafından her zaman takdir edilir.	4.18	0.81
2	Aldığım kararlar çevremdeki iş arkadaşlarım tarafından her zaman benimsenir.	4.18	0.78
3	Çevremdeki iş arkadaşlarım mutlu ve mutsuz anlarıma ortak olurlar.	4.40	0.62
4	Çevremdeki iş arkadaşlarım önemli konularda benim görüşlerime sık sık başvururlar.	3.99	0.66
5	Ben konuşunca çevremdeki iş arkadaşlarım beni hayranlıkla dinler.	3.30	0.81
6	Çevremdeki iş arkadaşlarımla anlaşmakta hiç güçlük çekmem.	4.38	0.71
7	Çevremdeki iş arkadaşlarım iletişim konusunda iyi olduğumu söylerler.	4.12	0.59
8	Çevremdeki iş arkadaşlarıma, fikir ve duygularımı rahatlıkla ifade ederim.	4.45	0.61
9	Okuldayken kendimi hiç yalnız hissetmem.	4.50	0.61



Tablo 2. (Devamı)

Sıra No	EMPATİK EĞİLİM İFADELERİ	$\bar{X}$	SS
10	Yönetim tarafından alınan kararlar kısa zamanda personel tarafından doğru algılanır ve uygulanır.	4.11	0.72
11	İnsanları ikna etme yeteneğim güçlüdür.	4.10	0.63
12	Genellikle örnek alınan biriyim.	3.51	0.77
13	Okulda hal ve davranışlarımla taklit edilirim.	3.29	0.84
14	Çevremdeki iş arkadaşlarım benim yaşantıma özentili duyarlar.	3.24	0.90
15	Çevremdeki iş arkadaşlarım her konuda her zaman yanımda olurlar.	4.09	0.64
16	Çevremdeki iş arkadaşlarım başarılı olduğumu dile getirirler.	4.11	0.63
17	Personelim, beni her zaman kendine yakın hisseder.	4.26	0.58
18	Toplantılarda konuşmaktan çok, iyi dinleyen bir kişiyimdir.	4.08	0.82
19	Karşımdaki insanı dinlemek beni hiçbir zaman sıkırmaz.	4.18	0.71
20	Karşımdaki insanın sözünü kesmeden anlattıklarını sonuna kadar dinlerim.	4.31	0.73
21	Problemi olan kişiler bana çekinmeden sıkıntılarını anlatırlar.	4.28	0.62
22	Problemlili olan kişileri dinlerken tüm dikkatimi ona veririm.	4.45	0.59
23	Bir ortamda konuşulan konularda sadece beni ilgilendiren kısımları değil tüm konuşulanları dinlerim.	4.42	0.67
24	Çevremdeki iş arkadaşlarımın duygu ve düşüncelerine her zaman duyarlıyım.	4.55	0.57
25	Çevremde yanlış davranışlarını gördüğüm iş arkadaşlarıma hiçbir zaman ön yargı beslemem.	4.40	0.67
26	Karşımdaki kişi benimle aynı düşünce yapısında olmasa da onu dinlerim.	4.49	0.59
27	Kurum adına alınacak kararlarda önceden karar almam, bunu iş arkadaşlarıma danışırım.	4.58	0.61
28	Çevremdeki iş arkadaşlarımla hepsine eşit bir mesafede yaklaşırım.	4.63	0.55
29	Karşımdaki kişi farklı düşünce, inanç ve değer yargısına sahip olsa da onu dinlerim.	4.61	0.58
30	Çevremdeki iş arkadaşlarımla üzgün gördüğümde ben de üzülürüm.	4.42	0.64
31	Mutluluğum çevremdeki insanların mutluluğu ile çok yakından ilgilidir.	4.32	0.68
32	Okuldaki sosyal, kültürel vb. aktivitelere içtenlikle katılırım.	4.62	0.62
33	Davranışlarımla okuldaki arkadaşlarımla nasıl etkileyeceğim konusunda hassasım.	4.47	0.56
34	Zor durumda olan personeli maddi ve manevi destek olmaya çalışırım.	4.51	0.54
35	Okuldaki başarılı personeli içtenlikle kutlar ve ödüllendiririm.	4.70	0.49

Tablo 2'ye bakıldığında okul yöneticilerinin empatik eğilime ilişkin ifadelerinden aldıkları puan ortalamalarının 3.24 ile 4.70 arasında değiştiği görülmüştür. En yüksek puan alınan ifadeler “Okuldaki başarılı personeli içtenlikle kutlar ve ödüllendiririm” ( $4.70 \pm 0.49$ ), “Çevremdeki iş arkadaşlarıma hepsine eşit bir mesafede yaklaşırım” ( $4.63 \pm 0.55$ ), “Okuldaki sosyal, kültürel vb. aktivitelere içtenlikle katılırım” ( $4.62 \pm 0.62$ ), “Karşımdaki kişi farklı düşünce, inanç ve değer yargısına sahip olsa da onu dinlerim” ( $4.61 \pm 0.58$ ) olarak bulunmuştur. Okul yöneticileri bu ifadelerle “Katılıyorum” ile “Tamamen Katılıyorum” arasında cevap vermişlerdir. Bu sonuçlara göre okul yöneticilerinin başarılı gördükleri personeli içtenlikle kutladığı ve ödüllendirdiği, iş arkadaşlarına eşit mesafede yaklaştıkları, okuldaki sosyal, kültürel vb. aktivitelere içtenlikle katıldıkları, karşılarındaki insanların farklı düşünce, inanç ve değer yargılarının ne olursa olsun onları dinledikleri yönünde görüş bildirmişlerdir.

En düşük puan alınan empatik eğilim ifadeleri ise, “Çevremdeki iş arkadaşları benim yaşantıma özentili duyarlar” ( $3.24 \pm 0.90$ ), “Okulda hal ve davranışlarımla taklit edilirim” ( $3.29 \pm 0.84$ ), “Ben konuşunca çevremdeki iş arkadaşları beni hayranlıkla dinler” ( $3.30 \pm 0.81$ ) olarak bulunmuştur. Görüldüğü gibi okul yöneticileri, yaşantılarına özentili duyulması, hal ve davranışlarının taklit edilmesi ve kendilerinin çevresi tarafından hayranlıkla dinlenmesi ifadelerine orta düzeyde katıldıkları düşüncesindedirler. Puan olarak alınan bu düşük ifadeler, okul yöneticilerinin özdeşim eğilimlerini ölçmek amacıyla sorulmuş empatik eğilim sorularıdır. Bu sonuçlara göre okul yöneticilerinin özdeşim kurulma potansiyellerinin diğer empatik eğilimlere göre daha düşük olduğu görülmektedir.

### **5.3. Okul Yöneticilerinin Empatik Eğilim Düzeylerine İlişkin Eğilimleri**

Genel olarak, okul yöneticilerinin Empatik Eğilim boyutlarından aldıkları puanların Cronbach's Alpha değerleri, aritmetik ortalama ve standart sapmaları Tablo 3'te gösterilmiştir.

**Tablo 3: Okul Yöneticilerinin Empatik Eğilim Düzeylerine İlişkin Eğilimleri**

Empatik Eğilimler	Soru Sayısı	Cronbach's Alpha	$\bar{X}$	SS
1. Sempati	5	0.74	4,017	0.523
2. İletişim	6	0.80	4.280	0.456
3. Özdeşim	6	0.81	3.744	0.533
4. Dinleme	6	0.82	4.289	0.504
5. Önyargısızlık	6	0.87	4.545	0.468
6. İçtenlik	6	0.81	4.512	0.423
<b>Toplam</b>	<b>35</b>	<b>0.94</b>	<b>4.238</b>	<b>0.383</b>

Tablo 3'te görüldüğü gibi, okul yöneticileri en yüksek puanı Önyargısızlık boyutundan almışlardır ( $4.512 \pm 0.468$ ). Okul yöneticilerinin önyargı eğilimlerden çok, kurum içerisinde önyargısızlık boyutunda empatik olmayı tercih ettikleri söylenebilir. Okul yöneticilerinin yüksek puan aldığı Empatik Eğilim boyutlarından bir diğeri ise içtenlik boyutudur ( $4.512 \pm 1.397$ ). Bu sonuç, okul yöneticilerinin kurum içerisinde yapılan faaliyetlerde, personeline karşı yaklaşımlarında içten olduklarını göstermektedir. Okul yöneticileri en düşük puanı özdeşim boyutundan almıştır ( $3.744 \pm 0.533$ ). Tüm boyutlara katılım açısından bakıldığında, okul yöneticileri orta nokta olan 3'ten yukarı puan almışlardır. Bu sonuç okul yöneticilerinin empatik eğilim düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

#### 5.4. Okul Yöneticilerinin Bağımsız Değişkenlere Göre Sempati Puanlarının Dağılımı

Okul yöneticilerinin sempati puanlarının bazı değişkenlere göre dağılımları Tablo 4'de gösterilmektedir.

**Tablo 4: Okul Yöneticilerinin Bağımsız Değişkenlere Göre Sempati Puanlarının Dağılımı**

Değişkenler	N	$\bar{X}$	SS
<b>Görev</b>			
Müdür	52	4.089	0.577
Müdür Yrd.	88	3.975	0.486
<i>t=1.244, p=0.097</i>			

Tablo 4. (Devamı)

<b>Yaş (Yıl)</b>			
-39	49	3.988	0.507
40-49	60	4.053	0.567
50+	28	4.007	0.476
$\chi^2=0.893, p=0.640$			
<b>Cinsiyet</b>			
Erkek	128	4.008	0.529
Kadın	11	4.182	0.424
$Z=-0.948, p=0.343$			
<b>Medeni Durum</b>			
Bekâr	2	3.600	0.283
Evli	133	4.017	0.530
$Z=-1.294, p=0.194$			
<b>Öğrenim Durumu</b>			
Önlisans	10	4.200	0.432
Lisans	129	4.001	0.529
$Z=-1.138, p=0.255$			
<b>Çalışma Süresi (Yıl)</b>			
-10	79	4.238	0.501
11+	58	4.336	0.384
$t=-1.177, p=0.904$			
<b>Gelir (TL)</b>			
-1999	73	3.956	0.449
2000 +	66	4.091	0.590
$t=-1.523, p=0.028$			
<b>Çocukluk Yıllarının Nerede Geçtiği (0–12 yaş)</b>			
Köy-Kasaba	43	3.972	0.567
İlçe	44	3.977	0.513
İl	53	4.086	0.495
$F=0.756, p=0.472$			
<b>Toplam</b>	142	4.017	0.523

Tablo 4’te görüldüğü gibi, okul yöneticilerinin sempati boyutu puanları görev değişkenlerine göre karşılaştırıldığında, müdürlerin  $4.089 \pm 0.577$  puan, müdür yardımcılarının ise  $3.975 \pm 0.486$  puan aldıkları görülmüştür. Gruplar arasında sempati puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $t=1.244, p=0.097$ ). Bir insanın bir başkasına karşı doğal ve içgüdüsel olarak bir eğilim ve bir insanın bir başkasına karşı duyduğu “sevgi ve yakınlık” anlamında kullanılan sempati için dilimizde şu karşılıklar uygun düşmektedir; yakınlık, cana yakınlık,

sevimsizlik. Bu özellikler açısından okul müdürleri ile müdür yardımcıları arasında önemli bir farklılık yoktur.

Okul yöneticileri yaş değişkenlerine göre sempati boyutu puanları açısından karşılaştırıldığında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $X^2=0.893$ ,  $p=0.640$ ). Araştırmada okul yöneticilerinin sempati puanları üzerinde yaş faktörünün manidar düzeyde etkili olmadığı görülmüştür.

Sempati puanları okul yöneticilerinin cinsiyetine göre karşılaştırıldığında, kadın okul yöneticilerin erkek okul yöneticilere göre daha yüksek puan aldıkları görülmüş, ancak bu farklılık istatistiksel olarak önemli bulunmamıştır ( $Z=-0.948$ ,  $p=0.343$ ).

Okul yöneticilerinin medeni durum değişkenlerine göre sempati boyutu puanları bakımından karşılaştırıldığında, istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $Z=-1.294$ ,  $p=0.194$ ).

Okul yöneticilerinin sempati boyutu puanları öğrenim durumu değişkenlerine göre karşılaştırıldığında, ön lisans mezunlarının  $4.463 \pm 0.320$  puan, lisans mezunlarının ise  $4.265 \pm 0.464$  puan aldıkları görülmüştür. Gruplar arasında sempati puanları açısından istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamıştır ( $Z=-1.138$ ,  $p=0.255$ ). Araştırma sonucuna göre ön lisans ve lisans mezunlarının sempati puanlarının birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir.

Sempati puanları okul yöneticilerinin çalışma süresine göre karşılaştırıldığında, çalışma süresi on yıla kadar olanların,  $4.238 \pm 0.501$  puan, on bir yıl ve daha fazla süre çalışanların ise  $4.336 \pm 0.409$  puan aldıkları tespit edilmiştir. Gruplar arasında sempati puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $t=-1.177$ ,  $p=0.904$ ). Bireyin yönetici statüsüne sahip olana kadar geçen zamanın getirmiş olduğu deneyimler, kişinin empati kurma eğiliminin gelişmesine neden olabileceği gibi, kazanılan deneyimler sonucu bireyin inandığı doğru ve yanlış fikirlerin kalıplaşmasına da yol açabilir. Bu durumda da hizmet süresinin uzun ya da kısa olmasına bağlı olarak empatik eğilim düzeyinde istatistiksel anlamda bir farklılık görülmeyebilir.

Gelir değişkenine göre sempati boyutu puanları incelendiğinde geliri 1999 TL ve altında olanların  $4.221 \pm 0.491$  puan, geliri 2000 TL ve daha fazla olanların ise  $4.336 \pm 0.384$  puan aldıkları tespit edilmiştir. Gruplar arasında sempati puanları açısından istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmuştur ( $t=0.756$ ,  $p=0.028$ ). Bu sonuca göre geliri yüksek olan yöneticilerin daha sempatik oldukları söylenebilir.

Traux ve arkadaşlarının (1967), empatik eğilimin bir kişilik özelliği olup olmadığı konusunda yaptığı araştırmada, doğuştan yardımsever kişilerin empatik oldukları sonucuna varılmıştır. Bu ifadeden kişilerin gelir düzeyi ne olursa olsun bireylerin empatik eğilimlerinin kişilik özelliklerine daha çok bağlı olduğu anlaşılabilir.<sup>184</sup>

Sempati puanları okul yöneticilerinin çocukluk yıllarının nerede geçtiğine göre (0–12 yaş) karşılaştırıldığında, gruplar arasında sempati puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $F=0.756$ ,  $p=0.472$ ). Kültürel faktörler duyguların nasıl ifade edileceği üzerinde bir etkiye sahiptir. Bu faktörler kişilerin anlama ve çözüm bulma yollarını etkiler. Bu yüzden, yöneticiler için de farklı kültürlerden olan kişilerle çalışırken, çalışanların kültürel ve sosyal normlarının bilinmesi empati kurmada kritik bir öneme sahiptir. Araştırma sonuçlarına göre okul yöneticileri bu önemin farkında olduklarını göstermektedir.

### 5.5. Okul Yöneticilerinin Bağımsız Değişkenlere Göre İletişim Puanlarının Dağılımı

Okul yöneticilerinin iletişim puanlarının bazı değişkenlere göre dağılımları Tablo 5’de gösterilmektedir.

**Tablo 5: Okul Yöneticilerinin Bağımsız Değişkenlere Göre İletişim Puanlarının Dağılımı**

Değişkenler	N	$\bar{X}$	SS
<b>Görev</b>			
Müdür	48	4.285	0.474
Müdür Yrd.	89	4.277	0.449
$t=0.092$ , $p=0.416$			

<sup>184</sup>REHBER, Elife, a.g.e., s. 55.

Tablo 5. (Devamı)

<b>Yaş (Yıl)</b>			
-39	48	4.279	0.518
40-49	60	4.261	0.399
50+	26	4.314	0.493
$\chi^2=0.910, p=0.635$			
<b>Cinsiyet</b>			
Erkek	124	4.282	0.461
Kadın	12	4.278	0.440
$Z=-0.387, p=0.699$			
<b>Medeni Durum</b>			
Bekâr	2	4.000	0.000
Evli	130	4.274	0.462
$Z=-1.296, p=0.195$			
<b>Öğrenim Durumu</b>			
Ön lisans	9	4.463	0.320
Lisans	127	4.265	0.464
$Z=-1.275, p=0.202$			
<b>Çalışma Süresi (Yıl)</b>			
-10	79	4.238	0.501
11+	58	4.336	0.384
$t=-1.242, p=0.037$			
<b>Gelir (TL)</b>			
-1999	71	4.221	0.491
2000 +	65	4.336	0.409
$t=-1.480, p=0.265$			
<b>Çocukluk Yıllarının Nerede Geçtiği (0-12 yaş)</b>			
Köy-Kasaba	42	4.246	0.572
İlçe	44	4.239	0.427
İl	51	4.343	0.367
$F=0.782, p=0.459$			
<b>Toplam</b>	142	4.280	0.456

Tablo 5’de görüldüğü gibi, okul yöneticilerinin iletişim boyutu puanları görev değişkenlerine göre karşılaştırıldığında, müdürlerin  $4.285 \pm 0.474$  puan, müdür yardımcılarının ise  $4.277 \pm 0.449$  puan aldıkları görülmüştür. Gruplar arasında iletişim puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $t=0.092, p=0.416$ ). Bu sonuca göre, okul müdürlerinin ve müdür yardımcılarının kurum içinde iletişim konusunda güçlük çekmedikleri söylenebilir.

Okul yöneticilerinin yaş değişkenlerine göre iletişim boyutu puanları karşılaştırıldığında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır

( $X^2=0.910$ ,  $p=0.635$ ). Yaş farklılıkları empati kurulmasını zorlaştırır. Yaşamları tanıdık gelen insanlar ve yaşam durumları benzer olan insanların birbirlerine karşı empati kurma eğilimleri vardır. Fakat kurum içindeki ilişkiler yüksek düzeyde güven ve kendinden önce başkalarını düşünmek şeklinde kurulur. Empati için ise kendinden önce başkalarını düşünmek gerekmektedir. İlişkiler, hem de paylaşılan ortak kimliğe, genel hedeflere, aynı çatı altında çalışanların istekliliğine dayanır. Güven, bağlılık, ortak kimlik ve isteklilik, empati kurmada yaş farklılıklarını olumsuzluk içeren bir faktör olmaktan çıkarmaktadır.

İletişim puanları okul yöneticilerinin cinsiyetine göre karşılaştırıldığında, erkek okul yöneticilerinin  $4.282 \pm 0.461$  puan, kadın okul yöneticilerin ise  $4.278 \pm 0.440$  puan aldıkları görülmüştür. Gruplar arasında farklılık istatistiksel olarak önemli bulunmamıştır ( $Z=-0.387$ ,  $p=0.699$ ).

Kaya (1996), Bolu ilköğretim okullarında çalışan yönetici – öğretmen iletişimi konusunda yaptığı araştırmada da cinsiyet değişkeninin anlamlı bir fark oluşturmadığı bulgusuna ulaşmıştır.<sup>185</sup>

Okul yöneticileri medeni durum değişkenlerine göre iletişim boyutu puanları bakımından karşılaştırıldığında istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamıştır ( $Z=-1.294$ ,  $p=0.194$ ). Evlilik kişiye, kişiler arası ilişkiler ve krizlerle başa çıkma deneyimi ve toplumsal bir statü kazandırmaktadır. Evlilerin insan ilişkilerine daha farklı yaklaştıkları, kişiler arası ilişkiler ve sorun çözme deneyimlerinin daha fazla olduğu ileri sürülmektedir. Bundan dolayıdır ki, özellikle eğitim alanında evli olanların personeli yönlendirmede daha fazla başarılı oldukları söylenebilir. Fakat bu çalışmada evli ile bekar yöneticiler arasında bir fark bulunmamıştır.

Okul yöneticilerinin iletişim boyutu puanları öğrenim durumu değişkenlerine göre karşılaştırıldığında, ön lisans mezunların  $4.463 \pm 0.320$  puan, lisans mezunların ise  $4.265 \pm 0.464$  puan aldıkları görülmüştür. Gruplar arasında iletişim puanları açısından istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamıştır ( $Z=-1.275$ ,  $p=0.202$ ).

---

<sup>185</sup>KAYA, Yıldız, **Bolu İlköğretim Okullarında Yönetici – Öğretmen İletişimi**, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu, 1996, s.177.



Kaya (1996), Bolu ilköğretim okullarında çalışan yönetici – öğretmen iletişimi konulu araştırmasında, denekleri öğrenim durumlarına göre karşılaştırdığında gruplar arasında istatistiksel olarak önemli derecede bir farkın olmadığı sonucuna ulaşmıştır.<sup>186</sup>

İletişim puanları okul yöneticilerinin çalışma sürelerine göre karşılaştırıldığında, çalışma süresi on yıla kadar olanların  $4.238 \pm 0.501$  puan, on bir yıl ve daha fazla süre çalışanların ise  $4.336 \pm 0.384$  puan aldıkları tespit edilmiştir. Gruplar arasındaki bu fark istatistiksel olarak da anlamlı bulunmuştur ( $t=-1.242$ ,  $p=0.037$ ). Okul yöneticileri içerisinde çalışma süreleri on bir yıl ve daha fazla olanlar, daha genç çalışanlara göre iletişim becerisi açısından daha iyi durumdadırlar.

Bireyin yönetici statüsüne sahip olana kadar kazandığı deneyimlerin, kişinin empati kurma becerisinin gelişmesinde önemli bir farklılık oluşturduğu söylenebilir. Bu durumda bireyin çalışma süresinin uzun ya da kısa olmasına bağlı olarak kişilerin iletişim beceri düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülebilir.

Kaya (1996), yönetici-öğretmen iletişimi başlıklı çalışmasında deneklerin hizmet sürelerine göre çalışma süresinin bir farklılık nedeni olduğunu saptamıştır.<sup>187</sup> Okul yöneticilerinin çalışma deneyimi onlara etkili iletişim kurabilme konusunda bir takım beceriler kazandırmış olabilir.

Gelir değişkenine göre iletişim boyutu puanları incelendiğinde geliri 1999 TL ve altında olanların  $4.221 \pm 0.491$  puan, geliri 2000 TL ve daha fazla olanların ise  $4.336 \pm 0.409$  puan aldıkları tespit edilmiştir. Gruplar arasında ilişki iletişim puanları açısından istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamıştır ( $t= -1.480$ ,  $p=0.265$ ). Araştırma sonuçlarına göre iletişim puanlarının, okul yöneticilerin gelir seviyesine göre değişmediği, ortalamalar arasındaki farkın birbirine çok yakın olduğu söylenebilir.

İletişim puanları okul yöneticilerinin çocukluk yıllarının nerede geçtiğine (0-12 yaş) göre karşılaştırıldığında, gruplar arasında iletişim puanları açısından

---

<sup>186</sup>KAYA, Yıldız, a.g.e., s.181.

<sup>187</sup>KAYA, Yıldız, a.g.e., s.178.

istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $F=0.756$ ,  $p=0.472$ ). Çalışma hayatı içerisinde çok farklı gruptan insanlar yer alabilmektedir. Bir insan kendisinden farklı olan insanlara karşı empati kurmakta zorlanır. Çünkü farklı toplumsal sınıf ve mesleklerden olan insanların birbirleri ile empati kurabilmeleri ve birbirlerini anlayabilmeleri zordur. Fakat burada aynı havayı teneffüs edip ve aynı çatı altında çalışan ve aynı amaç için hizmet eden okul yöneticileri açısından bakıldığında, farklı yerlerde çocukluklarını geçirmiş olsalar bile bu durum herhangi bir farklılaşma nedeni olmamıştır.

### 5.6. Okul Yöneticilerinin Bağımsız Değişkenlere Göre Özdeşim Puanlarının Dağılımı

Okul yöneticilerinin özdeşim puanlarının bazı değişkenlere göre dağılımları Tablo 6’da gösterilmektedir.

**Tablo 6: Okul Yöneticilerinin Bağımsız Değişkenlere Göre Özdeşim Puanlarının Dağılımı**

Değişkenler	N	$\bar{X}$	SS
<b>Görev</b>			
Müdür	52	3.846	0.603
Müdür Yrd.	86	3.682	0.478
$t=1.767, p=0.035$			
<b>Yaş (Yıl)</b>			
-39	46	3.663	0.498
40-49	61	3.776	0.571
50+	28	3.833	0.523
$\chi^2=2.223, p=0.329$			
<b>Cinsiyet</b>			
Erkek	125	3.748	0.524
Kadın	12	3.667	0.644
$Z=-0.899, p=0.369$			
<b>Medeni Durum</b>			
Bekâr	2	3.500	0.000
Evli	131	3.747	0.541
$Z=-0.578, p=0.563$			
<b>Öğrenim Durumu</b>			
Ön lisans	10	3.917	0.682
Lisans	127	3.726	0.519
$Z=-0.839, p=0.402$			

Tablo 6. (Devamı)

<b>Çalışma Süresi (Yıl)</b>				
-10	78	3.660	0.487	
11+	60	3.853	0.573	
<i>t=-2.133, p=0.046</i>				
<b>Gelir (TL)</b>				
-1999	73	3.678	0.477	
2000 +	64	3.831	0.579	
<i>t=-1.692, p=0.096</i>				
<b>Çocukluk Yıllarının Nerede Geçtiği (0-12 yaş)</b>				
Köy-Kasaba	41	3.752	0.637	
İlçe	44	3.701	0.479	
İl	53	3.774	0.493	
<i>F=0.229, p=0.796</i>				
<b>Toplam</b>		142	3.744	0.533

Tablo 6’da görüldüğü gibi, okul yöneticilerinin özdeşim boyutu puanları görev değişkenlerine göre karşılaştırıldığında, müdürlerin  $3.846 \pm 0.603$  puan, müdür yardımcılarının ise  $3.682 \pm 0.478$  puan aldıkları görülmüştür. Gruplar arasında özdeşim puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ( $t=1.767$   $p=0.035$ ). Bu sonuca göre müdürlerin, müdür yardımcılara nazaran daha fazla özdeşim kuruldukları söylenebilir.

Özdeşim, diğer birey ile kuvvetli bir duygusal bağ oluşturmak için diğeri gibi olma ve onun gibi davranma eylemidir. Okul yönetiminde bulunan kişiler, çalışanları tarafından ve hatta öğrencileri tarafından model olarak görülebilir. Bundan dolayı yönetim ile çalışanları aralarında bir duygusal bağ oluşmaktadır. Bu bakımdan okul yöneticileriyle sevilen, beğenilen ya da korkulan kişiler olması yönünden özdeşim kurulabilir. Bu sonuçlara dayanarak kişilerin, özdeşim yaptığı kişiden arzuladığı gereksinimleri konusunda doyurucu şekilde yardım aldığı söylenebilir.

Okul yöneticilerinin yaş değişkenlerine göre özdeşim boyutu puanları karşılaştırıldığında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $X^2=2.223$ ,  $p=0.329$ ).

İlköğretim öğretmenlerinin örgüt özdeşim, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının demografik özelliklere göre incelenmesi başlıklı araştırmada okul yöneticilerin özdeşleşme boyutu incelendiğinde istatistiksel olarak

anlamli bir farklılık bulunmamıştır.<sup>188</sup> Bu sonuç yapılan araştırmayla paralellik göstermektedir.

Özdeşim puanları, yöneticilerinin cinsiyetine göre karşılaştırıldığında, erkek okul yöneticilerinin  $3.748 \pm 0.524$ , kadın okul yöneticilerinin ise  $3.667 \pm 0.644$  puan aldıkları görülmüştür. Gruplar arasında farklılık istatistiksel olarak önemli bulunmamıştır ( $Z=-0.899$ ,  $p=0.369$ ). Özcan (2008) tarafından yapılan çalışmada da cinsiyetin özdeşim boyutunda, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa neden olmadığı bulunmuştur.

İlköğretim öğretmenlerinin örgüt özdeşim, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının demografik özelliklere göre incelenmesi başlıklı araştırmada okul yöneticilerinin cinsiyet değişkeninin özdeşim boyutu puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.<sup>189</sup>

Okul yöneticileri medeni durum değişkenlerine göre özdeşim boyutu puanları karşılaştırıldığında bekâr okul yöneticilerinin  $3.500 \pm 0.000$  puan, evli okul yöneticilerinin ise  $3.747 \pm 0.541$  puan aldıkları görülmüştür. Gruplar arasında istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamıştır ( $Z=-0.578$ ,  $p=0.563$ ). Bulgular öğretmenlerin medeni durumlarına göre empatik eğilimlerinin anlamlı bir farklılaşmaya neden olmadığını ortaya koymaktadır. Bu sonuç da Günbek (2007) tarafından yapılan örgütsel özdeşleşme ile kamu kesim personeli üzerine bir uygulama konulu araştırmayla paralellik göstermektedir.<sup>190</sup>

Okul yöneticilerinin özdeşim boyutu puanları öğrenim durumuna göre karşılaştırıldığında, ön lisans mezunlarının  $3.917 \pm 0.682$  puan, lisans mezunlarının ise  $3.726 \pm 0.519$  puan aldıkları görülmüştür. Gruplar arasında özdeşim puanları açısından istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamıştır ( $Z=-0.839$ ,  $p=0.402$ ).

<sup>188</sup>ÖZCAN, Orhan, **İlköğretim Öğretmenlerinin Örgüt Özdeşim, Örgütsel Bağlılık ve Örgü Vatandaşlık Davranışlarının Demografik Özelliklere Göre İncelenmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008, s. 74.

<sup>189</sup>ÖZCAN, Orhan, a.g.e., s. 80.

<sup>190</sup>GÜNBEK, Kahraman, **Örgütsel Özdeşleşme ve Kamu Kesim Personeli Üzerine Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2007, s. 80.

Özdeşim puanları okul yöneticilerinin çalışma süresine göre karşılaştırıldığında, çalışma süresi on yıla kadar olanların  $3.660 \pm 0.487$  puan, on bir yıl ve daha fazla süre çalışanların ise  $3.853 \pm 0.573$  puan aldıkları tespit edilmiştir. Gruplar arasında özdeşim puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır ( $t=-2.133, p=0.046$ ). Araştırma sonucuna göre deneyimli okul yöneticilerinin, diğer yöneticilere göre, çevresi tarafından daha fazla özdeşim kurulan bireyler olduğu söylenebilir.

Gelir değişkenine göre özdeşim boyutu puanları incelendiğinde geliri 1999 TL ve daha az olanların  $3.678 \pm 0.477$  puan, geliri 2000 TL ve daha fazla olanların ise  $3.831 \pm 0.579$  puan aldıkları tespit edilmiştir. Gruplar arasında özdeşim puanları açısından istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamıştır ( $t= -1.692, p=0.096$ ). Araştırmaya göre, okul yöneticilerinin özdeşim kurulmada gelir düzeyinin manidar düzeyde bir etken olmadığı görülmüştür. Burada eğitim dünyasında çalışan yönetici veya öğretmenlerin gelir düzeylerinin birbirine yakın olduğu söylenebilir.

Özdeşim puanları okul yöneticilerinin çocukluk yıllarının nerede geçtiğine (0–12 yaş) göre karşılaştırıldığında, gruplar arasında özdeşim puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $F=0.229, p=0.796$ ). Okul yöneticileri çocukluk yıllarını (0 – 12 yaş) ister köy – kasaba, ister ilçede, isterse de illerde yaşamış olsunlar, bu durumun özdeşim kurulmalarında önemsiz bir etken olduğu söylenebilir.

### 5.7. Okul Yöneticilerinin Bağımsız Değişkenlere Göre Dinleme Puanlarının Dağılımı

Okul yöneticilerinin dinleme puanlarının bazı değişkenlere göre dağılımları Tablo 7’de gösterilmektedir.

**Tablo 7: Okul Yöneticilerinin Bağımsız Değişkenlere Göre Dinleme Puanlarının Dağılımı**

Değişkenler	N	$\bar{X}$	SS
<b>Görev</b>			
Müdür	51	4.324	0.477
Müdür Yrd.	90	4.270	0.521
$t=0.600, p=0.250$			

Tablo 7. (Devamı)

<b>Yaş (Yıl)</b>			
-39	49	4.269	0.519
40-49	60	4.325	0.458
50+	29	4.207	0.573
$\chi^2=1.223, p=0.543$			
<b>Cinsiyet</b>			
Erkek	128	4.298	0.513
Kadın	12	4.222	0.416
$Z=-0.640, p=0.522$			
<b>Medeni Durum</b>			
Bekâr	2	4.083	0.118
Evli	130	4.279	0.510
$Z=-0.558, p=0.577$			
<b>Öğrenim Durumu</b>			
Ön lisans	10	4.267	0.504
Lisans	130	4.287	0.506
$Z=-0.254, p=0.800$			
<b>Çalışma Süresi (Yıl)</b>			
-10	81	4.307	0.505
11+	60	4.267	0.506
$t=0.463, p=0.350$			
<b>Gelir (TL)</b>			
-1999	74	4.252	0.468
2000 +	66	4.343	0.536
$t=-1.074, p=0.534$			
<b>Çocukluk Yıllarının Nerede Geçtiği (0-12 yaş)</b>			
Köy-Kasaba	43	4.225	0.587
İlçe	45	4.233	0.475
İl	53	4.390	0.446
$F=1.702, p=0.186$			
<b>Toplam</b>	142	4.289	0.504

Tablo 7’de görüldüğü gibi, okul yöneticilerinin dinleme boyutu puanları görev değişkenlerine göre karşılaştırıldığında, müdürlerin  $4.324 \pm 0.477$  puan, müdür yardımcılarının ise  $4.270 \pm 0.521$  puan aldıkları görülmüştür. Gruplar arasında dinleme puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $t=0.600, p=0.250$ ). Empatik dinleme; kendimizi onun yerine koyarak dinleme, anlamak için dinleme demektir ve iletişimin çok değerli bir anahtar davranışdır. Empatik dinlemeyi bilen ve uygulayan bir okul yöneticisi karşısındaki ile iletişim kurmadan en önemli basamağı başarıyla çıkmış demektir. Araştırma sonucuna göre okul

yöneticilerinin dinleme boyutu yönünden başarılı oldukları ve müdürler ile müdür yardımcıları arasında bu açıdan bir farkın olmadığı söylenebilir.

Okul yöneticileri yaş değişkenlerine göre dinleme boyutu puanları açısından karşılaştırıldığında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $X^2=1.223$ ,  $p=0.543$ ).

Dinleme puanları, yöneticilerinin cinsiyetine göre karşılaştırıldığında, erkek okul yöneticilerinin  $4.298 \pm 0.514$  puan, kadın okul yöneticilerinin ise  $4.222 \pm 0.416$  puan aldıkları görülmüştür. Gruplar arasında farklılık istatistiksel olarak önemli bulunmamıştır ( $Z=-0.640$ ,  $p=0.522$ ).

Okul yöneticileri medeni durum değişkenlerine göre dinleme boyutu puanları bakımından karşılaştırıldığında bekâr okul yöneticileri  $4.083 \pm 0.118$  puan alırlarken, evli okul yöneticilerinin  $4.279 \pm 0.510$  puan aldıkları tespit edilmiştir. Gruplar arasında istatistiksel açıdan manidar düzeyde bir fark bulunmamıştır ( $Z=-0.558$ ,  $p=0.577$ ).

Okul yöneticilerinin dinleme boyutu puanları öğrenim durumu değişkenlerine göre karşılaştırıldığında, ön lisans mezunların  $4.267 \pm 0.504$  puan, lisans mezunların ise  $4.287 \pm 0.506$  puan aldıkları görülmüştür. Gruplar arasında dinleme puanları açısından istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamıştır ( $Z=-0.254$ ,  $p=0.800$ ).

Dinleme puanları okul yöneticilerinin çalışma süresine göre karşılaştırıldığında, çalışma süresi on yıla kadar olanların,  $4.307 \pm 0.505$  puan, on bir yıl ve daha fazla süre çalışanların ise  $4.267 \pm 0.506$  puan aldıkları tespit edilmiştir. Gruplar arasında dinleme puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $t=0.463$ ,  $p=0.350$ ).

Gelir değişkenine göre dinleme boyutu puanları incelendiğinde geliri 1999 TL ve daha düşük olanların  $4.252 \pm 0.468$  puan, geliri 2000 TL ve daha fazla olanların ise  $4.343 \pm 0.536$  puan aldıkları tespit edilmiştir. Gruplar arasında dinleme puanları açısından istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamıştır ( $t= -1.074$ ,  $p=0.534$ ).

Dinleme puanları okul yöneticilerinin çocukluk yıllarının nerede geçtiğine (0–12 yaş) göre karşılaştırıldığında, gruplar arasında dinleme puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $F=1.702$ ,  $p=0.186$ ).

### 5.8. Okul Yöneticilerinin Bağımsız Değişkenlere Göre Önyargısızlık Puanlarının Dağılımı

Okul yöneticilerinin Önyargısızlık puanlarının bazı değişkenlere göre dağılımları Tablo 8’de gösterilmektedir.

**Tablo 8: Okul Yöneticilerinin Bağımsız Değişkenlere Göre Önyargısızlık Puanlarının Dağılımı**

Değişkenler	N	$\bar{X}$	SS
<b>Görev</b>			
Müdür	52	4.561	0.470
Müdür Yrd.	89	4.536	0.469
$t=0.309$ , $p=0.756$			
<b>Yaş (Yıl)</b>			
-39	48	4.580	0.481
40-49	61	4.568	0.451
50+	29	4.391	0.470
$\chi^2=0.910$ , $p=0.635$			
<b>Cinsiyet</b>			
Erkek	124	4.282	0.461
Kadın	12	4.278	0.440
$Z=4.797$ , $p=0.091$			
<b>Medeni Durum</b>			
Bekâr	2	4.500	0.707
Evli	134	4.529	0.468
$Z=-1.296$ , $p=0.195$			
<b>Öğrenim Durumu</b>			
Ön lisans	9	4.463	0.320
Lisans	127	4.265	0.464
$Z=-0.009$ , $p=0.993$			
<b>Çalışma Süresi (Yıl)</b>			
-10	80	4.567	0.484
11+	61	4.516	0.448
$t=0.631$ , $p=0.903$			
<b>Gelir (TL)</b>			
-1999	74	4.500	0.498
2000 +	66	4.601	0.431
$t=-1.276$ , $p=0.113$			



Tablo 8. (Devamı)

<b>Çocukluk Yıllarının Nerede Geçtiği (0–12 yaş)</b>			
Köy-Kasaba	43	4.519	0.509
İlçe	44	4.466	0.451
İl	54	4.630	0.441
<i>F=1.589, p=0.208</i>			
<b>Toplam</b>	142	4.545	0.468

Tablo 8’de görüldüğü gibi, okul yöneticilerinin önyargısızlık boyutu puanları görev değişkenlerine göre karşılaştırıldığında, müdürlerin  $4.561 \pm 0.470$  puan, müdür yardımcılarının ise  $4.536 \pm 0.469$  puan aldıkları görülmüştür. Gruplar arasında önyargısızlık puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $t=0.309, p=0.756$ ).

Okul yöneticileri yaş değişkenlerine göre önyargısızlık boyutu puanları açısından karşılaştırıldığında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $X^2=4.797, p=0.091$ ).

Önyargısızlık puanları, yöneticilerinin cinsiyetine göre karşılaştırıldığında, erkek okul yöneticilerinin  $4.568 \pm 0.469$  puan, kadın okul yöneticilerinin ise  $4.347 \pm 0.411$  puan aldıkları görülmüştür. Gruplar arasında farklılık istatistiksel olarak önemli bulunmamıştır ( $Z=-1.799, p=0.072$ ).

Okul yöneticileri medeni durum değişkenlerine göre önyargısızlık boyutu puanları bakımından karşılaştırıldığında bekâr okul yöneticilerinin  $4.500 \pm 0.707$  puan, evli okul yöneticilerinin ise  $4.529 \pm 0.468$  puan aldıkları tespit edilmiştir. Gruplar arasında istatistiksel olarak manidar düzeyde bir fark bulunmamıştır ( $Z=-0.009, p=0.993$ ).

Okul yöneticilerinin önyargısızlık boyutu puanları öğrenim durumu değişkenlerine göre karşılaştırıldığında, ön lisans mezunlarının  $4.617 \pm 0.416$  puan, lisans mezunlarının ise  $4.539 \pm 0.474$  puan aldıkları görülmüştür. Gruplar arasında önyargısızlık puanları açısından istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamıştır ( $Z=-0.448, p=0.654$ ).

Önyargısızlık puanları okul yöneticilerinin çalışma süresine göre karşılaştırıldığında, çalışma süresi on yıla kadar olanların  $4.567 \pm 0.484$  puan, on bir yıl ve daha fazla süre çalışanların ise  $4.516 \pm 0.448$  puan aldıkları tespit edilmiştir. Gruplar arasında önyargısızlık puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $t=0.631$ ,  $p=0.903$ ).

Gelir değişkenine göre önyargısızlık boyutu puanları incelendiğinde gruplar arasında önyargısızlık puanları açısından istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamıştır ( $t= -1.276$ ,  $p=0.113$ ).

Önyargısızlık puanları okul yöneticilerinin çocukluk yıllarının nerede geçtiğine (0–12 yaş) göre karşılaştırıldığında, gruplar arasında önyargısızlık puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $F=1.589$ ,  $p=0.208$ ).

### 5.9. Okul Yöneticilerinin Bağımsız Değişkenlere Göre İçtenlik Puanlarının Dağılımı

Okul yöneticilerinin içtenlik puanlarının bazı değişkenlere göre dağılımları Tablo 9’da gösterilmektedir.

**Tablo 9: Okul Yöneticilerinin Bağımsız Değişkenlere Göre İçtenlik Puanlarının Dağılımı**

Değişkenler	N	$\bar{X}$	SS
<b>Görev</b>			
Müdür	52	4.599	0.446
Müdür Yrd.	88	4.460	0.402
$t=1.900$ , $p=0.412$			
<b>Yaş (Yıl)</b>			
-39	47	4.461	0.427
40-49	61	4.579	0.386
50+	29	4.420	0.481
$\chi^2=3.041$ , $p=0.219$			
<b>Cinsiyet</b>			
Erkek	127	4.522	0.421
Kadın	12	4.431	0.452
$Z=-0.759$ , $p=0.448$			

Tablo 9. (Devamı)

<b>Medeni Durum</b>			
Bekâr	2	4.583	0.589
Evli	133	4.495	0.421
<i>Z=-0.295, p=0.768</i>			
<b>Öğrenim Durumu</b>			
Ön lisans	10	4.650	0.309
Lisans	129	4.501	0.431
<i>Z=-0.982, p=0.326</i>			
<b>Çalışma Süresi (Yıl)</b>			
-10	79	4.487	0.431
11+	61	4.544	0.413
<i>t=-0.782, p=0.654</i>			
<b>Gelir (TL)</b>			
-1999	71	4.221	0.491
2000 +	65	4.336	0.409
<i>t=-1.480, p=0.265</i>			
<b>Çocukluk Yıllarının Nerede Geçtiği (0-12 yaş)</b>			
Köy-Kasaba	43	4.446	0.467
İlçe	44	4.477	0.428
İl	53	4.594	0.372
<i>F=1.701, p=0.186</i>			
<b>Toplam</b>	142	4.512	0.383

Tablo 9’da görüldüğü gibi, okul yöneticilerinin içtenlik boyutu puanları görev değişkenlerine göre karşılaştırıldığında, müdürlerin  $4.599 \pm 0.446$  puan, müdür yardımcılarının ise  $4.460 \pm 0.402$  puan aldıkları görülmüştür. Gruplar arasında içtenlik puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $t=1.900$ ,  $p=0.412$ ).

Okul yöneticileri yaş değişkenlerine göre içtenlik boyutu puanları açısından karşılaştırıldığında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $X^2=3.041$ ,  $p=0.219$ ).

İçtenlik puanları, yöneticilerinin cinsiyetine göre karşılaştırıldığında, erkek okul yöneticilerinin  $4.522 \pm 0.421$  puan, kadın okul yöneticilerinin ise  $4.431 \pm 0.452$  puan aldıkları görülmüştür. Gruplar arasında farklılık istatistiksel olarak önemli bulunmamıştır ( $Z=-0,759$ ,  $p=0.448$ ).

Okul yöneticileri medeni durum değişkenlerine göre içtenlik boyutu puanları bakımından karşılaştırıldığında bekâr okul yöneticilerinin  $4.583 \pm 0.589$  puan, evli okul yöneticilerinin ise  $4.495 \pm 0.421$  puan aldıkları görülmüştür. Gruplar arasında istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamıştır ( $Z=-0.295$ ,  $p=0.768$ ).

Okul yöneticilerinin içtenlik boyutu puanları öğrenim durumu değişkenlerine göre karşılaştırıldığında, ön lisans mezunlarının  $4.650 \pm 0.309$  puan, lisans mezunlarının ise  $4.501 \pm 0.431$  puan aldıkları görülmüştür. Gruplar arasında içtenlik puanları açısından istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamıştır ( $Z=-0.982$ ,  $p=0.326$ ).

İçtenlik puanları okul yöneticilerinin çalışma süresine göre karşılaştırıldığında, çalışma süresi on yıla kadar olanların  $4.487 \pm 0.431$  puan, on bir yıl ve daha fazla süre çalışanların ise  $4.544 \pm 0.413$  puan aldıkları tespit edilmiştir. Gruplar arasında içtenlik puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $t=-0.782$ ,  $p=0.654$ ).

Gelir değişkenine göre içtenlik boyutu puanları incelendiğinde gruplar arasında içtenlik puanları açısından istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamıştır ( $t= -2.795$ ,  $p=0.302$ ).

İçtenlik puanları okul yöneticilerinin çocukluk yıllarına göre (0–12 yaş) karşılaştırıldığında, gruplar arasında içtenlik puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $F=1.701$ ,  $p=0.186$ ).

## 6. SONUÇ ve ÖNERİLER

Empati, küçük bir toplumun olabileceğinden güzel bir çiçeğe dönüşmesini sağlayan verimli bir toprak gibidir. Toprak sadece tohumun çiçek olmasını sağlar. Tohumun büyümesini kapasiteye bırakır ama bu kapasite tamamen tohumun içindedir. Empati, bu toprak gibidir. Bundan dolayıdır ki kurumlarımızda yaşanan anların, kişiler arasındaki münasebetin, sevginin, saygının, önyargısızlığın, başarının, atılacak kaliteli adımların temelinde empati yatar. Empatiden yoksun bir eğitim yöneticisi düşünülemez.

Genel anlamda empatik eğilime sahip olanlar diğer insanların rolüne girmede güçlük çekmezler ve böylelikle diğer insanların bakış açılarını, neler düşündüklerini ve hissettiklerini anlayabilirler. Bu anlamda günlük yaşamın hemen her kesiminde empatik eğilim, insanları birbirlerine yaklaştırma, iletişimi kolaylaştırma özelliğine sahiptir. Araştırmalara göre empatinin kendini açma, toplumsallaşma, sosyal duyarlılık ve topluma uyum ile pozitif ilişkisi vardır. Empatik anlayış tutumunu gerçekleştiren bir kimse, meslek ve özel yaşantısında çevresindeki kimselerle olan etkileşiminde onlardaki gelişimi kolaylaştırıcı bir öge olabilir. Bir eğitimcinin temel görevi de, ilgilendiği kimselerin kendilerini tanımalarına yardımcı olmaktır. Empatik eğilimleri yüksek olan bu yüzden de diğer insanlara yardım eden kişilerin, çevreleri tarafından sevilme, sosyal anlamda popüler olma ihtimallerinin yanı sıra çalışan ya da işveren pozisyonunda başarılı oldukları, çünkü iş becerisine sahip kişilerin empati kurma eğilimlerinin de yüksek olduğu çeşitli araştırmalarca belirlenmiştir.<sup>191</sup>

Araştırma, okul yöneticilerinin empatik eğilimlerinin incelenmesine yönelik yürütülmüştür. Okul yöneticilerinin empatik eğilimleri altı boyutta incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, okul yöneticilerinin empatik eğilim düzeyleri genel ortalama itibarıyla yüksek çıkmıştır ( $4.238 \pm 0.383$ ).

---

<sup>191</sup>ATILLA, Gaye, **Erillik/Dişillik Boyutunun Empatik Eğilim İle İlişkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2007, s.114.

Okul yöneticilerinin empatik eğilime ilişkin ifadelerinden aldıkları puan ortalamalarının 3.24 ile 4.70 puanlar arasında değiştiği görülmüştür. Alınan en yüksek puan “Okuldaki başarılı personeli içtenlikle kutlar ve ödüllendiririm” ifadesinden alınırken, en düşük puan ise “Çevremdeki iş arkadaşlarım benim yaşantıma özentili duyarlar” ifadesinden alındığı tespit edilmiştir.

Okul yöneticilerinin empatik eğilim boyutlarına bakıldığında en düşük puanın özdeşim boyutunda alındığı görülürken ( $3.744 \pm 0.533$ ), en yüksek puanın ise önyargısızlık boyutundan ( $4.545 \pm 0.468$ ) alındığı tespit edilmiştir.

Söz konusu araştırma sonuçlarına göre okul yöneticileri sempatik eğilim boyutundan  $4.017 \pm 0.523$  puan almışlardır. Bu sonuca göre okul yöneticilerinin davranışlarının çevresi tarafından her zaman takdir gördüğü, yöneticinin aldığı kararların iş arkadaşları tarafından benimsendiği, önemli konularda çevresi tarafından sık sık görüşlerine başvurulduğu, yöneticinin mutlu ve mutsuz anlarına çevresi tarafından ortak olunduğu söylenebilir. Literatür taramasında sempatik eğilimle ilgili aşağıdaki belirtilen sonuçlara ulaşılmıştır.

Aydoğan ve Kaşkaya (2010), İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerinin yönetici ve öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi başlıklı çalışmalarında hem yöneticiler kendilerini hem de öğretmenler yöneticilerini büyük ölçüde sempatik olduklarını saptamışlardır.<sup>192</sup>

Kapıkıran (2009)'nın çalışmasında empatinin sempati eğilimiyle, karşısındakinin sıkıntısını anlamayla ve barışçıl problem çözmeyle olumlu olarak ilişkilendiği kaydedilmiştir.<sup>193</sup>

İletişim boyutuna bakıldığında okul yöneticileri  $4.280 \pm 0.456$  puan almışlardır. Bu sonuca göre okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin yüksek olduğu söylenebilir. Literatür taramasında iletişim eğilimle ilgili aşağıdaki belirtilen sonuçlara ulaşılmıştır.

<sup>192</sup>AYDOĞAN, İsmail ve KAŞKAYA, Alper, a.g.e., s. 10.

<sup>193</sup>KAPIKIRAN, N. Acun, a.g.e., s.82.

Şahin (2007)'nin gerçekleştirmiş olduğu araştırma bulgularına göre ilköğretim yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri, hem öğretmenler hem de yöneticilerin kendileri tarafından yüksek bulunmuştur.<sup>194</sup>

Şimşek ve Altinkurt (2009), öğretmenlerin, okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerini belirlemek için beşli Likert tipi derecelendirme ölçeği kullanmışlardır. Likert ölçeği 1'den 5'e kadar olan derecelendirme ölçeği olup, ölçek 5 eşit parçaya bölünmüş ve her seçeneğe karşılık gelen puan aralıkları da belirlenmiştir. Bulunan aritmetik ortalama 4,20–5,00 arasında yer almışsa, okul müdürlerinin iletişim becerileri “üst düzeyde etkili”, 3,40–4,19 arasında yer almışsa “etkili fakat geliştirilmesi gereken”, 2,60–3,39 arasında yer almışsa “orta”, 2,60'ın altında ise “zayıf” olarak değerlendirilmiş ve yorumlanması bu yönde yapılmıştır. Araştırma yapılan okullarda, okul müdürlerinin empati kurma ( $3.290 \pm 1.190$ ) ve iletişim becerilerinin ( $3.620 \pm 1.04$ ) orta düzeyde oldukları sonucuna ulaşılmıştır.<sup>195</sup>

Alper (2007)'in yaptığı çalışmada sınıf öğretmenlerinin iletişim becerileri puanları psikolojik danışmanların iletişim becerileri puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksek çıkmıştır.<sup>196</sup>

Binbir (2003), “Genel Liselerde Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Öğretmenler İle Etkili Biçimde Çalışma Ve İletişim Kurma İle Eğitim Ortamı ve Çevresi Oluşturma Yeterliliklerini Değerlendirme” başlıklı çalışmada örnekleme dâhil edilen öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin iletişim becerilerini yeterli olarak saptamıştır.<sup>197</sup>

Araştırma sonuçlarına göre okul yöneticilerinin en düşük puan olarak özdeşim boyutundan aldığı tespit edilmiştir ( $3.744 \pm 0.533$ ). Fakat bu sonuç okul

<sup>194</sup>ŞAHİN, Ahmet, **İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişilerarası İletişim Becerileri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki**, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2007.

<sup>195</sup>ŞİMŞEK, Yücel ve ALTINKURT, Yahya, **Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Görüşleri**, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Sayı 17, Temmuz-Ağustos- Eylül, 2009.

<sup>196</sup>ALPER, Dilek, a.g.e., s.vii.

<sup>197</sup>BİNBİR, Emel, **Yöneticilerin İletişim Kurma ve Eğitim Ortamı, Çevresi Oluşturma Yeterliliklerinin Değerlendirilmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2003.

yöneticilerinin özdeşim eğilimlerinin olmadığı anlamına gelmemektedir. Literatür taramasında okul yöneticilerinin özdeşim eğilimine yönelik herhangi bir bulguya rastlanılmamıştır.

Okul yöneticileri dinleme boyutundan  $4.289 \pm 0.504$  puan almışlardır. Etkin dinleme empati kurma sürecinin temel taşıdır. Dinlemek ve empatik cevap vermek diğer kişi ile ilişki kurmanın özüdür. İnsanların günlerinin ortalama %70'i iletişim kurarak geçmektedir. Bunun %45'ini dinleme oluşturduğunu düşünürsek araştırma sonuçlarına göre okul yöneticilerinin dinleme boyutu düzeyinde oldukça iyi oldukları söylenebilir. Literatür taramasında şu bulgulara rastlanılmıştır.

Karadağ (2009), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerileri” başlıklı çalışmasında yöneticilerin empatik dinleme boyutuna ilişkin puanı  $3.148 \pm 1.304$  olarak tespit etmiştir.<sup>198</sup> Şimşek ve Altinkurt (2009) “Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Görüşleri” başlık çalışmalarında okul müdürlerinin dinleme boyutuna ilişkin puanlarını  $3.610 \pm 0.94$  olarak saptamışlardır.<sup>199</sup>

Önyargısızlık boyutu okul yöneticilerinin en yüksek puan aldığı empatik eğilim boyutudur ( $4.545 \pm 0.468$ ). Empati, kişiye anlayışla ve özenle yaklaşmayı öngörmektedir. İnsanların duygu ve sezisine dayalı bir iletişim kurulabiliyorsa onların güdülenimlerini ve geçmiş deneyimlerini, o anki duygu ve tutumlarını, gelecek için umutlarını ve beklentilerini daha iyi anlayacak ortam yaratılması mümkün olmaktadır. Bu anlamda empati kuran karşısındaki kişiyi önyargısız, eleştirmeden ve incitmeden dinlemek ona göre bir yargıya varmak daha iyi sonuçlar doğuracaktır. Bu yorum çerçevesinde okul yöneticilerinin önyargısızlık gibi önemli bir boyuttan yüksek puan almaları son derece manidardır. Araştırma sonuçlarına göre okul yöneticilerinin çevresine karşı önyargılı davranmadıkları söylenebilir. Literatür taraması sonuçlarına bakıldığında; Aydoğan ve Kaşkaya (2010), çalışmaları

<sup>198</sup>KARADAĞ, Cemil, **İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerileri**, Eğitim Örgütü ve Yönetimi Ders Ödevi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van, 2009, s. 18.

<sup>199</sup>ŞİMŞEK, Yücel ve ALTINKURT, Yahya, a.g.e.



sonucunda yöneticilerin çalışanlarıyla ilişkilerinde yargılayıcı tavır takınmayan bireyler olduğunu saptamıştır.<sup>200</sup>

Literatür taramasında yapılan diğer bir araştırmanın sonuçlarına göre yöneticiler önyargılara kapalı oldukları bulunmuş ve araştırmaya katılan öğretmenlerin %88'inin okul yöneticilerinin önyargısız olduğunu düşünmektedirler.<sup>201</sup> İçtenlik boyutu okul yöneticilerinin aldığı en yüksek puanlardan birisidir ( $4.512 \pm 0.423$ ). Empati ve içtenlik kavramları iç içedir. İçtenlik, empatinin sadece ön şartlarından biridir. İçtenlik, saydam ve açık olmaktır. Çevresine karşı davranışlarında içten olabilen, zor durumda olan birine maddi ve manevi anlamda samimi olarak yardım eden, herhangi bir ortamdaki sosyal aktivitelere isteyerek ve severek katılan kişilerin sosyal alanda popüler olma olasılıklarının yanı sıra empati kurmada başarılı oldukları söylenebilir. Araştırma sonuçlarına göre okul yöneticilerinin empatinin ön şartlarından biri olan içtenlik boyutunda iyi oldukları söylenebilir. Literatür sonuçlarına bakıldığında, Karadağ (2009) çalışmasında okul yöneticilerinin içtenlik boyutundan  $3.623 \pm 1.080$  puan aldıklarını tespit etmiştir.<sup>202</sup>

Literatürde yer alan diğer araştırma sonuçlarına bakıldığında araştırmamızla paralellik arz eden empatik eğilim ve empatik beceriye ilişkin şu bulgulara rastlanılmıştır.

Topçu (2007) "Astların Bakış Açısından Yöneticilerin Empatik Eğilimlerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi" başlıklı çalışmada, yöneticilerin empatik eğilim ortalamalarını 3.536 olarak bulmuştur.<sup>203</sup> Söz konusu olan araştırmamızda ise okul yöneticilerinin empatik eğilim puanlarının 4.238 olarak bulunmuştur.

Yılmaz ve Akyel (2008)'in çalışmasında öğretmen adaylarının empatik eğilim ölçeği puan ortalaması  $71.50 \pm 7.52$  olarak bulunmuştur. Ölçekten

<sup>200</sup> AYDOĞAN, İsmail ve KAŞKAYA, Alper, a.g.e., s. 11.

<sup>201</sup> ÇELEBİ, Nurhayat ve BAYHAN, Güzide, **İlköğretimde Çalışan Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Yaratıcılık Düzeylerinin Değerlendirilmesi**, Bu Makale, XIV. Pamukkale Eğitim Fakültesi Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi'nde Sunulan Bildiriden Hareketle Hazırlanmıştır, <[http://ebd.marmara.edu.tr/arsiv/pdf/2008\\_27\\_79\\_188.pdf](http://ebd.marmara.edu.tr/arsiv/pdf/2008_27_79_188.pdf)>, (10.09.2010).

<sup>202</sup> KARADAĞ, Cemil, a.g.e., s. 23.

<sup>203</sup> TOPÇU, Elif, a.g.e., s. 73.

alınabilecek en yüksek puanın 100 olduğu ve bu değer oldukça uygun seçeneği etrafında yoğunlaştığı göz önüne alındığında öğretmen adaylarının empatik eğilim puanlarının iyi düzeyde olduğu söylenebilir.<sup>204</sup>

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.<sup>205</sup>

Bu araştırma bulguları neticesinde okul yöneticilerinin empatik eğilim ve empatik beceri düzeyleri orta düzey ile yüksek düzeyde oldukları görülmüştür. Yapılan çalışmada ise okul yöneticilerinin empatik eğilimleri yüksek düzeyde çıkmıştır.

Söz konusu araştırma sonuçlarına göre okul yöneticilerinin empatik eğilimlerinin yüksek çıkması okul yöneticilerinin, çevresine karşı empati ile yaklaştıkları ve empati sürecinin en önemli aşaması olan empatinin karşındaki kişiye iletilmesinde başarılı oldukları, karşımızdaki kişinin bizim gibi bir varlığı, bizden farklı değer yargıları ve inançları olduğunu bildikleri ve bunu kabul ettikleri yönünde görüş getirilebilir. Diğer yandan bu kabulden hareketle, etkileşimde bulunduğumuz kişinin haklı/haksız, iyi/kötü biçiminde yargılanmadığı, sempati ile bakıldığı, sorunlarına içtenlikle yaklaşıldığı ve sadece onun durumunun anlaşılabilmesi için çaba gösterildiği yönünde de başarılı oldukları söylenebilir.

Elde edilen bulgular ışığında aşağıdaki öneriler getirilebilir;

- Toplumda sağlıklı insan ilişkilerinin gelişmesi için okullarda iletişim ve empati eğilimleri ile ilgili eğitimlerin yöneticiler ve ailelerle birlikte sürdürülmesi gerekmektedir.

<sup>204</sup>YILMAZ, İdris ve AKYEL, Yakup, **Bedensel Eğitimi Öğretmen Adaylarının Empatik Eğilim Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi**, Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD), Cilt 9, Sayı 3, (27-33), 2008.

<sup>205</sup>VURAL, Özgür, a.g.e., s. 84.

- Okul Yönetici ve öğretmenlerine yönelik empati ile ilgili ders, seminer, vb. programlarının düzenlenmesi ve uygulanması kaliteli eğitim açısından gerekli ve lüzumlu olduğu söylenebilir. Empati ile ilgili faaliyetler hem hizmet öncesi hem de hizmet içinde uygulanabilir.
- Okul yöneticilerinin lider konumunda olduklarından dolayı, özdeşim kurulmaya uygun kişilerdir. Astları hatta öğrencileri tarafından özdeşim kurmak için model kişilerdir. Çevresine faydalı olması açısından örnek bir insan olma yolunda her zaman kendilerine dikkat etmelidirler. Söz konusu araştırma sonuçlarına göre özdeşim boyutu diğer boyutlara oranla daha düşük çıkmıştır. (Bkz. Tablo 2).
- Empatik eğilim düzeyi geliştirme bağlamında, yöneticiler, öğretmenler ve hatta öğrencilere yönelik araştırmaların teşvik edilmesi faydalı olacaktır.
- Eğitim camiasında çalışanlarımıza daha fazla iletişim eğilimleri ve empatik süreçte kendilerini ve bilgilerini yenilemeleri için gerekli kaynak, malzeme ve ortam sağlanmalıdır.
- Okul yöneticilerinin lisans öğrenimlerinden sonra eğitim hayatına yüksek lisans düzeyinde de devam etmeleri teşvik edilmelidir. Bazı araştırma sonuçlarına göre öğrenim düzeyi artan bireylerin empatik eğilimlerinin de arttığı görülmektedir. Çünkü eğitim hayatı, kişiler arasındaki ilişkinin kalitesi açısından gerekli olduğu söylenebilir.
- Okul yöneticilerinin çoğunluğunun erkek yöneticilerden oluşması kadın okul yöneticilerinin varlığını yok denecek seviyeye getirmektedir. Bundan dolayı kadın okul yöneticileri için yönetim tarzı daha cazip ve özendirici hale getirilip teşvik edilmelidir. Çünkü bazı araştırma sonuçlarına göre kadınların erkeklere nazaran daha empatik oldukları görülmektedir. Ayrıca kadınların yönetimdeki etkileri göz ardı edilmemelidir.

- Okul yönetimindeki kadınların oran olarak az olmasının nedenleri hakkında geniş bir araştırma yapılabilir.
- Okul yöneticilerinin seçimi yapılırken gerekli özenin gösterilmesi gerekmektedir. Ayrıca yöneticiler için yenilikçi, değişime açık eğitim seminerleri hazırlanmalıdır. Çünkü bir okulun temel taşı yöneticisi ve öğretmenleridir. Öğretmenler de yöneticilerini örnek almalıdırlar.
- Bu araştırmanın örneklem grubu Isparta il merkezinde bulunan okul yöneticileri üzerinden gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma örneklemini olarak tüm Isparta ili geneline yayılarak yapılabilir.

## KAYNAKÇA

### Kitaplar:

- AYTÜRK, N., **Yönetim Sanatı**, Yargı Basımevi, Ankara, 1999.
- BALTAŞ, Z., **Bedenin Dili**, 19. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1998.
- BİLEN, M., **Sağlıklı İnsan İlişkileri**, Sistem Ofset, Ankara, 1994.
- BOZAN, O., **İşletme Bilgisi**, Tutibay Yayınları, Ankara, 2001.
- BURSALIOĞLU, Z., **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, 8. Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara, 1991.
- CAPUTO, S. J., HAZEL, H. C., MCMAHON, C., **Interpersonal Communication, Contepency Thought Critical Thinking**, A Division Simon&Shuster, Printed in The United States of America, 1994.
- COLE, G. A., **Management: Theory and Practice**, 4. Published., Dp Publications Ltd. Adline Place, p.463, London, 1993.
- COOPER, R., **Liderlikte Duygusal Zekâ** (Çev: Z. B. Ayman ve B. Sancar), Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- COREY, G., **Theory and Practice of Counseling and Psychotherapy**, (Akt: Birol Alver), Gerald Corey Brooks / Cole Publishing Company, Colifornia, 1982.
- CÜCELOĞLU, D., **Yeniden İnsan İnsana**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1997.
- ÇAĞLAYAN, A., **Eğitimde Liseli Gençlik**, Ağaç Yayınları, 1. Baskı, İstanbul, 2003.
- DAVIS, C. M., **What is Empaty, and Can Empaty Be Taught?** Physical Therapy, Vol: 70, No:11, November: 707–711, (Çev: Özcan Sezer ve Serhat Damar), İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 9, 1990. 77– 88.
- DEVITO, J. A., **The Interpersonel Communication Book**, Harper Colins College Publishers, Seventh Edition, 1995.
- DUIGNAN, P. A. ve MACPHERSON, R. J. S., **Educative Leadership: A Practical Theory For New Administrators and Managers**, The Falmer Press, 192 p., London, 1992.
- DÖKMEN, Ü., **İletişim Çatışmaları ve Empati**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1996.
- ERDOĞAN, İ., **Eğitim ve Okul Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2006.

- GEÇTAN, E., **Psikanaliz ve Sonrası**, Remzi Yayınları, İstanbul, 1998.
- GEÇTAN, E., **Çağdaş Yaşam ve Normal Davranışlar**, Maya Matbaacılık Yayıncılık Ltd Şti., Ankara, 1981.
- GENÇ, N., **Zirveye Götüren Yönetim**, (Akt; Elif Topçu), Timaş Yayınevi, İstanbul, 1997.
- HUNERYAGER, S., ve HECKMAN, I. L, **Human Relation in Management, By South-Western Publishing Company**, Library of Congress Catalog Card Number: 67- 10071 H267, Printed In United States of America, 1967.
- KAYA, Y. K., **Eğitim Yönetimi**, Kurum ve Türkiye'deki Uygulama, 7.Baskı., Bilim Yayıncılık, Ankara, 1999.
- KEENAN, K., **Yöneticinin Kılavuzu: Yönetme** (Çev: Seçkin Aydın), Remzi Kitapevi, İstanbul, 1999.
- LUPTON, D., **Duygusal Yaşantı**, (Çev: Mustafa Cemal), Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 2002.
- OZANKAYA, Ö., **Toplum Bilim**, Cem Yayınevi, İstanbul, 1991.
- ÖZ, F., **Sağlık Evlerinde Çalışan Doktor ve Hemşirelerin Empatik Eğilim Düzeylerinin Belirlenmesi**, III. Ulusal Hemşirelik Kongresi Kitabı, Esnaf Ofset, Sivas, 1992.
- PARLATIR, İ. ve Diğerleri, **Okul Sözlüğü**, Türk Dil Kurumu, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara, 1994.
- TAN, H., **Psikolojik Yardım İlişkileri**, Danışma ve Psikoterapi, Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, Öğretmen Kitapları Dizisi: 166, İstanbul, 1992.
- TAYMAZ, H., **Okul Yönetimi**, Pegem Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- YILDIRIM, H. A., **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2002.
- YUKL, G., **Leadership in Organizations**, Newyork Prentice- Hall International, Englewood Cliffs, New York, 1998.

#### **Makaleler:**

- ACUNER, S. ve SALLAN, S., Türk Kamu Yönetiminde Kadınlar, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 26, Sayı:3, 1993, s.77-92.

- AKKOYUN, F., Empatik Anlayış Üzerine, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Ankara, 1982.
- AYDOĞAN, İ., Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Becerileri, **Selçuk Üniversitesi, Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 25, Sayfa 33–51, Konya, 2008.
- AYDOĞAN, İ. ve KAŞKAYA, A., İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi, **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 30, Sayı 1 (2010) 1–16, Ankara, 2010.
- AQUINO, K., Structural and Individual Determinants of Workplace Victimization: The Effects of Hierarchical Status and Conflict Management Style, **Journal of Management**, Vol. 26, No. 2, March, 2000.
- BABAOĞLAN, E., Okul Yöneticilerinde Duygusal Zekâ, **Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt: 11, Sayı:1, Nisan 2010.
- BARRET, L., The Empathy Cycle: Reinement of A Nuclear Concept, (Akt: Birol Alver), **Journal of Counseling Psychology**, 28, 1981.
- BARUT, Y., Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Empatik Eğilim Düzeyleri İle Çatışma Eğilimi Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, Makale, **XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı**, 6 – 9 Temmuz, 2004, On Dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Samsun, 2004.
- CÜCELOĞLU, D., İnsan İlişkilerinde Dinlemek Konuşmaktan Daha Önemli, **Bilim ve Teknik Dergisi**, Sayı: 4, İstanbul, 1993.
- ÇANKAYA İ. H. ve AKÜZÜM, C., İlköğretim Okullarında Öğretmenlerin İletişim Kurma Düzeyleri İle Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Rollerini Arasındaki İlişki, **Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi**, 14 (2010), 49-57.
- ÇELİKTEKİN, M., Okul Müdürü Koltuğundaki Kadınlar, Erciyes Üniversitesi Eğitim Fakültesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı : 17, Yıl : 2004/2.
- ÇETİN, M., İletişim Sürecini Etkileyen Faktörlere İlişkin Bir Değerlendirme, **Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Yıl:2009, Sayı:2, Ankara, 2009.
- DAVIS, M. H. ve FRANZOI, S. L., Stability and Change in Adolescent Self-Consciousness and Empathy, **Journal of Research in Personality**, 25:70-87, 1991.

- DÖKMEN, Ü., Empati'nin Yeni Bir Modele Dayanılarak Ölçülmesi ve Psikodrama İle Geliştirilmesi, **Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, C.12 Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara, 1988.
- \_\_\_\_\_, Empati Kurma Becerisi İle Sosyometrik Statü Arasındaki İlişki, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, 20 (1-2), 183-207 Ankara, 1987.
- GENÇ, S. Z, ve KALAFAT T., Öğretmen Adaylarının Demokratik Tutumları İle Empatik Becerilerinin Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma, **18 Mart Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:19, Çanakkale, 2008.
- GÜLSEREN, Ş., Empati: Tanımı ve Kullanımı Üzerine Bir Gözden Geçirme, **Türk Psikiyatri Dergisi**, Cilt:12, Sayı: 2, 2001.
- JONSSON, P., ve SVENSSON, O., Emotional Empathy as Related to Mimicry Reactions at Different Levels of Information Processing, **Journal of Nonverbal Behavior** 27, 3-23, 2003.
- KAPIKIRAN, N. A., Öğretmen Adaylarının Empatik Eğilim ve Kendini Ayarlama Açısından İncelenmesi **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı 26, s. 81-91, 2009.
- KOÇAK, R., Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 19, Sayı: 1, Elazığ, 2009.
- METE, S., ve GERÇEK, E., PDÖ Yöntemiyle Eğitim Gören Hemşirelik Öğrencilerinin Empatik Eğilim ve Becerilerinin İncelenmesi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi**, 9 (2), İzmir, 2005.
- NİRUN, N., Sistematik Sosyoloji Yönünden Sosyal Dinamik Bünye Analizi, Atatürk Kültür, **Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Atatürk Kültür Merkezi Yayını**, Ankara, 1991.
- ÖZAN, M., ve AKPINAR, B., Okul Yönetiminde Kadın Yöneticilerin Başarısı, **Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 12, Sayı: 2, Elazığ, 2010.
- PINAR, G., ve PINAR, T., Yeni Doğum Yapmış Kadınların Empatik İletişim Beklentilerinin Ebe/Hemşireler Tarafından Karşılanma Durumu, **Tıp Araştırmaları Dergisi**, 7 (3), 2009.
- PİŞKİN, M., Empati, Kaygı ve Çatışma Eğilimi Arasındaki İlişki, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Ankara, 1989.
- SEZER, D. S., **İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 9, 2005.



- ŞİMŞEK, Y., ve ALTINKURT, Y., Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Görüşleri, **Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**, Sayı 17, Temmuz-Ağustos- Eylül, 2009.
- STIFF, J. B., DILLARD, J. P., SOMERA, L., KIM, H., ve SLEIGHT, C., Empathy, Communication and Prosocial Behavior, (Akt: Necla Acun Kapıkıran,) **Communication Monographs**, 55,198-212, 1988.
- TAŞ, A., ÇELİK, K., TOMUL, E., Yeni İlköğretim Programlarının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları, **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Yıl:2007, Sayı:22, Denizli.
- TUTAREL, K. Ş., ve ÇABUKÇA F., Empati ve Demografik Değişkenlerin Evlilik Uyumu İle İlişkisi, **Aile ve Toplum Dergisi**, 5 (2), Ankara, 2002.
- TUTKUN, Ö., ve KOÇ, M., Mesleklere Atfedilen Kalıp Yargılar, **Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Yıl: 2008, Cilt: 41, Sayı:1, Ankara, 2008.
- TUTUK, A., AL, D., DOĞAN, S., Hemşirelik Öğrencilerinin İletişim Becerisi ve Empati Düzeylerinin Belirlenmesi, C.Ü. **Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi**, 6.2, 36-41, 2002.
- ÜNAL, C., İnsanları Anlama Kabiliyeti, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, 5, 3-4 71,93, 1972.
- VALIENTE, C. N., EISENBERG, N., FABES, S. A., SHAEPARD, A., Prediction of Children's Empathyrelated Responding From Their Effortful Control and Parent's Expressivity, (Akt: Necla Acun Kapıkıran), **Developmental Psychology**, 40(6), 911-926, 2004.
- VAROL, M., İletişim, Hiyerarşi ve Empati, **Polis Bilimleri Dergisi**, Cilt:1, Sayı: 1, Ağustos, 1998.
- WEST, P. C., HUSCHKA, M., NOVOTNY, P., SLOAN, A., KOLARS, C., HABERMANN, T., SHANAFELT T, D., Association of Perceived Medical Errors With Resident Distress and Empathy A Prospective Longitudinal Study, **JAMA**, 296(9):1071-1078, 2006.
- YILDIRIM, İ., Rehber Öğretmenlerin Empatik Eğilim ve Empatik Beceri Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi, **Eğitim ve Bilim Dergisi**, 17, 54-63, 1993.
- YILMAZ, İ. ve AKYEL, Y., Beden Eğitimi Öğretmen Adaylarının Empatik Eğilim Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi, **Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)**, Cilt 9, Sayı 3, (27-33), 2008.

**Tezler:**

AÇIKALIN, A., **İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri İle Empati Becerileri Arasındaki İlişki**, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2000.

AKÇALI, Ö., **Kaygı Seviyesinin Empatik Beceriye Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul, 1991.

ALÇAY, U., **Farklı Okul Türlerinde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Empatik Beceriler Açısından Karşılaştırılması**, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2009.

ALLISON, B. ve THAGARD, P., **Empathy and Analogy**, (Akt: Ferhat Özbek), N21 3g1, University Of Waterloo, Philosophy Department, ©Paulthagard and Allison Barnes, Waterloo, Ontario, 2001.

ALPER, D., **Psikolojik Danışmanlar ve Sınıf Öğretmenlerinin Duygusal Zekâ Düzeyleri İletişim ve Empati Becerilerinin Karşılaştırılması**, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2007.

ALVER, B., **Çeşitli Kamu ve Kuruluşlarında Çalışanların Empatik Becerileri, Karar Stratejileri ve Psikolojik Belirtileri Arasındaki İlişkiler**, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2003.

ARI, R., **Üniversite Öğrencilerinin Baskın Ben Durumları ve Bazı Özlük Niteliklerinin Ben Durumları, Atılganlıkları ve Uyum Düzeylerine Etkisi**, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1989.

ATAŞALAR, J., **Üniversite Öğrencilerinin Empatik Eğilim Düzeylerine Cinsiyet ve Yaşlarına Göre Kendini Açma Davranışları**, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1996.

ATILLA G., **Erillik/Dişillik Boyutunun Empatik Beceri İle İlişkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2007.

AYDIN, A., **Empatik Becerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1996.

AYDIN, O., **Çalışanların Öz Yeterlilik Algılarının Yaşam Doyumları Üzerine Etkisi: Okul Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Bölümü, Trabzon, 2009.

- BİNBİR, E., **Yöneticilerin İletişim Kurma ve Eğitim Ortamı, Çevresi Oluşturma Yeterliliklerinin Değerlendirilmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2003.
- BOLATKIRAN, M., **İlköğretim Okulu Müdürlerinin Duygusal Yeterlilikleriyle İletişim Becerileri Arasındaki İlişkinin Öğretmen Algularına Göre İncelenmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep, 2006.
- CENGİZ, S., **Hemşirelerde Empatik Eğilim ve İş Doyumu İlişkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2008.
- ÇELİK, E., **Okul Öncesi Eğitim Öğretmenlerinin Empatik Eğilimlerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2008.
- ÇİÇEK, A., **Sağlık Çalışanlarının Empatik Eğilim ve Becerilerinin Değerlendirilmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2006.
- ÇİMER, Ö., **Çeşitli Meslek Gruplarında Çalışan Kişilerin Empatik Eğilimleri**, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 1998.
- ERÇOBAN, S., **İlköğretim II. Kademesindeki Branş Öğretmenlerinin Empatik Eğilim Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 2003.
- ERKMEN, G., **Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulunda Öğrenim Gören Öğrencilerin Empatik Eğilimlerinin Sporda Tercih Ettikleri Lider Davranışları İle Karşılaştırılması**, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya, 2007.
- GÜLDAĞ, S., **Düzce Çakırlar İlköğretim Okulunda Okuyan Öğrencilerin Ebeveynlerinin Empatik Düzeylerinin Ailelerin Sosyo-Ekonomik Yapılarına Göre İncelenmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kocaeli, 2007.
- GÜNAYDIN, M., **Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Empatik Eğilim Düzeyleri ile Çatışma Eğilimi Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun, 1999.
- GÜNBEK, K., **Örgütsel Özdeşleşme ve Kamu Kesim Personeli Üzerine Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2007.

- İKİZ, E., **Danışma Becerileri Eğitiminin Danışmanların Empatik Eğilim, Empatik Beceri ve Tükenmişlik Düzeyleri Üzerindeki Etkisi**, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Enstitüsü, İzmir, 2006.
- KAHRAMAN, H., **Empatik Beceri Eğitiminin Okul Öncesi Dönemdeki Çocukların Empatik Becerilerine ve Sorun Davranışlarına Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin, 2007.
- KARADAĞ, C., **İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerileri**, Eğitim Örgütü ve Yönetimi Ders Ödevi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van, 2009.
- KAYA, Y., **Bolu İlköğretim Okullarında Yönetici-Öğretmen İletişimi**, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu, 1996.
- KILIÇ, S., **İstanbul'daki Okul Öncesi Öğretmenlerinin Empatik Beceri Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2005.
- KÖSEOĞLU, S., **Psikolojik Danışmaların Empatik Becerilerinin ve Kişilik Özelliklerinin İncelenmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1994.
- LIPSITT, N., **Development of Empathy in Children: The Contribution of Maternal Empathy and Communication Style**, PHD, Ohio, 1993.
- OKVURAN, A., **Yaratıcı Drama Eğitiminin Empatik Beceri ve Empatik Eğilim Düzeylerine Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 1993.
- ÖNEMLİTÜRK, D., **Lise Yöneticilerinin Kendini Gerçekleştirme ve Empati Düzeyleri**, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 1997.
- ÖZBEK, F., **İşyeri İçerisindeki Sorunların Çözümünde Empatik Anlayış Geliştirmek**, Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 2002.
- ÖZCAN, Z., **Empati ve Dini İnanç Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2007.
- ÖZCAN, O., **İlköğretim Öğretmenlerinin Örgüt Özdeşim, Örgütsel Bağlılık ve Örgü Vatandaşlık Davranışlarının Demografik Özelliklere Göre İncelenmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008.

- ÖZDEMİR, S., **Okul Yöneticilerinin Değerlendirilmesi**, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 1988.
- SARGIN, N., **Rehber Öğretmenlerin Empati Düzeylerinin Geliştirilmesine İlişkin Bir Model**, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1993.
- SIMS, C., **The Relationship Among Vocational Choice Moral Cognition and Empathy Among Selected Professionals**, Dissertation Abstracts International, 53, 1993.
- SUELTFUSS, P., **Eproquest Dissertation and Theses**, (Akt: Dilek Alper), University of Northern Colorado; Publication Numöber: AAT 3006608, United States- Colorado, 2001.
- ŞAHİN, A., **İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişilerarası İletişim Becerileri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki**, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2007.
- ŞİMŞEK, E., **Öğretmen ve Öğrencilerin Empatik Tepkileri İle Öğrencilerin Kendilerine Verilmesini İstedikleri Empatik Tepkilerin Karşılaştırılması**, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1995.
- ŞİMŞEK, Y., **Okul Müdürlerinin İletişim Becerisi İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki**, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2005.
- TANRIDAĞ, Ş. R., **Ankara'daki Ruh Sağlığı Hizmetlerinde Çalışan Personelin Empatik Eğilim ve Beceri Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi**, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ankara, 1992.
- TOPÇU E., **Astların Bakış Açısından Yöneticilerin Empatik Eğilimlerin İncelenmesi**, Yüksek Lisan Tezi, Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2007.
- VURAL, Ö., **Okul Öncesi Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri ve Empatik Becerilerinin İncelenmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2008.
- YAŞAR, İ., **Hemşirelik Öğrencilerinin ve Hemşirelerin Psikolojik İhtiyaç Örüntüleri ve Empati Düzeyleri**, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1993.
- YAVAŞ, B., **İlköğretim 5. Sınıf Öğretmenlerinin Empati Becerileri İle İlköğretim 5. Sınıf Öğrencilerinin Akademik Başarıları Arasındaki İlişki**,

Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2007.

YURTTAŞ, A., **Sağlık Meslek Yüksek Okulu Öğrencilerinin Empatik Becerileri İle Problem Çözme Becerilerinin Karşılaştırılması**, Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisan Tezi, Erzurum, 2001.

### İnternet Kaynakları:

BELLOUS, E. J., **Considering Empathy Some Preliminary Definition**, <<http://www.mcmaster.ca/mjtm/bellous1.htm>>, (22.09.2010).

CANOVA, S., **Etkili İletişim Becerileri**, <[www.nccogpdm.odtu.edu.tr/etkiliiletisim.pdf](http://www.nccogpdm.odtu.edu.tr/etkiliiletisim.pdf)>, (14.08.2010).

ÇAKMAKCI, N., **Kadın Öğretmen Çok Ama Kadın Yönetici Yok**, Hürriyet, 26.05.2010, <[http://www.abbasguclu.com.tr/yazar/kadin\\_ogretmen\\_cok\\_ama\\_kadin\\_yonet\\_ici\\_yok.html](http://www.abbasguclu.com.tr/yazar/kadin_ogretmen_cok_ama_kadin_yonet_ici_yok.html)>, (12.09.2010).

ÇELEBİ, N. ve BAYHAN, G., **İlköğretimde Çalışan Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Yaratıcılık Düzeylerinin Değerlendirilmesi**, Bu makale, XIV. Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi'nde Sunulan Bildiriden Hareketle Hazırlanmıştır, <[http://ebd.marmara.edu.tr/arsiv/pdf/2008\\_27\\_79\\_188.pdf](http://ebd.marmara.edu.tr/arsiv/pdf/2008_27_79_188.pdf)>, (10.09.2010).

GÜNGÖR, Z., **Diplomatik Etkileşim ve Empati**, <<http://www.stagepr.com/makaleler>>, (14.08.2010).

GOLEMAN, D., New York, NY: Bantam, 1998, <<http://www.management.com.ua/ld/ld006-e.html>>, (14.08.2010).

GÖKCAN, K., **Empatik İletişim**, <<http://www.sosyalhizmetuzmani.org/empatikiletisim.htm>>, (11.08.2010).

İZGİ, M., **Ailede İletişim**, Ailem Dergisi, 4 Mayıs 2007 Cuma <[ailem.zaman.com.tr](http://ailem.zaman.com.tr)>, (14.08.2010).

KOÇEL, A., **Etkin Dinleme–Empati**, <<http://www.ahmetkocel.com>>, (12.08.2010).

MÜFTÜOĞLU, O., **Daha İyi Bir Hayat İçin**, <[http://www.mcaurk.com/-DAHA-IYI-BIR-HAYAT-ICIN\\_3286.html](http://www.mcaurk.com/-DAHA-IYI-BIR-HAYAT-ICIN_3286.html)>, (24.10.2010).

ÖZBEK, M., **İnsan İlişkilerinde Empatinin Yeri ve Önemi**, <<http://www.iudergi.com/index.php/sosyalsiyaset/article/viewFile/477/433>>, (08.09.2010).

ÖZBEK, M., **Toplumsal Yaşamda Empati**, Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Sayı:1, Ocak, 2004, Kırgızistan, <<http://www.akademikbakis.org>>, (20.09.2010).

ÖZBEY, Ç., **Empati Sanattır**, <<http://www.cetinozbey.com>>, (05.11.2010).

ŞAHİN, Ü., **Hastane İşletmeciliğinde Yöneticilik Kavramına Eleştirel Bir Yaklaşım**, Eskişehir, 2008, <[http://umitsahin.com/?page\\_id=130](http://umitsahin.com/?page_id=130)>, (11.11.2010).

TEKALAN, Ş. A., **Yoğun Empati**, <<http://www.tekalan.com/blog/91-youn-empati-html>>, (01.11.2010).

UÇMAN, M., **Empatinin Önemi**, <[http://blog.milliyet.com.tr/Empatinin\\_onemi/Blog/?BlogNo=93334](http://blog.milliyet.com.tr/Empatinin_onemi/Blog/?BlogNo=93334)>, (22.11.2010).

<<http://www.muhasibedersleri.com/yonetim/yonetimin-anlami.html>>, (16.08.2010).

<<http://www.ilknokta.com/urun/93619/Yonetim-Sanati.html>>, (09.08.2010).

<[http://okulweb.meb.gov.tr/53/09/635750/d%C3%B6k%C3%BCmanlar/rehberlik/genel\\_rehberlik/empatik\\_dinleme\\_ne\\_demektir.html](http://okulweb.meb.gov.tr/53/09/635750/d%C3%B6k%C3%BCmanlar/rehberlik/genel_rehberlik/empatik_dinleme_ne_demektir.html)>, (12.08.2010).

<[http://www.sayginnlp.com/MakaleDetay/---Bakis-Acileri\\_509.aspx](http://www.sayginnlp.com/MakaleDetay/---Bakis-Acileri_509.aspx)>, (11.09.2010).

<<http://www.gengelisim.com>>, (18.09.2010).

<<http://www.mtk.gov.tr/Detay.aspx?contentID=259>>, (29.09.2010).

#### **Diğerleri:**

Kalliopuska, M., **Relationship Between Moral Judgment and Empathy**, Psychological Reports, 53, 575-578, 1983.

**EKLER:****EK 1: EMPATİK EĞİLİM ÖLÇEĞİ****EMPATİK EĞİLİM ÖLÇEĞİ**

*Bu araştırma ile okul yöneticilerinin empatik eğilimlerinin incelenmesini amaçlamaktadır. Anketlerden elde edilecek bilgiler bu alandaki çalışmalara ışık tutacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Sorulara vereceğiniz cevaplar ne kadar objektif olursa araştırma sonucu da o ölçüde doğru olacaktır. Gösterdiğiniz ilgiden dolayı teşekkür ederim. (İletişim için: alikatman@gmail.com).*

**I. BÖLÜM: DEMOGRAFİK BİLGİLER**

1. Göreviniz?                    **1. Müdür ( )**                    **2. Müdür Yrd. ( )**
2. Görev Yeriniz?.....
3. Yaşınız? .....
4. Cinsiyetiniz?                    **1. Erkek ( )**                    **2. Kadın ( )**
5. Medeni Durumunuz?                    **1. Bekâr ( )**                    **2. Evli ( )**  
**3. Diğer ( ) Belirtiniz...**
6. Öğrenim Durumunuz?                    **1. Ön Lisans ( )**                    **2. Lisans ( )**                    **3. Y. Lisans ( )**  
**4. Doktora ( )**                    **5. Diğer ( ) Belirtiniz.....**
7. Yönetici olarak kaç yıldır çalışıyorsunuz? .....
8. Aylık geliriniz ne kadardır? ..... (TL)
9. Çocukluk yıllarınızı (0–12 yaş) nerede geçirdiniz?
- 1. Köy ( )**                    **2. Kasaba ( )**                    **3. İlçe ( )**
- 4. İl Merkezi ( )**                    **5. Büyükşehir ( )**                    **6. Diğer ( ) Belirtiniz ...**

**II. BÖLÜM: EMPATİK EĞİLİM İFADELERİ**

№	Hiç Katılmıyorum	1	2	3	4	5	Tamamen Katılıyorum			
1	Davranışlarım çevremdeki iş arkadaşlarım tarafından her zaman takdir edilir.					1	2	3	4	5
2	Aldığım kararlar çevremdeki iş arkadaşlarım tarafından her zaman benimsenir.					1	2	3	4	5
3	Çevremdeki iş arkadaşlarım mutlu ve mutsuz anlarıma ortak olurlar.					1	2	3	4	5



## EMPATİK EĞİLİM İFADELERİ (DEVAMI)

4	Çevremdeki insanlarla arkadaşlık etmek yerine yalnız kalmayı tercih ederim.	1	2	3	4	5
5	Çevremdeki iş arkadaşlarım önemli konularda benim görüşlerime sık sık başvururlar.	1	2	3	4	5
6	Ben konuşunca çevremdeki iş arkadaşlarım beni hayranlıkla dinler.	1	2	3	4	5
7	Çevremdeki iş arkadaşlarımla anlaşmakta hiç güçlük çekmem.	1	2	3	4	5
8	Çevremdeki iş arkadaşlarım iletişim konusunda iyi olduğumu söylerler.	1	2	3	4	5
9	Çevremdeki iş arkadaşlarıma, fikir ve duygularımı rahatlıkla ifade ederim.	1	2	3	4	5
10	Okuldayken kendimi hiç yalnız hissetmem.	1	2	3	4	5
11	Yönetim tarafından alınan kararlar kısa zamanda personel tarafından doğru algılanır ve uygulanır.	1	2	3	4	5
12	İnsanları ikna etme yeteneğim güçlüdür.	1	2	3	4	5
13	Genellikle örnek alınan biriyim.	1	2	3	4	5
14	Okulda hal ve davranışlarımla taklit edilirim.	1	2	3	4	5
15	Çevremdeki iş arkadaşlarım benim yaşantıma özenti duyarlar.	1	2	3	4	5
16	Çevremdeki iş arkadaşlarım her konuda her zaman yanımda olurlar.	1	2	3	4	5
17	Çevremdeki iş arkadaşlarım başarılı olduğumu dile getirirler.	1	2	3	4	5
18	Personelim, beni her zaman kendine yakın hisseder.	1	2	3	4	5
19	Toplantılarda konuşmaktan çok, iyi dinleyen bir kişiyimdir.	1	2	3	4	5
20	Karşımdaki insanı dinlemek beni hiçbir zaman sıkmaz.	1	2	3	4	5
21	Karşımdaki insanın sözünü kesmeden anlattıklarını sonuna kadar dinlerim.	1	2	3	4	5
22	Problemi olan kişiler bana çekinmeden sıkıntılarını anlatırlar.	1	2	3	4	5
23	Problemlili olan kişileri dinlerken tüm dikkatimi ona veririm.	1	2	3	4	5
24	Bir ortamda konuşulan konularda sadece beni ilgilendiren kısımları değil tüm konuşulanları dinlerim.	1	2	3	4	5
25	Çevremdeki iş arkadaşlarımla duygu ve düşüncelerine her zaman duyarlıyım.	1	2	3	4	5
26	Çevremde yanlış davranışlarını gördüğüm iş arkadaşlarıma hiçbir zaman ön yargı beslemem.	1	2	3	4	5
27	Karşımdaki kişi benimle aynı düşünce yapısında olmasa da onu dinlerim.	1	2	3	4	5

*EMPATİK EĞİLİM İFADELERİ (DEVAMI)*

28	Kurum adına alınacak kararlarda önceden karar almam, bunu iş arkadaşlarıma danışırım.	1	2	3	4	5
29	Çevremdeki iş arkadaşlarımdan hepsine eşit bir mesafede yaklaşırım.	1	2	3	4	5
30	Karşımdaki kişi farklı düşünce, inanç ve değer yargısına sahip olsa da onu dinlerim.	1	2	3	4	5
31	Çevremdeki iş arkadaşlarımdan üzgün gördüğümde ben de üzülürüm.	1	2	3	4	5
32	Mutluluğum çevremdeki insanların mutluluğu ile çok yakından ilgilidir.	1	2	3	4	5
33	Okuldaki sosyal, kültürel vb. aktivitelere içtenlikle katılırım.	1	2	3	4	5
34	Davranışlarım okuldaki arkadaşlarımdan nasıl etkileyeceği konusunda hassasım.	1	2	3	4	5
35	Zor durumda olan personele maddi ve manevi destek olmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
36	Okuldaki başarılı personeli içtenlikle kutlar ve ödüllendiririm.	1	2	3	4	5

*Anket bitti. Gösterdiğiniz ilgiye teşekkür ederim.*

**EK 2: ARAŞTIRMA İZİNİ**

T.C.  
ISPARTA VALİLİĞİ  
Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı :  
Konu :Anket uygulama izni

03.09.2010\*017906

## MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE

Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi H. Ali KATMAN, okul yöneticilerinin empatik beceri düzeylerini belirleme, konulu tez çalışması kapsamında, ilimiz ilçe merkezindeki Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda görev yapan yöneticilere anket uygulaması yapmak istemektedir. Bu nedenle uygulanması istenen ankete izin verilmesini, müdürlüğümüz Arge bürosunca değerlendirilmesini arz ederim.

  
H. Ali KATMAN

Sayın:H.Ali KATMAN

Müdürlüğümüze bağlı kurumlarda anket uygulaması yapmanızda Müdürlüğümüzce sakınca yoktur.

  
Ahmet YILDIRIM  
Müdür Yardımcısı

**EK 3: ÖZGEÇMİŞ****ÖZGEÇMİŞ**

Adı-Soyadı : H. Ali KATMAN  
 Doğum Yeri : Aksaray  
 Doğum Tarihi : 15.11.1978  
 Medeni Hali : Evli  
 Yabancı Dili : İngilizce

**Eğitim Durumu:**

Lise : Aksaray Ticaret Meslek Lisesi (1993–1996)  
 Lisans : Gazi Üniversitesi Büro Yönetimi Öğretmenliği  
 (1998–2002)  
 Yüksek Lisans : S.D.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü  
 Anabilim Dalı : İşletme  
 Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon  
 Çalıştığı Kurum ve Yıl :1. Uluborlu Cumhuriyet PİO Okulu ( 2002 – 2006 )  
 :2. Isparta Halk Eğitimi ve Akşam Sanat Okulu  
 Müdürlüğü ( 2006 – ... )  
 E - Posta : alikatman@gmail.com