



T.C.

**MARDİN ARTUKLU ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

Yüksek Lisans Tezi

**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN EMPATİ ALGILARINA
İLİŞKİN FENOMENOLOJİK BİR İNCELEME**

Engin ARSLAN

Danışman

Doç. Dr. Nurettin BELTEKİN

T.C.
MARDİN ARTUKLU ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

Yüksek Lisans Tezi

EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN EMPATİ ALGILARINA
İLİŞKİN FENOMENOLOJİK BİR İNCELEME

Engin ARSLAN

Tez Danışman
Doç. Dr. Nurettin BELTEKİN

Mardin-2022

ETİK BEYAN

Mardin Artuklu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum “Eğitim Yöneticilerinin Empati Algılarına ilişkin Fenomenolojik Bir İnceleme” adlı tez çalışmamda:

- Tez çalışmasının tamamen kendi çalışmamdan ibaret olduğunu,
- Tez çalışmasının yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu,
- Tez çalışmasının diğer araştırmacıların eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu,
- Tez çalışmasının Mardin Artuklu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı” ile tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini,”
- Tez çalışmasında kullanılan verilerde herhangi bir kısmının Mardin Artuklu Üniversitesi veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan eder, aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabullendiğimi bildiririm.

Engin ARSLAN

18/03/2022

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Eğitim Yöneticilerinin Empati Algılarına Fenomenolojik Bir İnceleme

Engin ARSLAN

Mardin Artuklu Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

2022: 85 Sayfa

Eğitim toplumu etkileyen önemli kurumlardan biridir. Bu kurumlarda çalışan eğitim yöneticilerinin empati algıları ve kurumdaki empati yaklaşımları kurum başarısına, insani ilişkilere ve dolayısıyla topluma etki edeceğinden eğitim yöneticilerinin empati algıları mesleki yetenek ve tecrübeleri ile iç içe olacak şekilde şekillendirilmektedir. Bu çalışmada amaç, eğitim yöneticilerinin okulu yönetirken empati yaklaşımları, empati ile ilgili kavramları tanımlamaları, kendilerinin empati algıları, empati kurmanın sorunların çözümüne etkisi, empati-güven ve empati-stres ilişkilerine ilişkin görüşleri belirlemektir. Araştırma nitel bir araştırma olup, olgu bilimi deseni kullanılmıştır. Çalışma grubunu Mardin ili Artuklu ilçesinde 2020-2021 eğitim-öğretim yılında görevli olan 30 eğitim kurumunda (anaokul, ilkokul, ortaokul ve lise) görevli eğitim yöneticileri oluşturmaktadır. Çalışmanın verileri, araştırmacı tarafından uzman görüşleri alınarak oluşturulmuş bir görüşme formu ile toplanmıştır. Araştırma bulgularına göre eğitim yöneticilerinin iş yaşamında empati kavramına hâkim oldukları ve empati kavramını gündelik işleyişte sıklıkla kullandıkları, etkili bir iletişim sağlamada empatinin ciddi etkisinin olduğu, iç paydaşlar ile empati kurmanın çalışma ortamında stres ve sorunları minimize ettiği, doğru empati sayesinde çalışma ortamında güven duygusunun pekiştirilip iş doyumunu sağladığı, bunların yanında kadın eğitim yöneticisi sayının az olduğu saptanmıştır. Ayrıca eğitim yöneticilerinin empati kavramına hâkim ve empatiyi gündelik yaşamda sıklıkla kullanmalarına rağmen eğitim yöneticilerinin empati tepki basamakları olan “ben,

sen ve onlar basamaklarına” çok hâkim olmadıkları, tepki basamaklarını farkında olmadan kullandıkları gözlenmiştir. Ulaşılan hedefler noktasında topluma etkisi en kısa olan okul örgütlerindeki yönetici ve öğretmenlerin mesleki gelişim ve kariyer basamakları düzenlenirken empati kavramına yönelik etkinlik ve eğitim faaliyetlerin de dahil edilmesi önerilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Eğitim Yöneticisi, Empati Algısı, İletişim, Sempatı, Stres, Güven.



ABSTRACT

Master's Thesis

A Phenomenological Analysis of Education Administrators' Perceptions of Empathy

Engin ARSLAN

Mardin Artuklu University

Institute of Graduate Education

Department of Educational

Science 2022: 85 Pages

Education is one of the important institutions that touch the society; Since the empathy perceptions of the education administrators working in these institutions and their empathy approaches in the institution will affect the success of the institution, human relations and therefore the society, the empathy perceptions of the education administrators should be shaped in a way that is intertwined with their professional skills and experiences.

The aim of this study is to determine the empathy approaches of education administrators while managing the school, their definition of empathy-related concepts, their perceptions of their own empathy levels, the effect of empathizing on the solution of problems, and their views on empathy-trust and empathy-stress relations, in a phenomenological examination of empathy perceptions of education administrators.

The research is a qualitative and phenomenological design study created by education administrators working in 30 educational institutions (kindergarten, primary school, secondary school and high school) in the Artuklu district of Mardin province in the 2020-2021 academic year. The data of the study were collected through a face-to-face interview form consisting of two parts, which was created by the researcher by taking expert opinions.

According to the research findings, education administrators have a good

command of the concept of empathy in business life and frequently use the concept of empathy in daily functioning, empathy has a serious effect in providing effective communication, empathizing with internal stakeholders minimizes stress and problems in the work environment, and thanks to correct empathy, it reinforces the feeling of trust in the work environment and strengthens the work environment. It has been observed that the number of female education administrators is low. In addition, although education administrators have a good grasp of the concept of empathy and frequently use empathy in daily life, it has been observed that education administrators do not have much command of the empathy response steps: 'I, you and them', and they use the reaction steps unconsciously.

It has been suggested to include activities and training activities for the concept of empathy while organizing the professional development and career steps of the administrators and teachers in the school organizations that have the shortest impact on the society in terms of the goals achieved.

Keywords: Empathy, Empathic Tendency, Education, Education Manager, Leader, Communication, Sympathy, Stress, Confidence.

ÖN SÖZ

Empati, güçlü ilişkilerin anahtarıdır ve çalışanların güvene dayalı ilişkiler kurmasına yardımcı olur. Empati, çalışanlara kendilerini başkalarının yerine koyma ve duygularını anlama yeteneği vererek, ekip olarak birlikte çalışmalarına olanak tanır. Empatinin ana teması, başka bir kişinin bakış açısını anlamaktır. Empati, biriyle aynı fikirde olmasak bile kendisini anlayabilmektir. Liderler, etkili iletişim ve doğru empati ile diğer insanları anlayarak ve yargılamadan dinleyerek çalışanlarına derin bir saygı gösterir.

Empati iklimi üzerine temellenmiş örgütlerde kişiler arası güven kendiliğinden gerçekleştirileceğinden özverili ve aidiyet duygusu gelişmiş bir çalışma grubu oluşacaktır. Empati algısı yüksek düzeyde olan yöneticiler ile çalışanlar ekip ruhunda stresi en düşük seviyede hissederler; çünkü kişi algılandığından çok anlaşıldığı duygusunu derinden hissedecektir. Bu durumda lider, çalışma ortamından stresi uzaklaştırıp hedefleri ilke edinmiş ekip ruhunu hazır hale getirecektir.

Eğitim yöneticilerinin önemli kararlar alma gücü yüksek bireyler olduğu düşünüldüğünde, iletişimde başkalarının duygularını okumada daha doğru olmaya çaba gösterebilen kişiler olması gerekmektedir. Bu sayede iş doyumunu tatmış çalışanlar ile hedeflere ulaşma arzusu en üst seviyede olacaktır. Bu minvalde karar alma sürecimde ve benle iletişim halinde olup desteklerini her daim hissettiğim;

Araştırmamın planlanması, raporlanması ve her türlü aşamasında desteklerini esirgemeyen değerli hocam Doç. Dr. Nurettin BELTEKİN'e; görüş ve eleştirel değerlendirmeleri ile desteklerini her daim sunan değerli hocam, Dr. Öğr. Üyesi Bünyamin AĞALDAY'a

Artuklu ilçemizde görev yapan değerli meslektaşlarım eğitim kurumu yöneticilerine, fikirlerine sürekli başvurduğum okul yöneticiliği yaptığım Cumhuriyet İlk ve Ortaokulunda görev alan öğretmenlerime, isimlerini sığdıramadığım yakın dost ve arkadaşlarıma, çalışmama katkı sunan yüksek lisanstaki değerli arkadaşlarıma,

Son olarak çalışmam esnasında benden desteğini hiçbir zaman esirgemeyen sevgili eşim Aynur'a; oyun zamanlarını çaldığım ve büyümelerine yeterince şahit olamadığım canım oğullarım, yarın ki yolum ve yol arkadaşlarım Umut, Deniz ve Rüzgar'a; yetişmemde büyük emekleri olan ve dualarını hiçbir zaman esirgemeyen sevgili annem Hamdiye ve babam İbrahim'e; maddi ve manevi desteklerini hep hissettiğim ablam Vildan'a, abilerim Şeyhmus ve Mehmet'e, kardeşim Varol'a sonsuz muhabbet ve teşekkürlerimi sunarım.

Engin ARSLAN

Mardin-2022



İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI.....	ii
ETİK BEYAN	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	vi
ÖN SÖZ.....	viii
İÇİNDEKİLER	x
TABLolar LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR	xiii
GİRİŞ	1
Problem Durumu	1
Araştırmanın Amacı	4
Araştırmanın Önemi	4
Sayıtlar	5
Sınırlılıklar.....	5
Tanımlar	5
Eğitim Yöneticisi	5
Empati.....	5
Lider.....	6
1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	7
1.2. Yönetim	7
1.3. Yönetici	7
1.4. Eğitim/Okul Yöneticisi.....	8
1.5. Lider	9
1.6. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar.....	10
1.7. Empati	10
1.7.1. Empati Tanımı ve Tarihçesi.....	10
1.7.2. Empati ve Duygusal Zekâ.....	13
1.7.3. Aşamalı Empati Sınıflaması	13
1.7.4. Empatik Beceri ve Eğilim.....	15
1.7.5. Günlük Hayatta Empatinin Önemi	16
1.7.6. Bilişsel ve Duyuşsal Empati	16
1.8. Empati ile Karıştırılan Kavramlar	17

1.8.1. Sempatı	17
1.8.2. Özdeşım Kurma	18
1.8.3. İletışım	18
1.8.4. Dinleme.....	20
1.8.5. İçtenlik	20
1.9. Empati ile İlişkili Kavramlar	20
1.9.1. Empati ve İletışım.....	20
1.9.2. Empati ve Stres	21
1.9.3. Empati ve İş Doyumu	21
1.9.4. Empati ve Güven	22
1.10. Eğitim Yöneticilerinin Empatik Algıları Üzerine Türkiye’de Yapılan Çalışmalar...	23
1.11. Eğitim Yöneticilerinin Empatik Algıları Üzerine Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar	27
2. YÖNTEM.....	29
2.1. Araştırma Modeli/Deseni	29
2.2. Çalışma Grubu.....	30
2.3. Veri Toplama Aracı.....	32
2.4. Verilerin Toplanması.....	32
2.5. Verilerin Analizi.....	33
2.6. Geçerlik ve Güvenirlik	33
3. BULGULAR ve YORUMLAR	35
3.1. Empati Denince Aklınıza Gelen Kavramlar.....	35
3.2. Kullanılan Empati Tepki Boyutları	39
3.3. Empati Kurulduğunda Karşılaşılan Sorunlar.....	42
3.4. Empati ve Güven İlişkisi	44
3.5. Empati ve Stres İlişkisi.....	48
4. TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER	52
KAYNAKÇA	57
EKLER.....	63
EK1- Görüşme Formu	63
EK2- Görüşülen Kişiler.....	65
EK3-Etik Kurul Kararı	69
EK4- İntihal Raporu	71
EK5- Özgeçmiş	72

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. <i>Aşamalı Empati Sınıflaması</i>	14
Tablo 2. <i>Aşamalı Empati Sınıflaması Tepkileri</i>	15
Tablo 3. <i>Araştırmaya Katılan Eğitim Yöneticilerinin Demografik Özellikleri</i>	31
Tablo 4. <i>Katılımcıların Eğitim Kademelerine göre dağılımı</i>	32
Tablo 5. <i>Temalar, Alt Temalar ve Her Alt Temaya Ait Kodlar</i>	35

KISALTMALAR

MEB: Millî Eğitim Bakanlığı

EY: Eğitim Yöneticisi

TDK: Türk Dil Kurumu

TEÖ: Toronto Empati Ölçeği

Yrd.: Yardımcı

Y. Lisans: Yüksek Lisans

Müdür Yetk.: Müdür Yetkili

GİRİŞ

Problem Durumu

Dünyada meydana gelen hızlı değişimler neticesinde her alanda bilgiler yenilenip değişmektedir. İnsanı ve insan ilişkilerini temel alan örgüt ve kurumlar da bu değişimlerden etkilenmektedirler. Bu değişimlerin insan ilişkilerinin sık olduğu kurumlarda özellikle okullarda değişimlerin ve sosyal ilişkilerin harmanlanması önemli bir etkidir. Değişen çağ ve bilgilerini mesleki yeterlilik, kabiliyetleri ve insan ilişkileri ile harmanlayabilmiş yöneticiler örgütün hedeflerine daha çabuk ve kolay ulaşılabilir düzeyde olabilirler. Örgütün hedeflere ulaşmasını ve iç paydaşların daha özverili çalışmasını ise çağın gereklerini, değişen teknolojik ve genel bilgiler ve sosyal ilişkileri harmanlamayı başarabilmiş ve yüksek düzeyde empati kurabilen yöneticiler başarabilir.

Eren ve Güleç'in (2018) "Okul Öncesi Eğitim Kurumlarındaki Yöneticilerin Empatik Yaklaşımlarının Kişilerarası İletişim Becerilerine Katkısının İncelenmesi" konu başlıklı çalışma incelendiğinde sadece anaokulu kademesinde ve kadın yöneticiler ile çalışıldığı ve eğitim yöneticilerinin empatik tavır sergileyemedikleri sonuçlarına varmışlardır. Çevik'in (2017) yaptığı "Okul Yöneticilerinin Empatik Eğilimlerini Yordamada Öfke, Yaşam Doyumu ve Stresle Başa Çıkmanın Rolü" adlı çalışmada daha çok empatik tavır sergilemeye etki eden öfke kavramı üzerinde durduğu görülmüştür. Katman'ın (2010) kaleme aldığı; "Okul Yöneticilerinin Empatik Eğilimlerinin İncelenmesi Isparta İl Merkez Örneği" yüksek lisans tezi incelendiğinde empatik tavra etki eden unsurlara değinilmediği gözlemlenmiştir.

Eğitim yöneticilerinin empati algılarını incelerken alan yazında tespit edilen eksiklikleri giderme endişesi ile, cinsiyet kavramı ön planda tutularak erkek ve kadın orantısı nitel araştırmanın gereklerine uygun şekilde dengelenip homojen bir yapı oluşturulmaya çalışılmıştır. Geçerli ve güvenilir verilere ulaşmak amacıyla sadece tek kademedeki görev yapan eğitim yöneticileri yerine anaokulu, ilkokul, ortaokulu ve lise kademelerinde görev yapan tüm eğitim yöneticileri katılımcı olarak seçilmiştir. Empatik yaklaşımın etki unsurlarında öfke yerine örgüt yapısında öfke ve empati gibi duyguları daha çok etkisi altına alan ve tüm kurumlarda örgüt iklimini oluşturan: iletişim, güven ve stres kavramları üzerinde durularak bu eksiklikler alan yazında giderilmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmanın amacı, eğitim yöneticilerinin okulu yönetirken empati yaklaşımları, empati ile ilgili kavramları tanımlamaları, kendilerinin empati algıları, empati kurmanın sorunların çözümüne etkisi, empati-güven ve empati-stres ilişkilerine ilişkin görüşleri belirlemektir.

Fenomenolojik bakımından okulu oluşturan bireyler, belli bir düzeni olmayan ve aktif bir değişime tabi bireylerin toplamı olan bir topluluktur. Toplumu var eden unsurların bütününe bakıldığında hiçbiri için homojen bir düzen ve sistemden bahsedemeyiz. Sistemi var eden hiçbir paydaş veya sistemin içindeki her bir birey bütünüyle bir duygu durumunu aynı ölçüde kabul eder denilemez. Sistemin iç çatışması kişiler arası bu farklılığın bir nedenidir. Çatışmanın varlığı mevcut lidere veya gurup içindeki kişilere karşı bir başkaldırı olmaktadır. Bu çatışmaların ortadan kaldırılması temelde algısal farklılıkların bertaraf edilmesi ile mevcut sistem ve düzenden kaldırılabilir. Okul özelinde de lider mevcut algılarını ve duygu düşüncelerini kişilere benimsetmek yerine algılar arasındaki farklılıkları gidermek noktasında çalışmalar yapar, çatışma krizlerine müdahale eder böylelikle bireysel algı ve farklılıkları doğru iletişim ile müzakere eder. Aynı algı düzeyine ulaşmaya beklemek yerine düşünceler saygı ve empatik yaklaşımı sisteme dahil eder (Ersoy, 2019).

Çatışmaların varlığı eğitim yöneticisi için bir fırsattır. Çatışma sayesinde doğru empati kurmuş lider, örgütsel değişime fırsat görür. Değişmeler ve çağa ayak uydurma noktasında okullarda örgütsel değişim kaçınılmazdır. Bu değişimin örgütü oluşturan bireyler tarafından kabul görmesi gerekmektedir. Bu değişimlerin, yeni fikir ve uygulamaların çalışanlar tarafından benimsenmesiyle doğru orantılıdır. Eğitim yöneticisinin bu noktada yapması gereken doğru iletişim kanalı ile bu fikir ve uygulamaları kabul etmelerini sağlamaktır. Eğitim yöneticisi tarafından dikkat edilmesi gereken örgütsel değişimlerin empoze etmekten uzak durup çalışanın özgür karar ve tercih etmesine bırakmasıdır (Peca, 1991; akt. Şişman, 1998).

Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli olan insan ve maddi kaynakları temin etmek temin edilen kaynakların etki ve verimli kullanılmasını sağlamak eğitim yöneticisinin sorumluluğundadır. İlgili yönetmeliklerde eğitim yöneticisinin görevi okulu eğitim programlarında belirtilen amaçlara uygun koşul ve şartlarda ulaşmasını sağlamak olarak belirtilmiştir. Eğitim yöneticisinin belirlenen amaçları gerçekleştirirken insan gücü, maddi kaynaklar, araç ve gereçler gibi imkanlardan faydalanır (Kaya, 2000).

Her kurum ve örgütün kendine has özellikleri vardır, okul örgütünü diğer tüm örgütlerden ayıran özelliği ise hedefinde insanı yetiştirmek vardır. İnsan yetiştirmek hedefi nedeniyle kendine özgü bir düzen, plan ve sistem biçimi mevcuttur. Eğitim yöneticisi, statüsünün verdiği yetkiyi sosyal beceri, mesleki ve teknik bilgi, tecrübe gibi yetkilerle şekillendirmesi gerekir. Eğitim yöneticisinin iç ve dış paydaşlar ile empatik iletişim kurabilmesi sosyal statü yetkisini artırır ve kurulmuş olan empatik iletişim sayesinde okulun amaçlarına, iç ve dış paydaşların beklentilerine daha kolay ulaşmalarına olanak sağlayabilir (Fidan ve Erdem, 1999).

Eğitim yöneticiliğinde liderlik vasfını taşıyan kişiler üst düzey iletişim kurma kabiliyeti yüksek kişilerdir. Empati kurulurken kullanılan iletişim kanalı ile okulun hedeflerine ulaşması, iç ve dış paydaşların beklentilerinin karşılanmasında önemli bir etkidir. Empatide iletişimin güçlü ve gerçekleşebilir olması empatik dinleme eyleminin gerçekleşmesine bağlıdır. Etkin dinleme sayesinde örgüt içi çatışma durumları ortadan kalkacağı gibi amaçlar uğruna bir araya gelme düzeni sağlar, alınacak tüm tedbirler ile yapılması muhtemel tüm değişikliklerin iç paydaşlarca işleme alınıp uygulanması daha kolay olacağı gibi yönetenin sosyal ve statü etki gücünü arttıracaktır.

Empati kurabilen, empati yeteneği yüksek kişiler bulunduğu çevresi ile iletişim kabiliyeti yüksek olan kişilerdir dolayısıyla empatiyi kuran için de empati önemli bir kavramdır; hatta liderlik özelliğine sahip kişilerin empatik becerilerinin yüksek olduğu bilinmektedir (Dökmen, 2012). Bireysel farklılıklar gibi empati de kişiden kişiye değişebilir özelliktedir. Bunun temel nedeni kişinin yetiştiği sosyal toplum şartları, almış olduğu eğitim, yaşamış olduğu tüm tecrübeler ayrıca birçok kişisel etkene bağlı olabilir (Hojat vd., 2001).

Empati karşımızdaki bireyin görünmeyen yönüne ulaşabilmeyi amaçlar bunu yaparken faal ve yoğun bir süreç başlamalı ve bu süreç dinleme faktörünü aktif hale getirir. Doğru dinleme ile başlayan doğru empatide kişinin görünmeyen yönü olan inanç ve duygularına da dikkat gerektiren fenomenolojik bir bakış açısı ile anlamayı sağlar. Bu sayede karşıdaki kişiye görünmeyen yönündeki duygu derinliğinde saklı kalan, önemli kabul ettiği duyguların empati kuran kişi tarafından anlamlandırıldığı mesajını verebilmektir (Eisenberg ve Delaney, 1998).

Bu çalışmadan elde edilecek veriler eğitim yöneticilerinin seçilmesinde ve çeşitli eğitimlerinde, eğitim yöneticileri için okul iklimi kurulurken dikkat edilecek

hususlarda, alan yazında araştırmacılara önemli veriler kaynak teşkil edeceği düşünülmektedir.

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, eğitim yöneticilerinin empati algılarını araştırmaktır. Bu kapsamda okulu yönetirken empati yaklaşımları, empati ile ilgili kavramları tanımlamaları, kendilerinin empati algıları, empati kurmanın sorunların çözümüne etkisi, empati-güven ve empati-stres ilişkilerine ilişkin sorulara yanıt aranmıştır.

Araştırmanın Önemi

Birey ve toplumun belli hedef ve amaçlar doğrultusunda şekillenmesini sağlayan en önemli ve vazgeçilemeyecek unsur eğitim kurumlarıdır. Eğitim kurumları devlete hizmet eder ve devletler bilim üretilmesi için eğitime önemli pay ayırmaktadırlar. Bu önemli unsurlar nezdinde eğitim kurumları bilim üretmek ve akademik başarıyı sağlamak için iç ve dış paydaşlar ile sıkı ilişki içerisindeyler. Tüm bu amaç ve hedeflere ulaşmanın yolu eğitim yöneticisinin akademik ve bireysel yeti ve tecrübesine bağlıdır. Bu minvalde sağlıklı, güven içinde tüm paydaşların aktif olduğu ve sağlıklı iletişimin kurulduğu eğitim kurumlarının temelinde, oluşturulan empatik davranışlar yatar; çünkü başarının en temel koşulu empatik algının var olduğu ortamlardır.

Empati, eğitim liderliği alanında dikkat çekmiş olsa da bunun gerçekte ne anlama geldiği konusunda neredeyse bir fikir birliği yoktur. Araştırma empatinin neredeyse aynı tanımlarını benimsediğinde bile, ampirik çalışmalar, işlevsel empati tanımlarında büyük ölçüde değişiklik gösterme eğilimindedir. Ayrıca, bu çalışmalar tipik olarak nedensel ilişkiler yerine empati ve liderlik davranışı arasındaki ilişkileri gösterir ve düşük güçlü çalışma olma eğilimindedir (yani küçük örneklem büyüklüğü). Bu nedenle, belirli eylem önerilerine çevrilmesi zordur. Örneğin, bu alandaki araştırmacıların kavramsallaştırdıkları ve sahadaki liderlerin algıladıkları ve işledikleri şeyler arasında çelişkilere yol açabilir. Neyse ki, araştırmalar son yıllarda empatiyi anlamada önemli ilerleme göstermiştir.

Okul kültürü, genellikle personel üyeleri arasında ve onlar ile öğrencileri arasındaki gayri resmi, duygusal ilişkileri destekleyen duyguyla ilgili birçok kuralla iç içedir (Day, 2004; akt. Oplatka, 2004). Duygu, doğası gereği çok seviyeli bir fenomen olduğu için kişi içi, kişiler arası, ikili ve grup seviyesi ve kültür ve iklim

arasında aktif rol oynar (Ashkanasy ve Daus, 2013). Okul müdürlerinin duygusal olarak çok seviyeli empatilerini nasıl düzenlediklerini ve yönettiklerini keşfetmek önem arz etmektedir.

Bu araştırma ile eğitim yöneticilerinde empati algının varlığının doğal ortamlarında yüz yüze görüşmeler ile tespit edilerek eğitim yöneticilerinin empati algılarının yükseltilmesi için katkı sağlayacağı gibi bu alanda yapılacak çalışmalara ışık tutacaktır.

Sayıtlar

Eğitim yöneticilerinin sorulara araştırmacı tarafından yönlendirilmeden samimi yanıt verdikleri düşünülmektedir. Eğitim yöneticisi katılımcıların empati kavramı ile ilgili yeterli bilgiye sahip oldukları düşünülmektedir. Eğitim yöneticilerinin empati algılarına fenomenolojik bir inceleme için hazırlanan sorular konunun derinlemesine araştırılması için yeterlidir.

Sınırlılıklar

- Araştırma Mardin İli Artuklu ilçesi ile sınırlıdır.
- Araştırmamız 2020-2021 eğitim öğretim yılında görev yapan eğitim yöneticileri ile sınırlıdır.
- Katılım sağlayan eğitim yöneticilerinden 5 eğitim yöneticisinin kadın olması ile sınırlıdır.
- Eğitim yöneticilerinin empati algılarına ilişkin fenomenolojik bir inceleme için araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu ile sınırlıdır.

Tanımlar

Eğitim Yöneticisi

- Eğitimin tüm kademelerinde görev yapan idareciler (TDK).

Empati

- Duyguları anlamlandırmadır. Duygudaşlık (TDK).

- Empati, kişinin dolaylı gözlem yapması, başkasının nazarından olaylara bilişsel ve duygusal olarak bakabilmesidir. Bireyin bilişsel ve duygusal olarak diğerinin duyduğu ve gördüğü açıdan hissederek, kendini onun yerine koyabilme becerisi ve yetisidir (Blackstone, 2007; Kohut, 1977).

Lider

- Lideri olduğu topluluğu amaç ve hedeflere en kısa yoldan ve en az maliyet ile iç ve dış paydaşların etkin katılımı ile gerçekleştirebilen kişidir (TDK).
- Liderlik, insanları belirlenmiş hedefler yönünde çaba göstermeye ikna etme yeteneğidir (Davis, 1988).



1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.2. Yönetim

Yönetim, birden çok insanın belli bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelmesi, belirlenen amaçları yerine getirmek için güdülenmeleri ve en önemlisi en kısa sürede hedefe ulaşma planlarının bütünüdür denilebilir. Yönetimin varlığı hedefi gerçekleştirmenin en kısa ve planlı şekilde yürütülmesini; gerçek manada zaman ve mekândan ciddi manada tasarruf sağlayacağı gibi hedeflerin koordineli bir şekilde yürütülmesinde bir temel oluşturmaktadır.

İnsanlık tarihinin başlangıcı ile yönetim araştırmaları aynı temelde birleşirler. İnsanların toplayıcılık ve göçebe hayat sürecinden sonra geçtikleri yerleşik yaşam süreci ve bir arada yaşamaları iş paylaşımı ve iş birliğine ihtiyaç duymuşlardır. Bu iş paylaşımı ve iş birliği sürecini sorunsuz ve adil oluşturabilme yönetsel davranışı kendiliğinden ortaya çıkarmıştır. Yönetimin ile ilgili pek çok tanım yapılagelmiştir. Birden çok tanımın yapılma nedenleri: Tanımı yapan kişi ve kişilerin yönetim anlayışları, bir diğer sebep ise yönetim faaliyetinin gerçekleştirildiği kurumların farklı işlev ve hedeflere sahip olduğudur (Başaran, 1989).

Örgütteki çalışanların birlikte hareket etmesini sağlayıp bu hareketin koordineli bir şekilde yürütülmesi ile örgütün hedeflere ulaşması süreci bir yönetim işidir (Başaran, 1989). Yönetim, iş birliği içinde belirlenen ortak hedeflere ulaşma çabasıdır. Hedefe ulaşma tüm paydaşlar aracılığıyla veya örgüt çalışanlarına iş yaptırma çabalarının tamamına da denir (Fındıkcı, 1992).

Yönetim farklı anlam ve söylemlerle birçok farklı topluluk ve kültürlerde, bazen bilimde bazen de sanatta kullanılıp anılmaktadır. Bu açıdan bakıldığında yönetim; bir süreç, sürekli ilerleyen ve gelişen bir bilim, bir eski çağ sanatı şeklinde tanımlanabilir. Yönetim, örgüt tarafından hangi işlerin yapılacağı ve bu işlerin nasıl yapılacağını net bir şekilde ifade eder (Taymaz, 2003).

1.3. Yönetici

Yönetici, kurumların hedeflere ulaşmak için personel ve tüm kaynaklarını zaman ve yer bakımından en etkili şekilde planlayan ve örgütleyen olarak tanımlanabilir (İlgar, 1996). Yönetici, liderlik yeteneği, tecrübe, mesleki eğitim ile gelen alan uzmanlık bilgisi ve yetki gücüyle görev icra etmek, hizmet ortaya çıkarmak ve etkin ve başarılı olmak isteğindeki örgüt çalışanıdır. Buna rağmen karşısında örgüt içi

Çalışanların baskı unsurları, kültürel ve sosyal farklılıkları, çağın teknolojik gelişmeleri, sendikal ve siyasal etkinlikler, yerel ve ulusal bağlamda çevresel ayrıca bürokratik baskılar bulunmaktadır (Koçel, 2001).

Yöneticilik kavramı içinde örgüt adına karar alma ve karar verme, örgüt amaç ve hedeflerini planlama, organize etme, kurumu örgütleme ve akademik lme boyutlarını kapsayan oldukça geniş çaplı çok etkili bir kavramdır. Aynı zamanda yöneticilik, ‘her şey benden sorulur’ yaklaşım ve anlayışından rehberlik etmek lider olmak anlayışına bir geçiş süreci olarak tanımlanabilir. (Aydın, 2001).

1.4. Eğitim/Okul Yöneticisi

Eğitim yöneticisi/yöneticiliği, birçok ülkede çeşitli kanun, yönetmelik ve mevzuata göre belirli yetki ve sorumluluk ile nitelenmiş olsa da bunların çok ötesinde ve belirli bir meslekten öte örgütün iklimine göre tavır sergileyip gelişime odaklanmış bir kumanda merkezi konumundaki kişidir.

Eğitim Yöneticisi yn çizen ve etki eden, ortak amaçlar için diğerleri ile birlikte çalışan, öğrencilerin hem akademik hem de manevi değerler açısından öğrenmelerine önem veren, üstlenilen bir rolden daha fazla işlevi olan ve okul içerisinde farklı bireylere liderlik rolü dağıtan kişidir (Leithwood ve Riehl, 2003).

Nitelikli bir eğitimden söz edebilmek için eğitim yöneticiliği önemli bir kavramdır. Eğitim yöneticisi statüsü gereği mevcut kurumu kalite ve başarının merkezi haline getirme çabasında olmalı; iç paydaşların beklentilerini karşılama noktasında ve bireylerin rollerini unutmadan ve önemseyerek bir rol birlikteliği hareketi sergilemelidir (Taymaz, 2003).

ağın modern eğitim anlayışı ve sistemini örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için uygun, planlı ve ulaşılabilir bir şekilde gerçekleştirecek yönetsel faaliyetler sağlamak eğitim yöneticisinin görevlerindendir (Kaya, 1999).

Yönetim kavramı ile ilgili yapılan tanımların ortak yanı ‘rgtn mevcut kaynaklarını hedefleri gerçekleştirme doğrultusunda en zararsız ve gerçekçi biçimde kullanılması’ olarak grlmektedir. Bu açıdan eğitim yöneticiliği, mevcut kaynak ve araç gereçlerin en etkili biçimde örgüt kullanımına sunulması yolu ile önceden belirlenmiş amaçlara erişebilmek amacıyla gerçekleştirilen kapsamlı etkinlikler şeklinde ifade edilebilir (Erdoğan, 2000).

Okullar bireyler için olduğu kadar onları doğrudan etkileyen, geliştiren bir

unsurdur ve bunu eğitim yolu ile gerçekleştirir. Eğitim örgütleri, denetim ve baskı yapısı açısından öteki kamu kurumlardan farklılaşır. Bu farklılık, eğitimin yönetsel düzeninde de gözlenebilir durumdadır (Bursalıoğlu, 2005).

1.5. Lider

Kurumsal yapıların sıklıkla tartışılan kavram konularından biri liderliktir. Sosyal bilimler alanlarının: tarih, felsefe, sosyoloji, psikoloji, eğitim ve sanat gibi farklı alanlarının da ötesine geçerek uygulama alanlarında da liderlik konusuna sıklıkla yer almıştır. Lider ve liderlik kavramlarını belli çizgiler çerçevesinde izah etmek kolay değildir. Liderlik tek bireylik ve tek olmak ile bağdaşmaz. Liderlik birden çok insanın bir araya getirdiği topluluk ile birlikte var olmaya başlar ve topluluk içinde duygu bağı gerektirir. Bu toplulukta bulunan kişilerin, birbirinden değişik kişilik özelliklerinin ve rollerinin bulunması, lider için tek bir doğru olmadığını izah eder. Bu noktada olması gereken en doğru tavır, liderliğin farklı tanımlarına tek doğru ve açıdan bakmamak olarak benimsememektir (Ensari, 1999). Liderlikle yapılan tanımlarda lider ve liderlik kavramları kesin çizgiler ile birbirinden ayrılmamışlar; fakat lider bireyi ifade ederken liderlik bireyin tavır ve davranışları ile ilgilidir (Aydın, 1994).

Etkili bir liderlik anlayışı için şu üç özellikten bahsedilebilir.

1-Teknik Yetenek; metot, kurallar, süreç ve etkinlik için ihtiyaç olan çeşitli araç ve gereç kullanımları gibi teknik beceriyi kapsar.

2-Kişilerarası Yetenekler; insan duygu ve davranışı, bireyler arası ilişkilerde tutumlar, davranışlar, empatik davranış duygusu, kişileri anlayıp onları motive edebilme, etkin ve açık bir iletişim, sosyal davranışlar gibi yetileri kapsar.

3-Kavramsal Yetenekler, genel analitik ve mantıksal düşünme becerileri, karmaşık ve belirsiz kişiler arası ilişkilerin kavramsallaştırılmasında uzmanlık alan bilgisi, problem çözmede üretkenlik ve yaratıcılık, çağın gerektirdiği değişimleri ve potansiyel sorunları tahmin etmek gibi yeteneklerin olduğu özelliktir (Yukl, 2013).

Bell ve Hall (1954) yapmış oldukları araştırma incelendiğinde, liderlik özelliğine sahip kişilerde empati kurma yeteneklerinin yüksek olduğunu tespit edilmiştir. Liderlik alanında yapılan araştırmalardan bazıları da liderliği doğuştan bireyde var olan özellikler olarak nitelendirirken; bir kısım bilimsel araştırmalarda görevi gereği sergilenen ve mevcut duruma göre etkisi altında kalınan roller olarak değinilmiştir

(Bursalıoğlu, 2005).

1.6. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

Davis liderlik ile yöneticilik arasındaki farkları şöyle ifade etmiştir: ‘yöneticiliğin tamamını tanımlayamadığı gibi yönetimin önemli bir unsuru olan liderlik aynı zamanda yöneticiliğin bir alt aşamasıdır (İlgar, 1996). Bennis ‘21. yüzyılda hayatı devam ettirebilmenin yolu yöneticiler ile değil; liderler ile olacaktır.’ demektedir. Bu görüş belirsizlikte, değişimin yoğun olduğu durumlarda ve düzensizlik durumlarında liderliğin önemine vurgu yapmaktadır (Ülker, 1997).

Bennis (1998), lider ile yönetici arasında farklılıkların bilimsel açıdan tespit edilmeseler de olabilirliği üzerinde durmuştur. Liderlik, örgütün amaçlara erişilmesine mâni olmak için bile kullanılabilir. Kesin bir şekilde ifade edecek olursak lider yeteneklerini kurumun amaç ve idealleri yönünde kullanmak yerine yetki ve yeteneklerini kendi çıkarlarını gerçekleştirmek için de kullanabilir. Yöneticinin yetkileri altında çalışanların üst yönetime karşı sorumluluklarından ötürü belirlenen amaç davranışlara yönlendirmek mümkündür. Liderin ise aksine amaca ulaşmak için kurumsal araçlardan değil kişisel özelliklerden güç alır ve çalışanlara karşı sorumlu olduğunu hisseder. Ayrıca yönetim kurumdaki belli kademelerle ilişkilidir. Liderlikse ne tür bir liderliğe gereksinim olduğunu belirleyen hal ve koşullarla ilişkili biçimde, herhangi bir kademedeki herhangi bir çalışan tarafından sergilenebilir. Yöneticilik üst makamlar tarafından tevdi edilen görev icra etmek iken, liderlik kurumdaki kişilerin kişiye tanıdığı yönetme hakkıdır (Bennis, 1998; akt., Uzun, 2008).

1.7. Empati

1.7.1. Empati Tanımı ve Tarihçesi

Empati, günümüz kavram haritasına ginceye kadar tanımlama noktasında üç ayrı başlık altında geçtiği söylenebilir. Bilişsel tanımlamada 1960’lı yıllarında sonlarında kullanılan bir kavram olarak bireyin, karşısındakini bilmesi, kendini karşısındakinin yerine koyarak kişinin özellikleri hakkında bilgi sahibi olması manasında kullanılmıştır. Duygusal bir kavram niteliği taşıması ise 1960’lı yıllarda fark edildiği benimsenerek, karşısındaki bireyin hissettiği duyguların benzerini hissetmek, karşıdaki kişi gibi hissetmek olarak anlamlandırılmıştır. 1970’lerde ise birinin belirli bir duygusunu anlamaya ve bu duyguya uygun bir karşılık vermeye ‘‘empati’’ denilmiştir (Onay vd., 2015).

Türk Dil Kurumu sözlüğünde duygudaş olma kelimesi ile açıkladığı Empati kavramı Almandada kullanılan “Einfühlung” kelimesi, “kendini içinde bir his/hissetmek” ayrıca Yunancada kullanılan “empatpeia” kelimelerinin bir araya gelmesi ile türediği anlaşılmaktadır (Dökmen, 2012). Empati kavramı ile ilgili yapılan tüm araştırmalar incelendiğinde sıklıkla ismini duyacağımız, çalışmalarıyla varoluşçu-insancı yaklaşımının ve hümanistik psikoloji ekolünün öncülerinden olan Rogers çıkmaktadır. Empati mevcut durumdan öte süreç merkezli ve empatiyi kendinin farkında olan, karşıdaki bireyin duygu dünyasına girince kendi olabilecek ve empati süreci bittiği vakit iradesi ile ve dilediği zaman diliminde kendi özüne dönüş yapabilen bireyler empati kavramını gerçeği ile hayatlarına uyarlamış olurlar. Empatik olmanın belli bir karmaşık süreci olduğu bununla birlikte sorumluluk yükleyici, güçlü; ancak zorlukla anlaşılabilen bir varoluş şeklidir (Rogers, 1983).

Yüz yıldan uzun bir süre önce Titchener empati terimini kullandığından beri, empati işe alım sürecinin bir parçası olan süreçler ve ürünler için bir şemsiye terim olarak kullanılmıştır. Empati bazen başkalarıyla ilişki kurma konusundaki kendi deneyimi bazen de empati ve duygusal birbirinin yerine kullanılır (Wispe, 1986). Voss, Gruber ve Reppel'e (2010) göre empati, çalışanların iç ve dış paydaşlarının bakış açılarını ve fikirlerini daha iyi anlamalarını sağlayarak çalışma ortamını çalışanlar için daha keyifli ve üretken hale getirir. Empati, başkalarının içsel durumlarını paylaşma ve anlama yeteneği ve eğilimidir. Bu tanım empatinin deneyim paylaşımı, zihin algısı ve zihinselleştirme gibi birbiriyle ilişkili ancak farklı bileşenlerden oluşan çok yönlü bir yapıdır (Zaki, 2014).

Empati, Yunanca'dan İngilizce'ye geçişindeki süreçte: Yunanca'da “iç sezileri hissetme” anlamına gelen empathia terimi, ilk defa estetik kuramcılarının nezdinde ‘bir kimsenin kişiye özel, öz deneyimini anlama ve algılama yeteneği’ amaçlı kullanılmıştır (Goleman, 2019). Empati, kişinin kendini tanıması, anlaması ve anlama yeteneği, başkalarının duygularını deneyimlemesi olarak tanımlanır. Empati doğru iletişim kurmakla birlikte kişinin duygularını iletişim sürecinde doğru anlayıp özdeşim kurmadan duygularını yorumlamaktır. Empati başka birinin ne hissettiğini bilebilme, satıcılık ve yöneticilikten gönül ilişkileri ve ebeveynliğe, insanların acılarını paylaşmaktan sinyal etkinliğe kadar uzanan pek çok farklı alanda karşımıza çıkar (Goleman, 2019).

Empati; başkalarının duygusal tepkilerini anlama becerisidir ve birçok insan gibi yöneticilerin sahip olması gereken temel özelliklerden biridir (Halpern, 2003). Sosyal

bilimlerin önemli bir alanı olan empati birçok kişi tarafından açıklanmıştır. Dökmen empatiyi “bir insanın, kendisini karşısındaki insanın yerine koyarak onun duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması” olarak tanımlamaktadır (Dökmen, 2012). Rogers ise empatiyi ‘bir kişinin olaylara karşısındakinin bakış açısıyla bakması, o kişinin duygularını doğru olarak anlaması ve anladığını iletmesi süreci’ olarak tanımlamaktadır (Dökmen, 20012). Empati bir konuya kendi perspektifi dışından bakabilmek olarak tanımlanabilir (Tayfun, 2011). Barrett-Lennard ise empatiyi ‘bir başkasının iç dünyasıyla bağlantı kurma fikri’ olarak tanımlamaktadır (Barrett-Lennard, 1981). Özetleyecek olursak empati; karşımızdaki bireyin duygularını anlama yetisi kadar bu yeti ile birlikte duygularını anladığını aktarma manasına gelmektedir.

Empatinin bir diğer tanımı; ‘bir insanın diğer insanın duygularını anlayabilmesi ve bunu onunla paylaşabilme yeteneği’ olarak tanımlanmaktadır. Weiner ise empatiyi, ‘diğer bireyin ayakkabılarını giyerek onun gereksinimlerini ve hissettiklerini anlama becerisi’ olarak tanımlamaktadır (Gülseren, 2001). Bir insan empati kurarken kendi fikirlerini, doğrularını bir kenara koymakta ve empati kurduğu kişiyi anlamaya ve onunla birlikte hissetmeye başlamaktadır (Özbek, 2005).

Günümüzde ‘empati’ denildiğinde akla, Carl Rogers ve onun konuya ilişkin çalışmaları gelir. Psikoterapi alanında empatik iletişim kurma becerisiyle ünlenmiş Rogers’ın adı ile empati kavramı adeta özdeş hale gelmiştir (Dökmen, 2012). Mesleki yaşamı boyunca empatiyi çeşitli şekillerde tanımlamış olan Rogers’ın 70’li yıllarda ulaştığı empati anlayışı, bugün çoğunluğun üzerinde 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 bu durumu ona iletmesi sürecine ‘empati’ adı verilir (Rogers, 1970; akt. Dökmen, 2008).

Bir kimsenin empati kurabilmesi için üç öğeden söz edilebilir:

a) Empati kuracak kişi, kendisini karşısındakinin yerine koymalı, olaylara onun bakış açısı ile bakmalı yani kişi karşısındakinin fenomenolojik alanına girebilmeli, olay ve durumlara o kişinin yerine geçerek onun gözleriyle bakabilmeliyiz. Karşımızdaki bireyin rolüne girerek kısa bir süre o rolde kalmalı ve o rolden çıkarak kendi rolümüze geçmeliyiz aksi halde özdeşim veya sempati duyma durumu yaşanabilir ki bu kavramlar empatiden farklı kavramlardır.

b) empatinin kurulabilmesi için karşımızdaki kişinin duygu ve düşüncelerini

doğru anlamalıyız sadece duygu veya sadece düşünce empatisi kurmak yeterli değildir. Bu da empatinin bilişsel ve duyuşsal iki bileşenin olduğunu göstermektedir.

c) Karşımızdaki bireyle empati kurmamızdaki açıklık kendisine onu anladığımızı belirtmemiz ile empati süreci oluşmuş olur. Sadece anlamak ile empati kurulmuş sayılmayız dönüt vermek de gereklidir (Dökmen, 2012).

1.7.2. Empati ve Duygusal Zekâ

Duygusal zekâ, kişinin kendini harekete geçirebilmesi, duygularını kontrol edebilmesi, zor durumlarda olumsuzlukların onu ele geçirmesine izin vermemesi ve empati kurabilmesi olarak tanımlanmaktadır (Goleman, 2007). Çetin, Güleç, Yıldız vd. (2015), Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Tıp Fakültesi öğrencilerinde duygusal zekâ ve empati ilişkisi, isimli çalışmalarında duygusal zekâ boyutları ile empati düzeyleri arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğunu saptamışlar. Bir başka deyişle kişilerin duygusal zekâ düzeyleri arttıkça empati eğilimlerinin de artacağını tespit etmişlerdir. Empati, kendini açma, sosyalleşme, sosyal duyarlılık ve sosyal uyum ile pozitif olarak ilişkilidir. Empatiye, başkalarına yardım etme fikri hakimdir. Empati ve yardım etme arasındaki ilişki empati eğilimleri kullanılarak değerlendirilir. Empati eğilimleri, bireyin günlük yaşamdaki empati potansiyeli olarak tanımlanmaktadır. Empatik karakter bireyin duygusal sorunlarını anlama ve yardım etme arzusu da dahil olmak üzere, empatinin duygusal boyutuyla daha fazla ilgilenir (Dökmen 2008). Duygusal zekaya hâkim liderler kontrollü duygu durumları sergilerler. Duygu durumunun en temel hareketi empatidir. Çünkü empati çoğu kez sözsüz yani duygusal iletişim kanalıdır aslında. Lider çoğu kez kişi ile sadece jest ve mimikler ile çözümleme ve empati kurma durumunu yaşar. Bu da duygusal zekâ düzeyi pozitif yönde olan kişilerin daha doğru empati kurma düzeyinde olduğunu gösterir.

1.7.3. Aşamalı Empati Sınıflaması

Dökmen'in 1988 yılında ortaya koyduğu aşamalı empati sınıflamasına göre Onlar Basamağı, Ben Basamağı ve Sen Basamağı olmak üzere üç aşamadan ve her basamak da 'Duygu ve Düşünce' olmak üzere iki alt basamaktan oluşmaktadır. Onlar basamağında empatik tepki veren kişi veya kişiler karşısındakinin kendisine anlattığı sorun üzerinde düşünmez; sorunun üçüncü şahıslar (toplum) tarafından benimsenen görüşlerini dile getirir. Kişi empatiyi kurarken toplumun beklenti ve görüşlerine göre karşısındakine geri bildirim verir ve bu geri bildirimi çeşitli genelleme ve atasözleri

ile yapar. Aşağıdaki tabloda aşamalı empati sınıflaması görülmektedir.

Tablo 1. Aşamalı Empati Sınıflaması

Onlar Basamağı	<i>Senin sorunların karşısında onlar (toplum) ne düşünüyor ve ne hissediyor?</i>
Ben Basamağı	<i>Senin sorunların karşısında ben ne düşünüyor ve ne hissediyorum?</i>
Sen Basamağı	<i>Senin sorunların karşısında sen ne düşünüyorsun ve ne hissediyorsun?</i>

Kaynak: Dökmen, Ü. (2000), İletişim Çatışmaları ve Empati. İstanbul: Sistem Yay.

Ben basamağında, empatik tepki veren kişi veya kişiler, benmerkezcidir; kendisine sorununu anlatan kişinin duygu ve düşüncelerine eğilmek yerine, sorun sahibini eleştirir, ona akıl verir; bazen de kişiyi kendi sorunuyla baş başa bırakıp kendinden söz etmeye başlar. Üzüldüm yerine aynı dert bende de var der. Sen basamağında empatik tepki veren kişi veya kişiler kendisine sorununu ileten kişilerin rolüne girer, olaylara ve o kişinin bakış açısıyla bakar, toplum ya da kendi düşünceleri yerine doğrudan doğruya karşısındaki kişinin duygu ve düşünceleri odak merkezi olur (Dökmen, 2012). Aşamalı Empati Sınıflaması basamakları sonrası oluşan tepkiler en kalitesiz tepkiden en kaliteliye doğru şöyle sıralanabilir:

Tablo 2. *Aşamalı Empati Sınıflaması Tepkileri.*

Onlar Basamağı	1. Senin problemin karşısında başkaları ne düşünür ne hisseder.
	2. Eleştiri.
	3. Akıl verme
Ben Basamağı	4. Teşhis
	5. Bende de var
	6. Benim duygularım
	7. Destekleme
	8. Soruna eğilme
Sen Basamağı	9. Tekrarlama
	10. Derin duyguları anlama

Kaynak: Dökmen, Ü. (2000), İletişim Çatışmaları ve Empati. İstanbul: Sistem Yay.

1.7.4. Empatik Beceri ve Eğilim

Empatik eğilim; insanları anlayabilme ve empati kurma potansiyeli olarak tanımlanmaktadır (Dökmen, 2008). Empatik eğilimi yüksek olan kişiler, kendileri yaşamamış olsalar bile karşılarındaki kişinin sorunlarını anlayabilirler. Karşısındaki kişiye yardım edebilmesinin yolu da onun sorunlarını doğru olarak algılayabilmesinden geçmektedir (Guttman ve Laporte, 2000).

Empati kabiliyeti fazla olan bireyler sadece insanlara karşı değil, bütün canlı ve cansız varlıklara karşı fazlasıyla hassas ve sağduyulu tavır sergilemektedir. Empati kabiliyeti yüksek bireyler saldırgan davranışları en aza indirmek ve olumlu sosyal davranışları artmaktadır. Bazı çalışmalar incelendiğinde, insanların kültür ve karakteristik özellikleri açısından kendilerinden pek farklı olmayan bireylere veya kendi cinslerine karşı empatik yaklaşım konusunda daha başarılı olduklarını göstermektedir (Ersoy ve Köşger, 2016).

Empati konusunda yapılmış bazı çalışmalar empati becerisinin doğuştan geldiğini savunmasına rağmen, çoğunluğun görüşü empatik eğilimin öğrenilip geliştirilebilen bir beceri olduğu yönündedir (Buckman, 2001). Empati becerileri çocukluk döneminde oluşmaya başlamaktadır. Bu konuda ailelerin çocuklarını yetiştirme davranışları önemli bir yere sahiptir. Çocukluğunda aileleri tarafından ilgi

gösterilerek büyütülen çocukların, aileleri tarafından ihmal edilen çocuklara göre daha yüksek empati becerilerine sahip oldukları gösterilmiştir (Zahn-Waxler, 1992).

1.7.5. Günlük Hayatta Empatinin Önemi

Empati, sadece terapi ve danışmanlık alanlarında kullanılmamaktadır. Günlük hayatta da önemli bir yere sahiptir. Toplumun bir gereği olarak insanlar arasında bulunmakta ve iletişimi kolaylaştırarak insanları birbirlerine yaklaştırmaktadır. Empati kurulan kişi anlaşıldığını ve toplumda kendisine değer verildiğini hisseder. Empati, sadece empati kurulan değil empati kuran kişi için de önemlidir. Empatik eğilimleri yüksek olan kişiler çevrelerindeki kişilere daha çok yardım ederler ve çevreleri tarafından daha çok sevilirler (Dökmen, 2012).

Günlük hayattaki hobilerimiz ve beklentilerimiz empati kurma düzeyimizi ve iletişim kurarken empati davranışımızı etkilemektedir. Empati kavramı üzerinde de bu kapsamda bireysel farklılıklar mevcuttur; yani günlük hayatta herkes aynı düzeyde empati kuramamasının sebeplerinde biri de budur.

Toplumsal duyarlılık ve uyum, kendi duygularının farkında olma, toplumsal alanda doğru ve etkili iletişim, kendini tanıma ve ifade etme bu kavramların hepsinin temelinde empati vardır ve gündelik yaşamımızın her an ve alanında bunların bireyde bulunması bir gerekliliktir. Duygusal bağlardan siyasal ifadeye; ebeveyn rolünden bir çalışan veya liderliğe kadar empati gündelik yaşamın bir parçası halindedir. Yapılan araştırmalar da gösteriyor ki toplumsal alanda suç işleyenlerin empati düzeyleri suç işlemeyenlere göre daha düşüktür.

Günlük hayattaki birçok faktör insanların empati becerilerini etkilemektedir. Yapılan bir çalışmada, müzikle uğraşan kişilerin empati becerilerinin, uğraşmayanlara göre daha yüksek olduğu gösterilmiştir (Hietolahti ve Kalliopuska, 1991).

1.7.6. Bilişsel ve Duyuşsal Empati

Bilişsel empatiye karşı duygusal empati en çok tartışılan temadır. Bilişsel empati, başkalarının zihnini ve duygularını tanımak anlamına gelir; duygusal empati ise başkalarının duygularını deneyimlemeyi vurgular. Bilişsel empati, kişinin deneyimlerini toplama ve kendini diğer kişinin ayakkabısında hayal etme gibi yukarıdan aşağıya süreçler tarafından yönlendirilme eğilimindedir; duygusal empati, duygusal uyarıların doğrudan algılanması tarafından yönlendirilme eğilimindedir (örneğin, yüz ve vücut duruşunda ifade edilen kafa karışıklığı).

Bilişsel empati zihnin içinde ortaya çıkarken, duygusal empati dış dünya tarafından tetiklenir (De Waal ve Preston, 2017).

Empatinin bu iki bileşeni uzun zamandır not edilmiş ve tartışılmıştır. Örnek olarak Stotland'ın (1969) duygusal empatisini ve Dymond'un (1949) bilişsel rol üstlenme yaklaşımını ele alalım. Stotland, empatiyi “başkalarının algılanan duygusal deneyimlerine dolaylı bir duygusal tepki” olarak tanımladı; Dymond ise empatinin “hayal gücüyle bir başkasının rolünü üstlenmek ve o kişinin düşüncelerini, duygularını ve eylemlerini anlayıp doğru bir şekilde tahmin edebilmek” olduğuna inanıyordu (Mehrabian ve Epstein, 1972).

Bilişsel ve duygusal empatinin birbirine bağlılığı göz önüne alındığında, liderlerin takipçileriyle iletişim kurmadan önce empatik bir ilgi göstermeleri ve kararlarını yansıtmaları en iyisidir. Duygusal empati otomatik olarak ve hatta istemsiz olarak tetiklenebilse de bilişsel ve duygusal empatinin ayrı süreçler olmadığını akılda tutmak önemlidir.

1.8. Empati ile Karıştırılan Kavramlar

1.8.1. Sempatide

Sempatide yandaş olmak esastır. Empati kurduğumuzda karşımızdakinin bilişsel veya duygusal anlamış oluruz; sempatide anlamak yerine hak vermek öncelikli hal almaktadır. Sempatide duygudaşıktır; empatinin bireyde oluşabilmesi için ön koşuldur. Duygu oluşmadan sempatide kurulamaz, acı çeken bireyin acısına ortak olmak ve acı duymak sempatide; karşımızdakinin yaşadığı acıyı kendi rolümüzde değerlendirip dönüt vermek empatide sürecini ifade eder.

Empati ile ilgili tanımlar yapılırken en çok karıştırılan terim ‘sempati’ sözcüğüdür (Dökmen, 2012). Sempatide, karşımızdaki kişi ile aynı düşünceleri paylaşmak, onunla birlikte üzölmek anlamına gelmektedir. Wyschogrod sempatideyi “ortak duygu” olarak tanımlamakta ve konu her ne olursa olsun fikir birliğı olması gerektiğini savunmaktadır (Wyschogrod, 1981). Empatide ise karşımızdaki kişi ile aynı düşünceleri paylaşmamız gerekmez, karşıdaki bireyi anlamamız yeterlidir. Empatide anahtar nokta karşıdaki kişiyi ‘anlamak’ iken, sempatide karşıdaki kişiye “hak vermek” veya “duygularına katılmak” söz konusudur (Leddy, 2003; akt. Dökmen, 2012).

Sempatide eski Yunancadaki “sympatheia” teriminden köken almaktadır.

İngilizceye “sympathy” olarak aktarılmıştır. Kelime anlamı “biriyle birlikte acı çekmek” anlamında tanımlanmaktadır (Dökmen, 2012). Kısaca; başkası tarafından yaşanan bir olayla ilgili hissedilen ortak duygu olarak tanımlanabilir (Wyschogrod, 1981).

Carl Rogers, empatiyi “bir başkasının iç referans çerçevesini bir başkasıymış gibi, ancak doğru bir şekilde algılayabilme yeteneği” olarak tanımlamaktadır. Ancak başka kişiler oldukları algısını kaybetmeden bunu yapmalıdırlar. Yoksa empatiden uzaklaşarak sempatiye geçilmiş olur. Tıbbi bakım verirken sempati duyulması bazen tanı anında karar verme veya tedavi yöntemlerinin seçilmesi aşamasında nesnellik ilkesini etkileyebilmektedir. Fakat empati için böyle bir durum söz konusu değildir. Sempati kurulması objektifliği etkilemekteyken, empatinin hiçbir sınırlaması veya fazlalığı söz konusu değildir. Empati ve sempati kavramları ne kadar farklı olsalar da tamamen bağımsız değildir. Bazı çalışmalar empati ve sempati skorlarının birbirine yakın olduğunu göstermektedir (Hojat, Gonnella, ve Mangione, 2003).

1.8.2. Özdeşim Kurma

Freud’a göre, özdeşim “taklit yoluyla empatiye götüren yol” anlamına gelmektedir. Özdeşim kurma, kişinin istemsiz olarak başkasına benzemesi ile seyreden bir süreçtir. Kişi kendisini karşısındaki bireyle özdeşleştirir ve onun gibi davranma eğilimi gösterir (Gülseren, 2001).

Empati kurmak için karşımızdaki bireyin bakış açısından dünyaya bakmamız gerekmektedir. Fakat bu role fazla kapılırsak bireyle özdeşim kurmaya başlarız ve bu bizi tarafsızlıktan uzaklaştırır. Eğer bireyin kişilik gelişimi tam değilse karşısındaki birey veya grubun fikirlerini fazla benimsemesine, hatta aşırıya kaçarsa tapmaya dönüşebilmektedir (Wyschogrod, 1981).

1.8.3. İletişim

İletişim yaşamın bir parçası haline gelmiş kavramlardan biridir. Yaşamın hemen her dakikasında ve her aşamasında çeşitli tarz ve süreçlerle karşımıza çıkmaktadır. Sosyal bir varlık olan insandan dolayı iletişim sosyal var oluşun ön koşuludur. İnsanlığın var oluşundan beri iletişim kurma ihtiyacı hissetmiş, bu sebeple karşılıklı etkileşim içinde olmuşlardır (Çetin, 2009).

İletişim toplumsal varlık olan insanoğlunun yaşantısının kaçınılmaz bir boyutunu oluşturur. İletişimde başarılı olan genellikle kendisine güvenen, saygılı, iş

birliği ve paylaşmakta istekli, kendisinin ve başkalarının sorunlarına dönük ve çözüm arayıcı kişilerdir (Bilen, 1994).

Birebir ve yüz yüze ilişkilerin fazla olduğu meslek ve iş guruplarında empati büyük bir öneme sahiptir. Gündelik yaşantımızın temelini oluşturan: iletişim, empatinin en önemli parçası hatta başlangıcı olarak kabul edilebilir. Çünkü insanların öteki bireyler tarafından anlaşılıp önemsendiği duygusu kişinin kendini zinde ve iyi hissetmesini sağlar (Pınar ve Pınar, 2009).

İletişim, duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılmasıdır. İletişim sözcüğü Latince “Communicare” kökünden gelmektedir ve dilimizde komünikasyon, haberleşme veya bildirişim sözcükleriyle de tanımlanır (Baltaş ve Baltaş, 1998). Kısaca iletişim; kişiler arasında meydana gelen ve kişinin karşıdakine bilinçli olarak iletmek istedikleri duygu ve düşüncelerini aktardıkları aynı zamanda belli bir kural dizinine bağlı bir süreçtir. Sağlıklı kurulan iletişim yaşamdaki mutluluğun kaynağını oluşturur.

Bazı zamanlarda insan duygularını anlamlandırmak neredeyse imkansızdır. Kendilerine bu duyguları soramazsınız; çünkü kişi genellikle ne hissettiğini paylaşmak, söylemek istemez; söylemek isteseler de genellikle kişi kendi duygularını 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 duyarlık kazanmak gerekir (Cüceloğlu, 1997).

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. Empatik iletişimin hangi öğelerden oluştuğu yolundaki kuramsal görüşlere göre empatide başlıca iki öğe vardır; bunlar bilişsel ve duygusal öğelerdir. Empatinin bilişsel yönüyle kast edilen “karşıındakinin ne hissettiğini anlamak”, duygusal yönüyle kastedilen ise “karşıındakinin hissettiğini hissetmektir”. Çok sayıda araştırmacının bu iki öğeyi kabul etmesine rağmen bu öğelerden sadece birini vurguladıkları görölmektedir (Dökmen, 1988).

1.8.4. Dinleme

Dinlemek, kişiler arası anlamaya yönelik gönüllülük esasına bağlı olan bir çaba ile gerçekleşmektedir (Güngör, 2010). Kişiyi anlamaya çalışmak gayesi ile yapılan empatik dinleme, aktif bir dinleme modelidir. Empatik dinlemenin birincil önceliği kişiyi anlamak ve anlamlandırmaktır. Kişinin söylediği sözler hangi deneyimleri, öğrenimleri dile getiriyor, kişi nasıl hissediyor, dünyayı ve kendini nasıl gördüğü anlaşılmaya çalışılır. Karşıdakinin penceresinden dünyasını görmek empatidir (Özbek, 2002).

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, karşındakinin sorununu anlamaya çalışır (İzgi, 2007).

Empatinin gerçekleşmesi karşıdakini iyi dinlemekten geçer. Dinleme sözel olduğu gibi jest ve mimiklerle de sağlanabilir. Karşınızdaki ile sözsüz iletişim kurarak gerçekleştirmiş olduğunuz dinleme sizi onu anlamda ve anlamlandırmada kolaylık sağlayacaktır.

1.8.5. İçtenlik

Empati karşıdaki bireyin duygu ve tavırlarını kendi içi dünyamızda yaşamak manasına geliyorken içtenlik hayatımızı algılamak çabası şeklinde anlamlandırılabilir. Empati karşıdaki kişiyi anlamaya yönelik olarak bir kendini diğerinin yerine koyarak düşünme çabasıdır. Empati kuran birey karşıdaki kişinin duygularını anlar "şu anda böyle hissediyor" algısı ile benzer duyguyu bulur. İçtenlik, empatinin bir adım ötesine geçerek "ben de olsam öyle hissederdim" algısı ile hareket etmektir (Koç, 2013).

1.9. Empati ile İlişkili Kavramlar

1.9.1. Empati ve İletişim

İletişim, “duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması” şeklinde tanımlanmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 1998). Dökmen ise iletişimi “bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma süreci” olarak tanımlamaktadır (Dökmen, 2008). Cüceloğlu iletişimde sadece sözlerin değil her duyu organının kullanılması gerektiğini savunmaktadır. Her duyu organı bir iletişim kanalı işlevi görür ve sağlıklı iletişimin belirleyicileridir. Bu durumda etkili bir iletişim için bir değil

birden fazla iletişim kanalına ihtiyaç duyulmaktadır (Cüceloğlu, 2008).

İnsanlar sürekli çevreleriyle iletişim halindedir. Bu iletişim sürecinin etkin ilerleyebilmesi için önemli faktörlerden biri empatidir. Özellikle, birebir insanlarla iletişim içinde olan meslek grubu olmaları nedeniyle sağlık çalışanları için empati özel bir yere sahiptir. Sağlık çalışanlarının hastalar ile iletişim kurarken empati becerilerini kullanması iletişimin kalitesini ve verimliliğini artırmaktadır (Güneri, Üney ve Demirci, 2018).

1.9.2. Empati ve Stres

Stresin, sadece negatif etkileri değil, başa çıkılabildiği takdirde insanı geliştiren ve başarıya götüren etkisi de mevcuttur. Bu konuda Levi ve Selye stresi ikiye ayırmıştır. Birincisi insanı başarıya götüren ve mutluluk veren, kişinin gelişimine katkıda bulunan şeklidir. Bu 'hoş olan stres' veya 'eustress' şeklinde tanımlanmaktadır. Diğeri ise kişiyi zorlayan, mutsuzluk veren ve çaresizliğe sürükleyen şeklidir. Bu 'hoş olmayan stres' veya 'distress' şeklinde tanımlanmaktadır (Eşsizoglu vd., 2013).

Eğitim yöneticilerinin ve çalışanların stres yaşaması kurumu ve bu kanal ile toplumu derinden ve kesin etkileyecektir; çünkü okullar bireyde istendik davranış değişikliği hedefli bir örgüttür ve bu birey toplumu oluşturduğundan stresin etkileri toplumda ve hedeflerin gerçekleşmesinde ciddi oranda olumsuz etkilidir.

1.9.3. Empati ve İş Doyumu

Bir örgüt çalışanının icra ettiği işin ve elde ettiği kazanımların kendi ihtiyaçları ve kişisel değer yargısıyla benzeşip örtüştüğü veya örtüşmesine fırsat sağladığını algılaması sonucu yaşadığı duygudur (Barutçugil, 2004).

İş, belirli bir süre için, belirli bir ücret karşılığında, belirli bir ilişki içinde, örgütsel bir ortamda mal ve hizmet üretme çabasıdır. Memnuniyet, bir duygusal tepki biçimidir (Aşık-Akşit, 2010). İş tatmini en genel anlamıyla "çalışanın işinden, Kendini değerlendirme ve iş değerlendirmesi sonucunda elde edilen olumlu duygusal durum olarak tanımlanmaktadır (Bodur ve Güler, 1997).

İş doyumu, diğer kişisel özelliklerde olduğu gibi kişisel ve toplumsal faktörlerden etkilenmektedir. Kişisel faktörler arasında eğitim durumu, gelecek beklentileri, sosyal çevresi, duyguları, inançları sayılabilirken; toplumsal faktörler

arasında iş niteliği, iş yükü, ücret, iş yerinin fiziksel koşulları sayılabilir. Kişinin iş doyumunu arttıkça verimliliğinin de artması beklenmektedir (Gül, Oktay ve Gökçe, 2008).

Gardner ve Stough'a (2002) göre, kuruluşların etkili ve rekabetçi kalmalarına yardımcı olmak için liderler, çalışanlarının duygularını veya düşüncelerini karşılıklı olarak anlamak için bağ oluşturmak için empati becerilerini kullanabilirler. Aynı şekilde empati, liderlerin ve çalışanların kendi duygularını düzenlemelerine, başkalarının nasıl hissettiğini kavramalarına ve başkalarının duygusal durumunu sezgisel olarak belirlemelerine olanak tanır.

İş doyumunu sağlanmış bir çalışanın iş yerine karşı aidiyet duygusu artacak ve hedeflere ulaşmada kolaylık yaşanacaktır. Çalışanların iş doyumlarının sağlayıcısı yönetimdir. Doğru, gerçekçi, içten ve güven duyguları ortamı yönetim tarafından sağlanıp çalışan ile kurulan empati sonucunda iş yerini ve yapılan işi benimseyip ürün elde etmek kaçınılmaz olacaktır.

1.9.4. Empati ve Güven

Güven, diğer kişinin kendisi için önemli olan davranışları sergileyeceğine ve onu kontrol etme ya da takip etmeksizin bu davranışlarından dolayı incinmeye razı olacağına güvenen kişinin beklentisidir (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995). Güven, iyi işleyen örgütler için önemli bir konudur (Rosenblatt ve Peled, 2002). Örgüte duyulan yüksek düzeyde bir güven, çalışanların örgütün amaç ve faaliyetlerine ulaşmasına daha fazla katkıda bulunmalarını sağlar (Laschinger, Heather ve Finegan, 2005). Sosyal ilişkilerin merkezi olarak güven arttıkça kurum içinde birbirlerinin davranışlarını kontrol etmeye gerek duymayan bir ortam oluşur. Böyle bir ortamda yapılan araştırmalar sonucunda örgütsel bağlılık, iş tatmini, dayanışma ve verimlilik artmış, stres azalmıştır (Neves ve Caetano, 2006). Güven, her düzeyde etkili liderliğin temel bir unsurudur. Etkili liderlerin kişisel özelliklerinden biri de güvenilirliktir (Lunenburg ve Ornstein, 2012).

Kuruluşlar için bir diğer önemli performans kavramı güvendir. Rousseau ve diğerleri (1998) güveni, başkalarının eylemleri veya hedefleri hakkında olumlu beklentilere dayalı olarak savunmasızlığı kabul etme niyetini içeren zihinsel bir durum olarak tanımlamaktadır. Yöneticilere duyulan güven, örgüte olan duygusal bağlılıklarını artırarak, bilgi paylaşmaya daha istekli olmalarını sağlayarak ve verimliliklerini artırarak daha yüksek bir birliktelik düzeyinde olmalarını sağlar.

Çalışanların yöneticilere duydukları güven, desteklerini artırabilir (Neves ve Caetano, 2006).

1.10. Eğitim Yöneticilerinin Empatik Algıları Üzerine Türkiye’de Yapılan Çalışmalar

Türkiye’de okul yöneticilerinin empatik algılarına yönelik yapılan literatür taramasında yapılan çalışmalar tespit edilmiştir. Çalışmamızda bu tezlerin yayınlanma tarihlerine, yazılma nedenleri, tespitleri ve isimlerine kısaca yer verilmiştir.

Şenkaya (2018), “Okul öncesi eğitim kurumlarındaki yöneticilerin empatik eğilimleri” isimli çalışmasında, İzmir ilinde yer alan okulöncesi eğitim kurumlarında görevli yöneticilerin empatik eğilim düzeylerinin incelenmesini amaçlamıştır. Araştırma İzmir ilinde faaliyet gösteren 812 resmi statüde ve 517 özel statüde olmak üzere toplam 1329 okul öncesi eğitim kurumunda görevli yönetici evreni içerisinden, 384 yönetici örnekleminde gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, okul öncesi eğitim kurumlarında görevli olan yöneticilerin, empatik eğilim düzeyleri ile yöneticilerin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma yılı, okul türü, görev türü ve kurum türünün empatik eğilim düzeylerini farklılaştıran unsur olup olmadığı incelenmiştir. Çalışma neticesinde, ‘yöneticilerin empatik eğilimlerinin genel olarak yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca kadın yöneticilerin empatik eğilim düzeylerinin, erkek yöneticilere göre daha yüksek olduğu dikkati çeken bir detay olmuştur.

Aytaç (2014), ‘Yöneticilerin empatik eğilimleri stresle başa çıkma durumları ve çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişkinin araştırılması.’ İsimli çalışmasında, ‘yöneticilerin empatik eğilimleri, stresle başa çıkma durumları ve çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişki araştırılmıştır.’ Araştırma İstanbul ili İkitelli organize sanayi bölgesindeki firmaların yöneticileri arasından seçilen 120 kişi ile yapılmıştır. Yapılan çalışma neticesinde ‘Empatik eğilim, stresle başa çıkma ve çatışma yönetim stratejileri ölçekleri ile sosyo demografik değişkenler arasında ilişkilere rastlanmıştır. Empatik eğilim ölçeği ile çatışma yönetim ölçeğinin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Empatik eğilim ölçeği ile stresle başa çıkma alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Çatışma yönetim ölçeğinin alt boyutları ile stresle başa çıkma alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.’

Koç (2013), ‘İlkokul ve ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik becerileri ile empati eğilimleri arasındaki ilişkinin

incelenmesi.” Yapılan çalışmada “Okul yöneticilerinin etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik becerileri ile empati eğilimlerinin okul türüne, okul müdürünün cinsiyetine, yöneticilik süresine, öğrenim düzeyine ve branşına göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık olup olmadığı da araştırılmıştır.” Araştırma “İstanbul ili, Sancaktepe İlçesi ilkokul ve ortaokullarında görev yapan 149 idareciye” uygulanmıştır. Araştırma neticesinde “cinsiyet, öğrenim durumu ve okul türünün yöneticilerin liderlik becerilerinde etkili değişken olmadığı, branşın etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik becerilerinde ve liderlik becerileri toplam puanlarında anlamlı farklılık yaratan bir değişken olduğu, yöneticilik kıdemi değişkeninin de dönüşümsel liderlik becerilerinde ve liderlik becerileri toplam puanlarında anlamlı farklılıklar yaratan bir değişken olduğu, yöneticilerin empati eğilimlerinde cinsiyet, okul türü, branş, yöneticilik süresi ve öğrenim durumunun etkili olmadığı, empati eğilimi ile liderlik becerileri, etkileşimsel liderlik becerileri ve dönüşümsel liderlik becerileri arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki bulunduğu” tespit edilmiştir.

Sönmez (2008), “Ortaöğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinin, değişime olan direnç üzerindeki etkileri” isimli araştırmasında, “Orta Öğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin, Değişime olan Direnç üzerindeki Etkileri konusunda görüşleri tespit edilmeye çalışılmıştır.” Çalışma, “17 orta öğretim okulunda görev yapan 58 yönetici ve 263 öğretmen olmak üzere toplam 321 öğretmenden oluşmaktadır.” Çalışmanın sonucunda, “yöneticilerin okulda gerçekleşen durumlara ilişkin algılarının ve verdikleri yanıtların öğretmenlere oranla çok daha yüksek olması, okulda var olan durumu olduğundan pozitif algılama eğiliminde oldukları, yine yönetime yakın pozisyonda yapılan çalışmalarda aktif olarak yer aldıklarından dolayı, idarecilerin (yöneticilerin) empatik ve politik davrandıkları sonuçlarına varılmıştır. Ayrıca; genel liseler, meslek lisesi, özel liseler arasında eğitim durumu ve kıdem durumlarına göre çok büyük farklılıklar gözlemlenmemiş, ancak her bir okul türü açısından bakıldığında birtakım farklılıklara rastlanmıştır. Bu farklılıklar çoğunlukla genel lise ve özel liseler lehinedir. Meslek liselerinde bu durum aksi yönde olduğu sonucuna varılmıştır.

Vural (2008), “Okul öncesi eğitim kurumu yöneticilerinin liderlik özellikleri ve empatik becerilerinin incelenmesi.” isimli çalışmasında, “okul öncesi eğitim kurumu yöneticilerinin liderlik özellikleri ve empatik beceri düzeylerinin incelenmesi, yöneticilere ait yaş, öğrenim düzeyi, mezun olunan bölüm, toplam hizmet süresi ve kurum içi hizmet süresi değişkenlerinin okul öncesi eğitim kurumu yöneticilerinin

liderlik özellikleri ve empatik beceri düzeylerinde farklılık yaratıp yaratmadığının belirlenmesi, okul öncesi eğitim kurumu yöneticilerinin liderlik özelliklerinin empatik beceri düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin saptanması” amacıyla yapılmıştır. Araştırma, “Ankara il merkezinde bulunan özel okul öncesi eğitim kurumunda en az altı aydır görev yapan ve araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden 96 yöneticiye uygulanmıştır.” Araştırma neticesinde, “yaş, öğrenim düzeyi, mezun olunan bölüm, toplam hizmet süresi ve kurum içi hizmet süresi değişkenlerinin yöneticilerin liderlik özellikleri ve empatik beceri düzeylerinde istatistiksel anlamda bir farklılığa neden olmadığı tespit edilmiştir.”

Yıldırım (2003), “İlköğretim okulu yöneticilerinin empatik eğilimleri ve empatik becerileri ile çatışma yönetimi ve stratejileri arasındaki ilişki” isimli çalışmada, “ilköğretim okulu yöneticilerinin empatik eğilimi ve becerileri ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkiye yönelik yönetici ve öğretmen görüşlerinin tespiti” amaçlamışlar. Araştırma, “2001-2002 eğitim-öğretim yılında Ankara İli Büyükşehir Belediyesi sınırları içinde yer alan, 8 merkez ilçedeki resmi ilköğretim okullarında görevli 429 okul müdürü ve 17436 öğretmenden oluşmuştur.” Araştırma neticesinde, “Yönetici ve öğretmenlerin "tümlleştirme" ve "uzlaşma" stratejilerine ilişkin değerlendirmeleri arasında fark olduğunu tespit etmişler. Bununla birlikte, "ödün verme", "hükmetme" ve "kaçınma" stratejilerine ilişkin yönetici ve öğretmen değerlendirmeleri arasında belirgin bir fark olmadığı bulunmuştur. Yöneticilerin yöneticilik kıdemleri, seminere katılma ve mezuniyet durumları ile çatışma yönetimi stratejilerinin beş boyutuna ilişkin, yönetici ve öğretmen değerlendirmeleri arasında fark bulunamamıştır. Yöneticilerin empatik beceri puanlarının yöneticilik kıdemlerine, mesleki kıdemlerine, mezuniyet durumuna, seminere katılma durumuna göre karşılaştırılmasında anlamlı fark bulunamamıştır. Ancak, yöneticilerin empatik beceri puanlarında yönetici ve öğretmenlerin değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark tespit etmişler.”

Önemlitürk (1998), “Lise yöneticilerinin kendini gerçekleştirme ve empati düzeyleri” isimli çalışmalarında, orta öğretim okullarının yöneticilerinin empatik beceri ve kendini gerçekleştirme düzeyleri ölçmeyi amaçlamışlar. Araştırma, “Kocaeli merkez ilçe İzmit'te 16 lise, Gölcük ilçesinde 6 lise, Karamürsel ilçesinde 5 lise ve Kandıra ilçesinde 1 lisede tarama yapımlı olup araştırmada toplam 28 okul ve 180 lise yöneticisi ile çalışılmıştır.” Araştırmaları neticesinde, aşağıdaki tespitler

yapılmıştır:

- 1- Meslek Liseleri, Anadolu Liseleri ve Genel Liselerin yöneticilerin empatik beceri ve kendini gerçekleştirme puanlarında kadın ve erkek yöneticilere göre anlamlı bir farklılığa rastlanmamışlar.
- 2- Lise yöneticilerinin kıdemleri az, orta ve çok olarak bölündüğünde kıdemleri orta ve çok olan yöneticilerin kendini gerçekleştirme empatik beceri puanlarının arttığı bulunmuştur. Buna bakarak lise yöneticilerinin kıdemlerinin arttıkça empatik beceri ve kendini gerçekleştirme düzeylerinin arttığı söylenebilir.
- 3- Kendini gerçekleştirmenin alt değerleri ile branş arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlar.
- 4- Branşları farklı olan (fen, sosyal ve meslek dersleri) yöneticilerinin kendini gerçekleştirme ve empatik beceri düzeyleri ile branşları arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlar.
- 5- Kendini gerçekleştirmenin alt değerleri ile branş arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlar,
- 6- Yöneticilerinin yaşları ilerledikçe empatik beceri düzeyleri artmaktadır.
- 7- Kendini gerçekleştirmenin alt değerleri ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlar.
- 8- Kocaeli ilinde yer alan Meslek Liseleri, Genel liseler ve Anadolu Liselerinde görev yapan yöneticilerin empatik beceri ve kendini gerçekleştirme düzeyleri arasında okullara göre de farklılık bulunamamıştır.
- 9- Kendini gerçekleştirmenin alt değerlerinden biri olan saldırganlığın kabulü açısından Genel Liselerin yöneticilerin puanları hem Anadolu Lisesi hem de Meslek Liseleri yöneticilerinin puanlarına göre yüksek bulunmuştur.
- 10- Meslek Liseleri ve Genel Liselerin yöneticilerinin varoluşsal açısından puanları Anadolu Liseleri yöneticilerinin varoluşsallık puanlarında göre yüksek bulunmuştur.
- 11- Kendini gerçekleştirmenin alt değerlerinden biri olan zamanı iyi kullanmanın puanları, Meslek Lisesi ve Genel Liselerin yöneticilerinin puanları Anadolu Liseleri yöneticilerine göre yüksek olduğu tespitlerine varmışlar.

Ulusoy (1997), ‘‘Okul yöneticilerinin stres, empati ve kişilik özelliklerine ilişkin bir tarama’’ isimli çalışmalarında, ‘‘Okul Yöneticilerinin Stres, Empatik Beceri ve Kişilik zelliklerine İlişisini’’ amaçlamışlar. Çalışma uygulama örneklem ve evreni, ‘‘Kocaeli merkezinde bulunan ilköğretim okullarından 201 okul yöneticisi ve 45 ilköğretim okulunda uygulanmıştır.’’ Uygulama neticesinde: 1 -Empatik Beceri Puanları açısından kadınların erkeklerden daha yüksek empatik beceri puanına sahip olduğu, kadınlarla erkekler arasında stres puanları açısından manidar bir fark olmadığı, müdür yardımcıları ve müdürlerin empati puan ortalamaları birbirlerinden farklı olduğu, müdür yardımcılarının daha yüksek empati puanına sahip olduğu, yöneticilerde, yaş ilerledikçe empatik beceri puanının arttığı, yöneticilerin kıdemi arttıkça empatik beceri puanlarının da arttığı.’’ sonuçlarına varılmıştır.

1.11. Eğitim Yöneticilerinin Empatik Algıları zerine Yurt Dışında Yapılan alışmalar

Empati, yöneticilik ve okul liderliği ile ilgili yurtdışında yapılan çalışmalar, yapılma nedenleri, yayınlanma tarihleri ve araştırma sonuçlarına kısaca değinilmiştir.

Cabrera ve Lewis (2020), K-12 Eğitim Liderlerinde Empati ve Savunuculuğun İncelenmesi, isimli çalışmalarında, K-12 eğitim liderlerinden oluşan bir örneklemde empati düzeyleri ile savunuculuk yetkinlikleri arasındaki ilişkiyi incelenmektedirler. Araştırma neticesinde hem bireysel hem de topluluk düzeyinde öğrenciler için olumlu, istatistiksel olarak anlamlı bir savunuculuk yordayıcısı olarak daha yüksek empati düzeylerini tespit ettiler. Ayrıca, yüksek düzeyde empatiye sahip eğitimcilerin etkili bir şekilde savunuculuk yapabileceklerini kanısına vardılar.

Hartman ve Johnston (2017), Empatik Tasarım: Okul Değişimine Sürdürülebilir Bir Yaklaşım, isimli çalışmalarını, ‘‘empatik bir tasarım yaklaşımının okul liderleri için nasıl daha büyük bir bakış açısı sağladığını keşfetmek ve açıklamak’’ amacıyla yapmışlar. Çalışma, 2016-2017 Shadow a Student Challenge projesinde yer alan 36 okul liderinin bloglarının içerik analizi ve okul liderlerinin beşi ile takip görüşmeleri kullanarak tanımlayıcı bir vaka çalışması yaklaşımı kullanarak uygulanmıştır. Araştırmanın neticesinde, Okul liderleri, okulu öğrencilerin gözünden inceleyerek okul deneyimine ilişkin daha derin bir kavrayış kazanırlar. Okul liderleri, okul ortamlarında kültürü, iklimi ve eğitim sonuçlarını oluştırmada kilit bir rol oynamaktadır. Okul reformuna yönelik empatik bir tasarım yaklaşımı, değişimi başlatmak için değerlendirme ve hesap verebilirliğe odaklanan bir atmosferden daha

güçlü bir nokta sağlar. Okul temelli bir yaklaşım benimsemek, Okul liderlerini kendilerini okul deneyimine kaptırmaya teşvik etmek, okul liderlerine sürdürülebilir eğitime yol açan anlamlı ve yenilikçi değişim yaratmada temel olan empati ve iç görü kazanmaları için bir fırsat sağladığı sonuçlarına varmışlar.

Kamran (2017), Liderlerin empatisinin etkisi çalışanların işe isteksizlik durumu. İsimli çalışmasında, ‘‘Lider empatisinin çalışanların işe karşı motivasyonsuzluk durumu üzerindeki etkisi’’ araştırılmıştır. Çalışma, LidlSverige AB Yöneticileri ile standartlaştırılmış mülakatlar ve LidlSverige AB çalışanları tarafından doldurulan kendi kendine uygulanan anketler yoluyla elde edilmiştir. Araştırma neticesinde, Para, kat seviyesindeki çalışanlar için bir motive edici olarak kabul edilir, ancak geçici bir etkisi vardır ve çalışanların çalışma motivasyonu zamanla azalır. Bu çalışma aynı zamanda ‘‘motivasyonu olmayan çalışanları’’ nasıl motive edeceğini bilmek için yapılmıştır. Bu çalışmada, yazar, motivasyonsuz çalışanları motive etmede ‘‘parasal ödüller’’ ve ‘‘liderlerin empatisini’’ test etti. Bulgular, parasal ödüllerin herhangi bir etkisinin olmadığıdır; oysa ‘‘liderin empatisinin’’ iyileştirici etkisi vardır.

Birleşik Krallık okullarında yürütülen ‘‘Duygusal zekâ: Kadın ortaokul müdürleri üzerine bir nitel araştırma’’ isimli tez çalışmasında, okul liderlerinin empatik yeteneklerinin, örneğin sosyal adalet dönüşüm sürecinde, okulların duygusal olarak yüklü durumunu değiştirmede değerli olduğunu ileri sürmüştür (Cliffe, 2011). Benzer şekilde, Jansen (2006) okul liderlerinin empatilerinin kendilerine ‘‘başkalarına dokunma ve dokunulma’’ izni verdiğini, böylece çoğunlukla destekleyici olmayan ortamda dengeyi sağlamak, değişimi yapmak ve dönüşümü sağlamak için geçerli bir güç haline geldiğini bulmuştur. Müdürler ve ebeveynler arasındaki etkileşimde okul müdürlerinin şikayetleri ele almadaki etkinliği, karma yöntemli bir çalışmada incelenmiştir. Ebeveynlerin duygularına daha derin düzeyde ilgi gösterenlerin daha saygılı olarak algılandığı bulunmuştur. Bu çalışmalar, okul yönetiminde etkili iletişimin uygulanmasında empatinin değerini vurgulamaktadır (Robinson ve Le Fevre, 2011).

Uluslararası çalışmalar bir bütün dahilinde incelendiğinde, eğitim yöneticilerinde empati algısının önemi, empati-güven ve empati-stres üzerinde varılan sonuçlar, iş doyumunda empatinin önemi, kadın eğitim yöneticisi seçiminin önemi gibi bu çalışmaya katkı sunacak sonuçlar tespit edilmiştir.

2. YÖNTEM

Araştırmamızın bu bölümünde araştırma deseni, araştırma modeli, çalışma grubu, araştırmaya katılım sağlayan eğitim yöneticilerinin demografik özellikleri, araştırmada kullanılan veri toplama aracı, verilerin analiz teknikleri ile ilgili açıklamalar yapılmıştır.

2.1. Araştırma Modeli/Deseni

Bu araştırma, 2020-2021 eğitim-öğretim yılında Mardin İli Artuklu İlçesinde bulunan resmi devlet okullarında görev yapan eğitim yöneticilerinin empati algıları üzerine yapılan nitel bir araştırmadır.

Nitel araştırmalarda kapsamlı ve detaylı bilgi edinmenin yanında doğal ortamda araştırmanın yapılması verilerin de zengin ve ortama bağlı olarak doğal ve gerçekçi olmasına olanak vermektedir. Eğitim yöneticilerinin empatik algıları ile ilgili yorumları, düşünceleri, kavramsal bilgileri, kişilerin verdikleri bilgilere dayanarak benzer ve farklı yönleri anlamak için bu yöntem kullanılmıştır. Fenomenolojik yaklaşım nitel araştırmanın yapısını oluşturan bakış açılarından biri olarak, kişilerin olayların ve durumların yaşandığı çevrelerinde mevcut durumu nasıl değerlendirdiğini ve kişinin mevcut doğal ortamında nasıl yorumladığını açıklamaya çalışır (Wade ve Tavis, 1990). Fenomenolojik yaklaşım, araştırma konusunun manası ve konuyu katılımcılar açısından nasıl algılandığını araştırmak amacıyla tercih edilen nitel araştırma türlerindendir. Fenomenoloji ile farkında olduğumuz; fakat derin ve detaylı olmadığı olgulara dikkat çekmektir. Bu olgular bireyin günlük rutin yaşantısında karşı karşıya kaldığı tecrübeler ve kavramlar bütününden oluşmaktadırlar.

Fenomenolojinin temellerini atan Edmund Husserl, bütün bilimlerin özünde fenomenolojinin olduğunu iddia etmiştir (Öktem, 2005). Husserl ayrıca felsefenin tüm bilim dallarının kaynağı olduğu düşüncesi ile bilinci ve onun bileşenlerini açıklayabilmek için fenomenolojik bir yaklaşım önermiştir (Eren, 2008).

Fenomenoloji, pozitivizme alternatif olarak gelişen epistemolojik bir tavır alış olup onun bir anti-tezi olarak da nitelendirilebilir. Fenomenoloji, öznelliği benimsemesi ve pozitivizmin nicel, deneysel yöntemi benimseyen araştırma anlayışına karşı tümden gelimci bir yöntem önermesiyle gündeme gelmiştir (Peca 1991: 4 akt. Şişman, 1998).

Araştırma nitel araştırma türlerinden fenomenoloji desen tercih edilerek

uygulanmıştır. Nitel araştırmanın amacı, bireylerin yaşantılarına nasıl anlam kattıkları ile ilgili bir anlayış geliştirmek ve bu sürecin ana hatlarını çizerek bireylerin deneyimlerini yorumlama şeklini tarif etmektir (Merriam, 2018). Fenomenoloji, araştırma deseni farkında olduğumuz; fakat derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olamadığımız olgulara odaklanmayı sağlamaktadır. Bizlere tamamıyla yabancı olmayan bununla birlikte anlamını net olarak kavrayamadığımız olguları araştırmayı amaçlayan çalışmalar için fenomenoloji araştırmaya uygun bir zemin oluşturabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2018).

2.2. Çalışma Grubu

Mardin İli Artuklu ilçesinde 2020-2021 Eğitim-Öğretim yılında görev yapmakta olan resmi anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise eğitim kademelerinde görev yapmakta olan toplam 30 (otuz) eğitim yöneticisinden oluşmaktadır.

Araştırmamızda okul seçiminde maksimum düzeyde çeşitlilik elde edebilmek adına, 30 katılımcı farklı eğitim kademesi, farklı branş, farklı cinsiyet, okulların müdür, müdür yardımcıları kadrolarında görev alanlar ve köy okullarından müdür yetkili öğretmenlerden seçilmiştir. Maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi, evrende incelenen problemle ilgili olarak kendi içinde benzeşik farklı durumların belirlenerek çalışmanın bu durumlar üzerinde yapılması sağlanır (Büyüköztürk vd., 2008). Belirli bir fenomeni derinlemesine anlamayı amaçlayan nitel bir araştırmada homojen bir denek grubuna odaklanma ihtiyacı nedeniyle (Marshall ve Rossman, 2011; Patton, 2002), tüm denekler bazı kriterleri karşılayanlar yani, “olguyu yoğun bir şekilde ortaya koyan bilgi açısından zengin vakaları” temsil eden katılımcılar için ise ölçüt örnekleme ile seçilmiştir. Sorulara içtenlikle yanıt vermeleri ve gönüllü katılmaları için sorular önceden katılımcılara ulaştırılmıştır.

Araştırmanın çalışma grubunu meydana getiren eğitim yöneticilerinin demografik özellikleri Tablo 3’te verilmiştir. Buna göre:

Tablo 3. Araştırmaya Katılan Eğitim Yöneticilerinin Demografik Özellikleri

Katılımcı	Görevi	Görev Süresi (Yıl)	Yaş	Cinsiyet	Medeni durum	Yöneticilik görev süresi (Yıl)	Öğrenim durumu
EY1	Müdür	5-10	34	Kadın	Bekar	3	Lisans
EY2	Müdür Yrd.	5-10	30	Erkek	Bekar	1	Lisans
EY3	Müdür	15-20	41	Kadın	Bekar	6	Lisans
EY4	Müdür	15-20	42	Erkek	Evli	10	Lisans
EY5	Müdür Yrd.	5-10	40	Erkek	Evli	4	Y. Lisans
EY6	Müdür Yrd.	5-10	37	Erkek	Evli	5	Lisans
EY7	Müdür Yrd.	10-15	42	Erkek	Evli	6	Lisans
EY8	Müdür	10-15	36	Erkek	Evli	5	Lisans
EY9	Müdür Yetk.	5-10	30	Kadın	Bekar	6	Lisans
EY10	Müdür Yrd.	20-25	43	Erkek	Bekar	4	Lisans
EY11	Müdür	5-10	33	Erkek	Evli	5	Y. Lisans
EY12	Müdür	10-15	33	Erkek	Evli	9	Y. Lisans
EY13	Müdür	10-15	36	Erkek	Evli	6	Lisans
EY14	Müdür	5-10	43	Erkek	Evli	8	Lisans
EY15	Müdür	10-15	42	Erkek	Evli	8	Lisans
EY16	Müdür	25-+	57	Erkek	Evli	27	Y. Lisans
EY17	Müdür Yrd.	10-15	37	Erkek	Evli	11	Lisans
EY18	Müdür	15-20	38	Kadın	Evli	15	Lisans
EY19	Müdür Yardi.	5-10	35	Erkek	Evli	4	Lisans
EY20	Müdür Yrd.	10-15	36	Erkek	Evli	5	Y. Lisans
EY21	Müdür	5-10	33	Kadın	Evli	3	Lisans
EY22	Müdür	15-20	42	Erkek	Evli	11	Y. Lisans
EY23	Müdür	25-+	49	Erkek	Evli	22	Y. Lisans
EY24	Müdür Yrd.	20-25	46	Erkek	Evli	9	Lisans
EY25	Müdür	10-15	35	Erkek	Evli	4	Lisans
EY26	Müdür	15-20	41	Erkek	Evli	10	Y. Lisans
EY27	Müdür	25-+	43	Erkek	Evli	15	Lisans
EY28	Müdür	15-20	43	Erkek	Evli	14	Lisans
EY29	Müdür Yrd.	5-10	32	Erkek	Evli	3	Y. Lisans
EY30	Müdür	25-+	49	Erkek	Evli	17	Lisans

Tablo 3, incelendiğinde araştırmaya katılan Mardin Artuklu ilçesinde görev yapan 20 (% 66,7) eğitim yöneticisinin okul müdürü, 10 (%33,3) eğitim yöneticisinin okul müdür yardımcısı olduğu görülmektedir. Cinsiyet açısından bakıldığında kadın eğitim yöneticisinin az olduğudur. Çalışmaya katılan 5 (%16,7) eğitim yöneticisinin kadın, 25'inin (%83,3) ise erkek olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların görev süreleri incelendiğinde en az görev süresinin 5-10 yıl arasında 10 katılımcı (%33,3) olduğu, en fazla görev süresi 25 yıl ve üstü katılımcıların ise 4 katılımcı (%13,3)

olduğu görülmüştür.

Aşağıdaki tabloda Katılımcıların eğitim kademesine göre dağılımı görülmektedir.

Tablo 4. *Katılımcıların Eğitim Kademelerine göre dağılımı*

	Frekans	Yüzde
Okul Öncesi	6	20,0
İlkokul	10	33,3
Ortaokul	6	20,0
Lise	8	26,7
Toplam	30	100

Tablo 4 incelendiğinde eğitim kademesine göre en fazla katılımcı 10 kişi (%33,3) ile ilkokul kademesinden, en az katılımcılar ise 6 kişi (%20,0) ile okul öncesi ve ortaokul kademelerinden oluşmaktadır.

2.3. Veri Toplama Aracı

Eğitim yöneticilerinin empati algılarına fenomenolojik bir incelemeyi amaçlayan bu çalışmada, veriler görüşme tekniği ile toplanmıştır. Görüşme formu nitel araştırma yönteminde sıklıkla başvurulmuş en önemli yöntemdir (Seidman, 2006).

Görüşme formunun oluşturulmasında ulusal ve uluslararası literatür taraması yapılmış olup empati kavramına yönelik uygulanan tüm çalışmalar detaylı bir şekilde incelenmiştir. Görüşme formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde görev, görev süresi, yaş, cinsiyet, medeni durumu, eğitim kademesi, yöneticilik görev süresi, öğrenim durumu gibi soruların yöneltildiği demografik bilgiler; ikinci bölümde ise araştırmanın amacına yönelik belirlenen beş temel soru şeklinde oluşturulmuştur.

Görüşme formu alan yazın incelendikten sonra amaca uygun şekilde 8 sorudan meydana gelen bir taslak oluşturulmuştur. Oluşturulan bu görüşme formu taslağı farklı üniversitelerin eğitim bilimleri bölümünde görevli dört akademisyene ulaştırılmıştır. Akademisyenlerden alınan geri bildirim neticesinde görüşme formu 5 soruluk son haline getirilmiştir. Sorular hazırlanırken açık, net ve anlaşılır olmasına hiçbir katılımcıyı yönlendirmemesine özen gösterilmiştir. Görüşme formunun son şeklindeki sorular üç okul müdürüne sorulmuş kendilerinden alınan dönütler neticesinde de gerekli tüm düzenlemeler yapılmıştır.

2.4. Verilerin Toplanması

Verilerin toplanması aşamasında Mardin Artuklu Üniversitesi Etik Kurulu ve

Mardin İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden araştırmanın uygulanabilir olması için gerekli izinler alınmıştır. Gerekli tüm izinler alındıktan sonra, görüşme yapılacak eğitim yöneticisi katılımcılara araştırmaya dair bilgiler verilmiştir. Ortalama 40 dakika sürecek görüşmeler için katılımcılara telefon edilmiş olup görüşmenin yapılacağı gün, saat ve yer belirlenmiştir. Görüşmelerin geçerli ve güvenilir olması amacıyla görüşme yerinin seçimi ve zamanı katılımcı tercihinin bırakılmıştır. Görüşmeden önce görüşme formu hakkında gerekli tüm bilgiler verilerek diledikleri zaman görüşmeyi sonlandırabilecekleri ve diledikleri soruya yanıt vermek istemediklerinde bunun mümkün olduğu katılımcılara ayrıca anlatılmıştır. Katılımcıların demografik bilgilerinin gizleneceği ve katılımcılara EY1, EY2 şeklinde kod isimler verileceği güveni sağlanmıştır. Görüşmeler araştırmacı tarafından görüşme formlarına not alınarak muhafaza edilmiş ve yorumlanmıştır.

2.5. Verilerin Analizi

Toplanan verilerin analizi için içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Görüşme esnasında araştırmacı tarafından tutulan notlar, yazılı formlar çözümlenerek, içerik analiz yöntemine göre çözümlenmiştir. İçerik analizi çalışmanın nesnel ve belli bir sisteme göre incelenmesini ve aktarılmasını sağlamaktadır (Koçak ve Arun, 2006).

Bu araştırmada, görüşme formuna alınan tüm notlar dikkatli ve sistemli şekilde okunarak çeşitli kodlara ayrılmıştır. Okumalar neticesinde oluşturulan kodlar benzerlik ve anlamsal bağılıklarına göre kategorilere ayrılmıştır. Oluşturulan bu kod ve kategoriye göre alt temalar belirlenmiştir. Alt temaların bağlı olduğu ana tema ve buna bağlı tüm veriler yorumlanmıştır. Temalar ve buna bağlı oluşturulan kodlar akademisyen görüşüne sunulmuştur. Uzman akademisyenler tarafından oluşturulan tema ve kodlar karşılaştırılmış olup iç tutarlılık sağlanmıştır. Yorumlanan ve tespit edilen tüm bulgular katılımcıların görüşleri doğrudan verilerek desteklenmiştir.

2.6. Geçerlik ve Güvenirlik

Nitel araştırmalarda, verilerin aktarılabilir olması ve araştırma sonucunun genellenebilirlik kavramı geçerlik ve güvenirlik düzeyi ele yakından ilişkilidir. “Geçerlik, ölçülmek istenen konunun başkaca konulara karışmadan ve karıştırılmadan ölçülmek istenenin ölçülebilir düzeyidir (Karasar, 2009). Geçerlik, sosyologlar tarafından nitel araştırmaların doğruluğu üzerine tartışma merkezinde çok farklı şekillerde tarif edilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2018).

Alan uzmanlarının ifadelerine bakıldığında, araştırmacının yanlı olma ihtimali nitel araştırmalardaki geçerliğinin en büyük sıkıntısıdır. Araştırmacı taraflı olması, araştırmanın uygulanması sürecinde, her aşamada olmasa da farklı aşamalarda ortaya çıkabilir. Nitel araştırmanın geçerli olması, araştırmacının taraflı oluşunu minimum düzeye indirmek ile sağlanmaktadır (Roberts ve Priest, 2006). Bu minvalde, toplanan verilerin detaylı bir şekilde irdelenip rapor edilmesi ve araştırmacının sonuçlara nasıl ulaştığını açıklaması nitel bir araştırmada geçerliğin önemli ölçütleri arasında yer almaktadır.

Araştırmanın iç geçerliği şu şekilde sağlanmıştır; Eğitim yöneticilerinin empatik algılarına ilişkin görüşleri doğrudan kendi cümleleri alıntılanarak desteklenmiştir. Yıldırım ve Şimşek'e (2018) göre; betimsel analizde, katılımcıların görüşleri sıklıkla alıntılanarak çarpıcı bir biçimde desteklenip ifade edilmelidir. Bu sebeple, araştırmacı tarafından, bulguların anlamlılığı sürekli test edilmiştir. Araştırmada bulgu tutarlılığı temayı oluşturan kavramların anlamlı bir bütün oluşturup oluşturmadığına bakılmıştır. Araştırmada kullanılan görüşme sorularından elde edilen veriler birbirini desteklediği görülmüştür. Bunun yanında bulguların daha önce yapılan araştırmalarla uygunluğu karşılaştırılmıştır. Temalar, mevcut duruma göre açıklanmış ve yorumlanmıştır.

Dış geçerliği şu şekilde sağlanmıştır; yarı yapılandırılmış görüşme formunun, nasıl hazırlandığı, formun uygulanma şekli ve süreleri, toplanan verilerin analiz süreci kapsamlı bir şekilde ifade edilmiştir. Araştırma sürecinde, toplanan bilgi ve bulguların anlamı uygulamanın genellenebilir gerçekliğe ulaşılması noktasında, alan yazınla karşılaştırılmıştır.

Araştırmanın güvenilirliğini sağlamak için, yapılan görüşmelerde her eğitim yöneticisinin verilen yanıtlarına bağlı kodlama haritası oluşturulmuş ve araştırma öncesindeki akademisyen kodları ile araştırmacı kodları karşılaştırılmıştır. Bunun neticesinde araştırmacı ve akademisyen benzer temaları oluştururlarsa bu "uzmanlar arası görüş birliği" şeklinde ifade edilir. Diğer türlü "uzmanlar arası görüş ayrılığı" şeklinde ifade edilir (Miles ve Huberman, 1994; Patton, 2002).

3. BULGULAR ve YORUMLAR

Bu bölümde araştırma neticesinde toplanmış olan yazılı notların analizi sonucunda ulaşılan bulgu ve bu bulguların yorumlarına yer verilmiştir. Yıldırım ve Şimşek'e (2018) göre, nitel araştırma analizlerinde toplanmış olan veriler, görüşme soruları dikkate alınarak belirlenecek temalara, alt temalara ve kodlara göre özetlenmeli ve yorumlanmalıdır. Verilerin düzenlenmesinde araştırmada kullanılan soruların meydana getirdiği temalar dikkate alınmalıdır. Görüşme yazılı formların kodlanması sürecinde tüm açık uçlu sorular 5 alt tema ve 25 kod ile toplanmış ve Tablo 5'te belirlenmiştir.

Tablo 5. *Temalar, Alt Temalar ve Her Alt Temaya ait Kodlar*

Tema	Kod
1. Empati ile ilgili kavramlar	5.1.1. Karşındakinin yerine koymak 5.1.2. Anlamak 5.1.3. Duygudaş olmak 5.1.4. İçselleşebilmek 5.1.5. İletişim 5.1.6. Sempatı
2. Kullanılan Empati Tepki Boyutları	5.2.1. Ben Basamağı 5.2.2. Sen Basamağı 5.2.3. Onlar Basamağı 5.2.4. Tüm Basamaklar 5.2.5. Diğer (Fikrim Yok)
3. Empati Kurulunca Karşılaşılan Sorunlar	5.3.1. Sorunun kaynağını empati kurana yükleme 5.3.2. Suistimal ediliyor olmak 5.3.3. Empatinin tek taraflı olması 5.4.4. Sorundan çok çözüm üretmesi 5.4.5. Zorunluluk hissi vermesi
4. Empati ve Güven	5.4.1. Beni anladı 5.4.2. Güven olmadan Empati olmaz 5.4.3. Empati ve güven ilişkili değil 5.4.4. Empati varsa Güven vardır
5. Empati ve Stres	5.5.1. Stres Empati ile geçer 5.5.2. Fazla stres empatiyi engeller 5.5.3. Fazla stres empatiyi kolaylaştırır 5.5.4. Empati stresi artırır 5.5.5. Empati stresi azaltır

3.1. Empati Denince Aklınıza Gelen Kavramlar

Çalışmaya katılan 30 eğitim yöneticisi bu açık uçlu soruya yanıt vermişlerdir. Katılımcılardan 7 eğitim yöneticisi (EY1, EY5, EY8, EY12, EY19, EY24, EY25) bu soruya '*Kendini başkasının yerine koymak*' şeklinde yanıtlamışken, 12 eğitim

yöneticisi (EY3, EY4, EY6, EY9, EY10, EY11, EY14, EY16, EY18, EY20, EY22, EY23) akıllarına gelen ilk çağrışımın '**Anlamak**' olduğunu belirtmişlerdir. 2 eğitim yöneticisi (EY21, EY27) Empati kavramının '**İçselleştirme**' olduğunu, 1 eğitim yöneticisinin (EY17) '**Sempati**' kavramının ilk akla gelen çağrışım olduğunu, 5 eğitim yöneticisinin (EY13, EY15, EY26, EY28, EY29) '**Duygudaşlık**' kavramıyla ifade etmişlerdir. 1 eğitim yöneticisi (EY30) empati kavramına '**İletişim**' yanıtını vermişlerdir. 2 Katılımcı (EY2, EY7) bu soruya çekimser kalmışlardır.

Katılımcılardan '**Kendini başkasının yerine koymak**' yanıtını veren eğitim yöneticileri şu şekilde ifade etmişlerdir:

Empati denince bir insanın kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak, olaylara onun bakış açısıyla bakmak olduğunu düşünüyorum. (EY1)

Herhangi bir duygu anında kendimizi karşıımızdaki yerine koyabilmektir bence. (EY5)

Olay ve durumlarda onun gibi bakabilmek kendimizi onun yerine koyup düşünmek olduğu kanaatindeyim. (EY8)

9 yıllık süredir ilköğretim kademesinde eğitim yöneticiliği yapan ve alanında yüksek lisen mezunu olan katılımcı, empati denilince aklınıza ilk gelen kavramlar nelerdir? Sorusunu şöyle yanıtlamıştır: *Empati en basit haliyle kendini karşı tarafın yerine koyup düşündürmektir. Duygularını düşüncelerini bulunduğu vaziyeti anlayabilmektir.* (EY12)

Lise kademesinde Müdür yardımcısı olan erkek katılımcı, empati denilince aklınıza ilk gelen kavramlar nelerdir? Sorusunu şöyle yanıtlamıştır: *Bir insanın yaşadığı anlık veya genel düşünsel ve duygu durumuna kendimizi yerine koymamızdır.* (EY19)

20 yıl üstü hizmeti bulunun ve 9 yıldır müdür yardımcılığı yapan erkek katılımcı, empati denilince aklınıza ilk gelen kavramlar nelerdir? Sorusunu şöyle yanıtlamıştır: *hayata başkasının penceresinden bakmak olduğu aklıma ilk gelendir.* (EY24)

Kendini başkasının yerine koyma, şöyle ki bir durum olunca karşı tarafın o anki ruh haliyle olaya bakabilmek. (EY25)

Katılımcılardan '**Anlamak**' yanıtını veren eğitim yöneticileri şu şekilde ifade

etmişlerdir:

Empati denince ilk aklıma gelen kavram karşıdaki kişinin o anlatmadan duygularını anlamaktır. (EY3)

Okul öncesi kademesinde eğitim yöneticisi olan erkek katılımcı yanıtın anlamak olduğunu şöyle ifade etmiştir: empati denilince aklıma ilk gelen kavram anlamak, *çünkü empati bence karşıdaki kişinin duygularını anlayabilmek ile olur. (EY4)*

Empati, olumlu düşünce bağları kurarak karşımızdaki insanın hal ve durumunu anlamaktır. (EY6)

Empati kavramının temelinde bulunan bireyi doğru anlamak toplumsal uzlaş, kurumlarda homojen ve olumlu iklim havası, ekibin ruhu ve dinamizmini ciddi oranda arttıracaktır; çünkü birey kendini ifade ettiği kadar anlaşıldığı bir ortamda başarıya ve huzura erişebilir.

Birleştirilmiş sınıflı okulda müdür yetkili öğretmen olarak çalışan 6 yıl eğitim yöneticiliği yapmış kadın katılımcı: *empati denildiği zaman ilk aklıma gelen kavramın kişiyi anlamak olduğudur, bireyi anlamadan empati kurulamaz diye düşünüyorum. (EY9)*

Bir İngiliz atasözü der ki: ‘‘Karşıdakinin ayakkabısını giymeden onu yargılama.’’ Yani olaylara karşıdaki kişinin penceresinden bakmak anlamak. (EY11)

Bir başkasının içinde bulunduğu durum ve davranışları anlamaya çalışmak. (EY10)

Okul öncesi eğitim kademesinde 8 yıllık eğitim yöneticiliği yapan katılımcı: *duygusal ve bilişsel rol almak, karşıdakinin anlamak. (EY14)*

27 yıl yöneticiliği bulunan ortaokul kademesinde görevli katılımcı: *Ben olsam, bana yapılsa şeklinde düşünürsem kişiyi anlamak olduğunu düşünürüm. (EY16)*

Ortaokul ve ilkokul birleşik kademedede görev yapan okul müdür yardımcısı katılımcı: karşıdakini anlamak, anlayış olarak aklıma gelir. (EY20)

Empati denilince aklıma gelen çok kavram var fakat en çok beni dürten

kavram anlamak, karındaki kişiyi anlama yetisi. (EY22)

22 yıllık eğitim yöneticiliği yapmış lise kademesindeki erkek katılımcı:
halden anlamak ve doğru karara ulaşacak anlayış. (EY23)

Mesleki yeterlilik veya mesleki kıdem ve tecrübe empati anlayışının kurumlarda daha kapsamlı kullanıldığını göstermektedir.

Katılımcılardan **‘İçselleştirme’** yanıtını veren eğitim yöneticilerinden bazıları şu şekilde ifade etmişlerdir:

Lise kademesinde görev yapan 15 yıllık yöneticilik deneyimi olan erkek katılımcı: *Bir başka insanın duygularını içinde bulunduğu durum veya davranışlardaki motivasyonu içselleştirmek. (EY27)*

İlkokul kademesinde 3 yıldır eğitim yöneticiliği yapan kadın katılımcı: *doğru iletişim kurup durumu içselleştirmek olduğu gelir aklıma. (EY21)*

Empatik okulda, eğitim yöneticisi çok önemli bir rol oynayacaktır. Eğitim yöneticisi, karşılıklı destek vizyonu öngörmek ve başlatmak için başkalarıyla birlikte çalışmak zorundadır. Bunu, okul topluluğunun tüm üyelerinin ihtiyaçlarını daha etkin bir şekilde anlamaya ve bunlara daha etkin bir şekilde cevap vermeye ve farklı bakış açılarıyla öğrenerek bu topluluğun erişimini genişletmeye çalışarak yapacaktır (Zaki 2014). Ayrıca okul topluluğunun Fullan'ın (2007) maksatlı bir okul olarak adlandırdığı şeyin insanların ahlaki bir çağrı için anladığı ve ulaştığı bir yer güç olarak tanınmasına rehberlik etmesi gerekir. Bu, toplumdaki her bireyin ve toplumun kendisinin ötesine geçen ve onları güçlendiren çalışmaları için bir neden sağlar.

Katılımcılardan **‘Sempati’** yanıtını veren eğitim yöneticilerinden bazıları şu şekilde ifade etmişlerdir:

İlkokul kademesinde müdür yardımcısı olarak görev yapan yüksek lisans mezunu 11 yıl deneyimi bulunan erkek katılımcı: *Aklımda oluşun kavramlara baktığımda en önemlisi bence sempati olur. (EY17)*

Katılımcılardan **‘Duygudaşlık’** yanıtını veren eğitim yöneticilerinden bazıları şu şekilde ifade etmişlerdir:

Okulöncesi eğitim kademesinde okul müdürü olarak görev yapan lisans mezunu 6 yıl deneyimi bulunan erkek katılımcı: *duygu durum yani duygudaşlık aklıma gelir diyebilir. (EY13)*

İlkokul kademesinde okul müdürü lisan mezunu 8 yıl deneyimi olan erkek katılımcı: *Aklıma birçok kavram gelir aslında iyi ve güzel olan lakin empati duygudaşlık kavramında ağır basar gibi. (EY15)*

Ortaokul kademesinde okul müdürü olan yüksek lisan mezunu 10 yıl deneyimi bulunan erkek katılımcı: *Empati denince mantık ve duygudaşlık aklıma geliyor. (EY26)*

Duygudaş olma durumu aklıma gelir. Empatide duyguları anlayabilmek ve anlamlandırmak duyguları hissetmekten geçer. (EY28)

Katılımcılardan '**İletişim**' yanıtını veren eğitim yöneticilerinden bazıları şu şekilde ifade etmişlerdir:

Lise kademesinde yöneticilik görevi 17 yıl olan erkek katılımcımız: *Diğer insanlar ile kurulan diyalog neticesinde oluşan iletişimdir. (EY30)*

3.2. Kullanılan Empati Tepki Boyutları

Çalışmaya katılan 30 eğitim yöneticisi bu açık uçlu soruya yanıt vermişlerdir. 5 eğitim yöneticisi (EY8, EY10, EY17, EY21, EY22) '**Ben Basamağı**' boyutunu kullandıklarını ifade etmişlerdir. 8 eğitim yöneticisi (EY11, EY12, EY14, EY16, EY18, EY20, EY25, EY28) empati tepki basamaklarından '**Sen Basamağı**' boyutunu kullandıklarını ifade etmişler. 4 eğitim yöneticisi (EY1, EY2, EY24, EY26) '**Onlar Basamağı**' boyutunu kullandıklarını ifade etmişlerdir. 6 eğitim yöneticisi (EY4, EY5, EY7, EY9, EY19, EY29) duruma göre '**Tüm Basamakları**' kullandıklarını ifade etmişlerdir. 3 eğitim yöneticisi (EY13, EY15, EY27) empati tepki basamaklarını bilmediklerini ifade etmişlerdir. 4 eğitim yöneticisi (EY3, EY6, EY23, EY30) diğer şeklinde fikirlerinin olmadığı ya da boyutlar dışında yanıtlar vermişlerdir.

Katılımcılardan '**Ben Basamağı**' yanıtını veren eğitim yöneticilerinden bazıları şu şekilde ifade etmişlerdir:

İlkokul kademesinde okul müdürü olan, lisans mezunu erkek katılımcı: *İnsan ilişkilerinde insanlar genelde ben boyutunda bakarlar olaylara ve durumlara. (EY8)*

İlkokul kademesinde müdür yardımcısı olan, 4 yıl deneyimi bulunan

lisans mezunu erkek katılımcı: *Genel olarak ben olsam nasıl davranırdım diye kendimi sorguluyorum. (EY10)*

Okulda iletişimlerimde ve diyaloglarımda daha çok ben kullanmaya dikkat ederim. (EY17)

İlkokul kademesinde okul müdürü olan lisans mezunu, 3 yıl deneyimi bulunan kadın katılımcı: *Daha çok ben basamağını kullandığımı düşünüyorum. (EY21)*

Ortaokul kademesinde okul müdürü olan ve 11 yıl yöneticilik kıdemi bulunan katılımcı: *Okulda empati boyutlarından bu bağlamda sosyal ben hakkında edinilen bilgi bilginin özel halidir. Ben basamağını sıklıkla kullanırım. (EY22)*

Katılımcılardan '**Sen Basamağı**' yanıtını veren eğitim yöneticilerinden bazıları şu şekilde ifade etmişlerdir:

Okulöncesi kademesinde okul müdürü olan lisans mezunu ve 8 yıl deneyimi bulunan erkek katılımcı: *Sen basamağı kullanmayı tercih ederim; çünkü bu basamakta empatik tepki veren kişi, kendisine sorununu ileten kişinin rolüne girer, olaylara onun bakış açısıyla bakmaya çalışır. (EY14)*

İlkokul kademesinde okul müdürü olan yüksek lisans mezunu ve 5 yıl yöneticilik deneyimi bulunan erkek katılımcı: *Çoğunlukla sen basamağı. Ancak idareci konumumuz itibari ile bize gelen sorunların genellikle birden fazla tarafı vardır ve bu dengeyi unutmamak gerekir. (EY11)*

İlkokul kademesinde okul müdürü olarak görev yapan yüksek lisans mezunu erkek katılımcı: *Empatik tepki boyutunun ben ve onlar basamağı bencilliğe girer diye düşünüyorum. Kaza yapan birine neden dikkat etmedin veya ben olsaydım böyle davranmazdım demektir diye düşünüyorum. Sen basamağı ise empatik algının aslını oluşturur gibi geliyor bana. Veli, öğrenci ve öğretmenlerimle sen boyutunda davranmaya çalışırım. (EY12)*

Okul paydaşları ile daha çok sen basamağını tercih ediyorum. (EY18-EY28)

27 yıl yöneticilik görevi bulunan, yüksek lisans mezunu, erkek okul müdürü katılımcı: *Sen basamağı kullanmak gerektiğini düşünüyorum. Benim ne düşündüğümde çok sorunun karşıdaki kişide ne tür bir algı bıraktığı önemli. 'Demek ki sen böyle düşünüyorsun.'* diyerek karşıdaki kişinin algılarıyla olaylar değerlendirilmeli. (EY16)

Okul içinde genel olarak Sen Basamağını kullanarak olaylara kişinin gözünden bakmaya çalışırım. (EY25)

Daha çok başvurduğum sen basamağıdır. Kendimi sürekli karşıdakinin yerine koyarak empatik bir tepki geliştirmekteyim bu olmazsa eğer öğretmen, öğrenci ve veliler ile sağlıklı iletişim kurmakta zorlanırım. (EY20)

Katılımcılardan '**Onlar Basamağı**' yanıtını veren eğitim yöneticilerinden bazıları şu şekilde ifade etmişlerdir:

Kıdem olarak 3 yıl yöneticilik görevi bulunan Okul öncesi okul müdürü kadın katılımcı: *öğrenci, veli, öğretmen ve dış muhataplarımız ile görüşmelerimde onlar basamağını tercih ediyorum. (EY1)*

Daha çok onlar basamağı kullanırız. (EY24)-(EY2)

Karşıdaki kişiyi iyi anlamak için daha çok onlar basamağı kullanılıyor. (EY26)

Katılımcılardan '**Tüm Basamaklar**' yanıtını veren eğitim yöneticilerinden bazıları şu şekilde ifade etmişlerdir:

Okul içinde duruma göre empati tepki boyutlarından ben, sen ve onlar basamaklarını kullanırım. (EY4)

Elimden geldikçe empatinin tüm boyutlarını kullanmaya çalışmaktayım. (EY5)

6 yıl yöneticilik görev tecrübesi bulunan 42 yaşında, lise kademesinde müdür yardımcısı erkek katılımcı: *Karşılaştığım durumlar karşısında yeri geldiğinde tüm basamakları kullanmaktayım. (EY7)*

Tüm boyutları kullanıyoruz aslında şartlar bazen böyle davranmayı gerektiriyor. (EY9)

Üç basamağı da yerine göre kullanımından yanayım. (EY19)

Günümüz şartlarında çok değişik diyaloglar olduğu için ve bende duruma göre tavır aldığım için tüm tepki boyutlarını kullanıyorum. Bunu gerektiriyor aslında durumlar. (EY29)

3.3. Empati Kurulduğunda Karşılaşılan Sorunlar

Çalışmaya katılan 30 eğitim yöneticisinden 27 katılımcı açık uçlu bu soruya yanıt vermişlerdir. 2 eğitim yöneticisi (EY21, EY10) **‘Sorunun kaynağını empati kurana yükleme’** şeklinde ifade etmişlerdir. 5 eğitim yöneticisi (EY19, EY20, EY22, EY23, EY26) **‘Suistimal ediliyor olmak’** şeklinde ifade etmişlerdir. 5 eğitim yöneticisi (EY6, EY7, EY11, EY15, EY25) **‘Empatinin tek taraflı olması’** şeklinde ifade etmişlerdir. 13 eğitim yöneticisi (EY1, EY2, EY3, EY4, EY8, EY9, EY12, EY13, EY14, EY16, EY24, EY29, EY30) **‘Sorundan çok çözüm üretiyor olması’** şeklinde ifade etmişlerdir. 2 eğitim yöneticisi (EY17, EY18) **‘Zorunluluk hissi vermesi’** şeklinde ifade etmişler.

Katılımcılardan **‘Sorunun Kaynağını Empati Kurana Yükleme’** yanıtını veren eğitim yöneticilerinden bazıları şu şekilde ifade etmişlerdir:

İlkokul kademesinde müdür yardımcısı olan lisans mezunu 4 yıl deneyimli erkek katılımcı: Karşı tarafı anlamaya, onlara yardımcı olmaya çalışırken sanki olayın sorumlusu benmişim gibi davranmaya çalışmaları insanın canını sıkıyor. (EY10)

Karşı tarafın sorunu birden tamamen ben kaynaklı olduğunu düşünmeye başlaması karşılaştığım bir sorun olmuştur. (EY21)

Katılımcılardan **‘Suistimal Ediliyor Olmak’** yanıtını veren eğitim yöneticilerinden bazıları şu şekilde ifade etmişlerdir:

Empatik davranışın tek dezavantajı suistimal ediliyor olmak. (EY20)

İlişkilerin çıkar ve maddi kazanç üzerine kurulu zamanımız ilişkiler, empati kurarak geliştirilen davranışın bazı durumlarda yanlış anlaşıldığı ve/veya kullanıldığı dönemler de yaşamaktayız. (EY22)

Lise kademesinde okul müdürü olan 22 yıl yöneticilik deneyimi bulunan yüksek lisans mezunu erkek katılımcı: *Karşıdaki kişinin bazen bu olumlu yaklaşımımızı farklı yorumlayıp bizi pasif ya da çekingen olarak değerlendirmesi veya suistimal etmesi olumsuz sonuçlara*

sebebiyet verebilir. (EY23)

Ortaokul kademesinde okul müdürü olan, 10 yıl okul müdürlüğü kıdemi bulunan erkek katılımcı: *Empati yapmanın en büyük sorunu kendinizi başkasının yerine koyarken aşırıya kaçmaktır. Özellikle ben birlikte çalıştığım insanlara empati kurup işlerine destek verip yardımcı oluyorum bu da suistimal ediliyor. (EY26)*

Katılımcılardan **‘Empatinin Tek Taraflı Olması’** yanıtını veren eğitim yöneticilerinden bazıları şu şekilde ifade etmişlerdir:

Kişinin kendini hayatın merkezinde görmesi empatik yaklaşım kurulduğunda karşılaştığım problemler arasında gösterilebilir. (EY15)

Ortaokul kademesinde okul müdürü olan lisans mezunu ve 4 yıl yöneticilik deneyimi olan erkek katılımcı: *Empati sadece idarecilerin yapması gereken bir iletişim yöntemi olduğu düşüncesi karşı taraftakilerde genel bir yargı olduğu zaman iletişim tıkanmasına sebep olmaktadır. (EY25)*

Tarafların empati beklemesi; ama aynı şeyi kendisinin kullanmaması. (EY11)

Empatik yaklaşımın en olumsuz tarafı karşıda bu anlayışı ve duyguyu bulamamak olmaktadır. (EY7)

Katılımcılardan **‘Sorundan Çok Çözüm Üretiyor Olması’** yanıtını veren eğitim yöneticilerinden bazıları şu şekilde ifade etmişlerdir:

Genel olarak sorunlarla karşılaşmamaktayız. (EY1)

Okul Öncesi eğitim kademesinde 6 yıldır okul müdürlüğü yapan kadın katılımcı: *Empatik yaklaşım bence sorunların çözümündeki ilk ve en önemli basamak bu yüzden sorundan ziyade çözüm odaklı düşünmemi sağlıyor. (EY3)*

Okul Öncesi eğitim kademesinde okul müdürü erkek katılımcı: *Empati kurduğumda pek sorunla karşılaşmıyorum daha çok sorun çözmemi sağlıyor. (EY4)*

Empati kurmak sorunların çözümü için bir gereklilik o yüzden sorunla karşılaşmıyorum. (EY9)

İlkokul kademesinde okul müdürü olan lisans mezunu ve 5 yıl yöneticilik deneyimi olan erkek katılımcı: *Empati kurduğumda sorundan çok çözümle karşılaştım. (EY8)*

Olumlu, çözümleyici, sonucunda kırılan tarafın olmadığı sonuçlar. (EY13)

Okul öncesi eğitim kademesinde 8 yıl kıdemli erkek katılımcı: *Empati kurduğumda sorunla karşılaşmamaktayım. Kişinin yerine geçip onun gibi düşünmek sorun değil çözüm sağlar. (EY14)*

Ortaokul kademesinde okul müdürü olan 27 yıl deneyimi bulunan yüksek lisans mezunu erkek katılımcımız: *Genellikle sorunları daha mantıksal çerçevede kavrayıp daha rasyonel çözüm üretme becerisi kazandırdığını düşünüyorum. (EY16)*

Sorunların empati kurarak daha kolay aşıldığını görüyoruz. (EY24)

17 yıl Lise kademesinde okul müdürlüğü kıdemi bulunan Lisans mezunu erkek katılımcı: *Sorundan çok çözüme yardımcı oluyor. (EY30)*

Katılımcılardan **‘Zorunluluk Hissi Vermesi’** yanıtını veren eğitim yöneticilerinden bazıları şu şekilde ifade etmişlerdir:

İlkokul kademesinde 11 yıl müdür yardımcılığı yapmış olan lisans mezunu erkek katılımcı: *Karşındaki insanın durumunu içselleştirmek ve onu kendine dert edip tasalanması. (EY18)*

Empati kurduğum kişinin sorununu çözmek zorundaymışım hissi oluşuyor. (EY17)

3.4. Empati ve Güven İlişkisi

Araştırmaya katılan 30 eğitim yöneticisinden 27’si ilgili açık uçlu soruya yanıt vermişlerdir. Vermiş oldukları yanıtlara bağlı oluşan kodlar şöyledir: 1 eğitim yöneticisi (EY3) **‘Beni Anladı’** şeklinde ifade etmişlerdir. 7 eğitim yöneticisi (EY5, EY10, EY12, EY18, EY22, EY26, EY29) **‘Güven Olmadan Empati Olmaz’** şeklinde ifade etmişlerdir. 2 eğitim yöneticisi (EY7, EY28) **‘Empati ve Güven İlişkili Değil’** şeklinde ifade etmişlerdir. 17 eğitim yöneticisi (EY1, EY2, EY4, EY6, EY8, EY9, EY11, EY13, EY14, EY16, EY17, EY20, EY21, EY23, EY24, EY25, EY30) **‘Empati Varsa Güven de Vardır’** şeklinde ifade etmişlerdir.

Katılımcılardan **‘Beni Anladı’** yanıtını veren eğitim yöneticilerinden bazıları şu şekilde ifade etmişlerdir:

Karşınızdaki birey kim olursa olsun olaylara ve duygu durumlarına onun penceresinden bakmayı başardığınızı görünce size güven duyar. Kendine şunu der: beni anladı. (EY3)

Katılımcılardan **‘Güven Olmadan Empati Olmaz’** yanıtını veren eğitim yöneticilerinden bazıları şu şekilde ifade etmişlerdir:

Empati kurmak istiyorsanız güven inşa edin. (EY12)

İlkokul kademesinde 4 yıl okul müdür yardımcılığı yapan erkek katılımcı: *Karşımızdaki insana güven verdiğimiz zaman bütün sorunları bizimle paylaşacağını ve olayları daha kolay çözebileceğimize inanıyorum. (EY10)*

Lise kademesinde okul müdür yardımcısı olarak görev yapan erkek katılımcı: *Birbirini tamamlayan iki önemli öğedir. Güven olmadan empatiden bahsetmek imkansızdır. (EY5)*

Empati, güvenilir çalışanların gelişiminde ve liderlik becerilerinin geliştirilmesinde güçlü ve etkili bir araç olarak görülmektedir (Undung ve Guzman, 2009).

15 yıl okul müdürlüğü kıdemi bulunan ilkokul kademesinde görevli lisans mezunu kadın katılımcı: *Karşımızdaki insanın duygularını ve düşüncelerini göstermemiz gerekir ki kişi güven duyabilsin insan güvenmediği birine duygu düşünce açmaz empati de kurulmaz. (EY18)*

Ortaokul kademesinde okul müdürü olan yüksek lisans mezunu ve 8 yıl deneyimi bulunan erkek katılımcı: *Empati ve güven birbiriyle ilişkili kavramlardır. Güvenin olduğu ortamda empati kapıları açılır. (EY22)*

Empati kurarak güven kazanmak zaman ve emek ister. İnsanların güvenini kazanmadan karşıdaki kişi veya kişiler sorunlarını size anlatmayacakları için empati kuramazsınız. Onun için önce karşıdaki kişinin güvenini kazanmak gerekir. (EY26)

Lise kademesinde okul müdür yardımcısı olan yüksek lisans mezunu 3 yıl deneyimi bulunan erkek katılımcı: *Güven Empatinin ön koşulu*

olduğunu düşünüyorum. Güvenin olmadığı ortamda duyguları doğru sezmek yani empati kurmak doğru olmaz. (EY29)

Choi, empatik davranışların liderler ve çalışanları arasında güven oluşturmaya, liderlerle duygusal bağlar kurmaya ve takipçilerin liderleriyle özdeşleşmelerini güçlendirmeye yardımcı olabileceğine inanıyordu. Takipçilerin bu tür kanallar aracılığıyla bağlılık ihtiyaçları karşılandığında, uyumlu ve işbirlikçi bir çalışma ortamı yaratmak için liderler ve çalışanları arasında kişisel ve duygusal ilişki kurulabilir. Bu nedenle, tüm organizasyon, hedeflere ulaşmak ve değişiklikleri sağlamak için liderlik altında çalışabilir (Choi, 2006).

Katılımcılardan **‘Empati ve Güven İlişkili Değil’** yanıtını veren eğitim yöneticilerinden bazıları şu şekilde ifade etmişlerdir:

Biriyle empati kurmanız için ona güven duymak zorunda değilsiniz, daha çok adalet ve hakkaniyetle ilişkilendirilebilir kanaatindeyim. (EY7)

Empati ve güven bence birbirinden tamamen farklı kavramlardır. Bence bir insanla empati kurmak ayrı bir şey güvenmek ayrıdır. (EY28)

Katılımcılardan **‘Empati Varsa Güven de Vardır’** yanıtını veren eğitim yöneticilerinden bazıları şu şekilde ifade etmişlerdir:

Doğrusal bir orantı vardır, empati arttıkça güven de artar. (EY1-EY2)

Okul öncesi kademesinde okul müdürü olan lisans mezunu 10 yıl deneyimli erkek katılımcı: *Empati ve güven birbirini besleyen, destekleyen kavramlardır. İnsanlara empatik yaklaştığınızda sizlere daha çok güvenirler. (EY4)*

Clark ve Payne (2006), empatinin güçlü bir güven temeli oluşturmaya ve lider-çalışan engellerini ortadan kaldırmaya yardımcı olabilecek etkili kişilerarası ilişkiler için çok önemli olduğunu iddia etmiştir.

Birbirini tamamlayan kavramlar diyebiliriz. Size güven veren sizinle aynı duyguları yaşar. Pozitif bir ilişki vardır. (EY6)

İlkokul ve ortaokul kademesinde 5 yıl okul müdürlüğü yapmış lisans mezunu erkek katılımcı: *Karşımızdaki kişi ile ne kadar empati kurarsak o kadar güven vermiş oluruz tabi kurulan empatinin doğru anlaşılması*

da önemli bir faktördür. (EY8)

Empati ile yaklaştığımız her insan ile aramızda güven bağı oluştuğunu düşünüyorum. (EY9)

Örgütsel güven, başarılı sosyal beceriler, sadakat ve etkili ekip çalışması için önemlidir (Lamsa ve Pucetaite, 2006). Bunun nedeni ise; güven, örgütlerde çalışanlar arasındaki başarı anahtarıdır. Güvenin varlığı, kuruluşların iletişimi artırmasına ve kuruluşların içindeki çalışanların performansını iyileştirmesine yardımcı olabilir.

İlkokul kademesinde okul müdürü olan yüksek lisans mezunu ve 5 yıl deneyimi bulunan erkek katılımcı: *Beni dinleyen, anlayan, sorunlarımı çözmeye çalışan, duygularımı hissedene ve değer veren kişiye güvenirim. Özetle empati, sonrasında güven de getirecektir. (EY11)*

Empati güveni doğurur güven ise tüm yönetsel ve eğitimsel iş ve işlemleri hızlandırır. (EY13)

Ortaokul kademesinde okul müdürü olan 27 yıl idarecilik kıdemi bulunan yüksek lisans mezunu erkek katılımcı: *karşıdaki kişinin olayları onun bakış açısıyla değerlendirildiğini görmesi problemlerin çözümünde de aynı anlayış içerisinde olma beklentisini yaratır. Böylece empatinin güven tahsis etmede rolü olduğunu düşünüyorum. (EY16)*

Lisans mezunu 11 yıl yöneticilik görevi bulunan erkek katılımcı: *güvenin oluşması bence temelinde empati yatar, empatinin doğru kurulmasıyla karşılaşan kişi karşısındakine güven besleyecek. (EY17)*

Empati kurduğumuz kişiler arasında yüksek oranda güven ilişkisi oluşmaktadır. Kişi kendisiyle sürekli empati kuran kişide kendini bulmakta ve bu da güveni arttırmaktadır. Aradaki güven ilişkisi empatiye endekslidir. (EY20)

Başkalarını istediğimizi yapmaya ikna etmek her zaman zordur ve nadiren doğru yapılır. Bunun yerine, kişinin ne istediğini anlaması ve kendi hedefleri ile diğer kişinin hedefleri arasında paralellikler çizmesi gerekir. Bu, her iki insanı da benzer hedeflere doğru çalışırken aynı tarafta yapar. Liderler emir veremez ve çalışanları uzaktan izleyemez çünkü bu liderler ve çalışanlar arasında iletişimi ve üretkenliği yok eden bir uçurum yaratır. Bunun yerine liderler, çalışanlarla eşit olarak iş birliği içinde

çalışmalıdır. Bu, ekip üyeleri arasındaki bağı güçlendirir ve güven oluşturur (Covey, 2013).

İlkokul kademesinde müdür olarak görev yapan 33 yaşındaki kadın katılımcı: *empati kurabilmeyi başaran insanlar sorunları doğru anlayabildiği için karşı tarafta güven duygusunu daha güçlü oluşturabilir. Kendisini anlayabildiğini düşünen insanlar o kişilere karşı daha çok güven duyarlar. (EY21)*

Empati ve güven birbirine bağlı olan kavramlardır. Empatinin olmadığı ortamda karşılıklı güven söz konusu olamaz. (EY23)

Lise kademesinde müdür yardımcısı olan lisans mezunu ve 9 yıl deneyimi bulunan erkek katılımcı: *Karşındakinin güvenini kazanmak bazen çok uzun bir zaman gerektirir; fakat empati ile bu süre azaltılıp güven kazanılabilir. (EY24)*

Karşıdaki kişiyle empati yapıldığı zaman insanları birbirine yakınlaştırır ve iletişimi güçlendirerek kendilerinin anlaşıldığını ve önemsendiğini hissetmeleri neticesinde aralarında güven de oluşur. (EY25)

Eğitim yöneticisi, kurum ve personelin kendisine güvenmeyi, yaptıkları işe güvenmeyi ve bu işte müttefik oldukları için birbirlerine güvenmeyi öğrenmeye çalışacaktır. Bu amaçla okul müdürü okulun işleyiş şekli ile öğretmenlerin sınıflarında uygulamak istedikleri arasında bir uyum arayışında olacaktır. Ayrıca müdür, meslektaşların güvendikleri ve bir amacı paylaştıkları kişilerle çalışmaktan memnuniyet ve neşe elde etmelerine yardımcı olmak da dahil olmak üzere, öğretmen ve personelin enerji ve verimliliğinin zaman içinde korunmasına yardımcı olmalıdır (Zaki, 2014).

3.5. Empati ve Stres İlişkisi

Araştırmaya katılım sağlayan 30 eğitim yöneticisinden 20 katılımcı ilgili soruya yanıt vermişlerdir. Vermiş oldukları yanıtlara bağlı oluşturulan kodlar şu şekildedir: 3 eğitim yöneticisi (EY7, EY10, EY30) '**Stres Empati ile geçer**' şeklinde ifade etmişlerdir. 1 eğitim yöneticisi (EY29) '**Fazla stres empatiyi engeller**' şeklinde ifade etmişlerdir. 2 eğitim yöneticisi (EY15, EY18) '**Fazla stres empatiyi kolaylaştırır**' şeklinde ifade etmişlerdir. 3 eğitim yöneticisi (EY20, EY26,

EY28) '**Empati stresi artırır**' şeklinde ifade etmişlerdir. 11 eğitim yöneticisi (EY1, EY2, EY3, EY4, EY6, EY8, EY11, EY16, EY17, EY21, EY22, EY25) '**Empati stresi azaltır**' şeklinde ifade etmişlerdir.

Katılımcılardan '**Stres Empati ile Geçer**' yanıtını veren eğitim yöneticilerinden bazıları şu şekilde ifade etmişlerdir:

6 yıl yöneticilik görevi bulunan lise kademesinde görevli müdür yardımcısı katılımcı: *eğer empati yaptığımızda kişinin zor bir durumu ve sıkıntılı bir durumu varsa ve gerçekten empati kurmayı becerebilsek onun yaşadıklarını bizzat kendi içimizde hissederiz. Böyle durumda bizlere de stres geçmiş olur biz farkında olmadan.* (EY7)

Karşımızdaki insanı anlamaya çalışmak, onun bulunduğu ruh hali bizi de etkileyeceğini düşündüğümünden insanın doğası gereği ister istemez bizi gereceğinden etkilenecek ve vücudumuz istemsiz tepki vereceğini düşünüyorum. (EY10)

17 yıllık yöneticilik görevi bulunan ve lise kademesinde okul müdürü olan erkek katılımcı: *Stres empati ile karşıya geçiş yapar ve ortamı stresli bir hal alabilir. İş ortamında aslında bunu sıklıkla görmekteyiz özellikle yakın ilişkiler kuran kişilerden biri stresliken yakınında olan kişide de bu stresi görebiliyorum.* (EY30)

Katılımcılardan '**Fazla stres empatiyi kolaylaştırır**' yanıtını veren eğitim yöneticilerinden bazıları şu şekilde ifade etmişlerdir:

Stresi bir süreç olarak ele aldığımızda olayların değerlendirme şeklimizden ve duygularımızdan oluştuğunu biliyoruz yani çevremizdeki olayları algılama şekli ve kişilerle olan diyaloglarımız stresi oluşturan etken olarak gösterilebilir. Duygu temelli baktığımızda stres altındayken duyguları daha iyi göreceğimizden empati kurmaya daha çok yardımcı olur diye düşünüyorum. (EY15)

İlkokul kademesinde okul müdürü olan yüksek lisans mezunu ve 15 yıl deneyimi bulunan kadın katılımcı: *Kişiler aşırı stresli olunca bunu karşıdaki insanlar daha çabuk fark eder bu yüzden Stres altındayken daha fazla empati kurulabilir.* (EY18)

Ulusal İş Sağlığı ve Güvenliği Enstitüsü (NIOSH) tarafından tanımlandığı gibi,

iş stresi "iş talepleri işçinin becerileri, kaynakları veya ihtiyaçları ile uyuşmadığında ortaya çıkan zararlı bir fiziksel ve duygusal tepkidir.

Katılımcılardan '**Empati stresi artırır**' yanıtını veren eğitim yöneticilerinden bazıları şu şekilde ifade etmişlerdir:

Empati kurduğunuzda aşırı derecede düşünmekten dolayı strese giriyoruz. (EY20)

Ortaokul kademesinde okul müdürü olan yüksek lisans mezunu ve 10 yıl deneyimi bulunan erkek katılımcı: *Aslında empati eşittir stres. Çünkü empati yaptığınız kişinin sorununu çözeceğinize dair güvenini kazanmışsınızdır. Dolayısıyla sorunu çözmek empati kurmak insanı strese sokar. (EY26)*

Empati kurmak insanda stresin artmasına sebep olabiliyor. (EY28)

Katılımcılardan '**Empati stresi azaltır**' yanıtını veren eğitim yöneticilerinden bazıları şu şekilde ifade etmişlerdir:

Okul öncesi kademesinde 6 yıl okul müdürlüğü görevinde bulunan kadın katılımcı: *empati yeteneğini gerektiği durumlarda ve yeteri kadar kullanan bireyler çok da strese girmez diye düşünüyorum aynı zamanda ikisi arasında ciddi bir bağ da olduğunu düşünmekteyim. (EY3)*

İlişkilerinde empatiyi kullanan insanlar, daha az stresli oluyorlar stres en aza iniyor. (EY4)

Empati gösterilen insanda stres azalır. (EY6)

İlkokul kademesinde okul müdürü olarak görev yapan 33 yaşındaki erkek katılımcı: *empatinin kullanılmadığı ortamlar huzursuzdur aidiyet duygusu, kurum kültürü, işyerini sevmeye, işinde mutlu olma vb olgular gelişemeyecektir. Böyle ortamlarda en küçük kıvılcımın bile ileride yangın çıkarma potansiyeli vardır. Dolayısıyla tüm bunlar elbette stresi de beraberinde getirecektir. (EY11)*

Yanlış algıların oluşturacağı duygular en aza indirgeneceği için yanlış anlamaya bağlı stres durumunu da ortadan kaldırır. Örneğin gerçekleşmeyen bir görevin empatik düşünülmediği zaman kasıtlı yapılmadığı gibi bir his, kimi zaman kişide birtakım gerginlikler

oluşturabilir. Ama emptaik olarak yaklaşıldığında kişinin kendine özgü durumlardan kaynaklı olarak o görev/sorumluluğu gerçekleştirmemiş olabileceği muhtemel gerginlikleri ortadan kaldıracağından buna bağlı stresi de yok eder. (EY16)

İlkokul kademesinde müdür yardımcısı olarak görev yapan ve 10-15 yıl arası kıdemi bulunan erkek katılımcı: empati stresin azalmasını sağlar. Empatinin olduğu ortamda bir güven duygusu vardır bu güven duygusu ortamında stres gittikçe azalır. (EY17)

Empati kurulamayan, iletişim ve güven kanallarının açık olmadığı ortamlar stres ortamları oluşmaya mahkumdur. Empatinin olmadığı yerde sorun olur problem olur. Bunların sonucunda insanlar çalıştıkları ortamda stresli bir çalışma ortamı olur. (EY22)

Empatik iletişimde hem bilgi aktarımı hem de insanların yalnız olmadığını anlaması nedeniyle empatik yaklaşımın stresi azalttığı düşünülebilir. (EY25)

4. TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Araştırmada eğitim yöneticilerinin empati kavramını açıklama ve empati kavramının kendileri için gündelik hayatta çağrıştırdığı ilk ifadeler üzerine inceleme yapılmıştır. Katılımcı eğitim yöneticileri empati kavramının kendileri için akla gelen ilk kavramları: Kişinin kendisini karşıdakinin yerine koymak, karşıdaki kişiyi anlamak, karşıdaki birey ile duygudaş olmak, karşıdakini içselleşebilmek, kişiyi dinlemek, kişi ile iletişim ve sempati olarak ifade etmişlerdir. Empati çağımız koşullarının gelişimsel etkisi incelendiğinde kişiler arası iletişimde kişileri doğru anlamak ve anlamlandırabilmek noktasında önemli bir duygusal tepkidir. Katılımcıların yanıtları da gösteriyor ki empati, kelime anlamıyla kalmayıp katılımcılar tarafından kişileri anlamak boyutuna taşınmış ve gündelik yaşamlarının bir parçası haline gelmiştir. Robinson ve Le Fevre (2011) tarafından yapılan çalışmada empati kurabilen kişilerin genel anlamda kendisini başkasının yerine koyabilen insanlar kadar, karşıdaki kişilerin neler hissettiklerini anlayabilen kişiler olduğunu ortaya koymuşlardır. Carl Rogers (1902-1987) gerçekleştirmiş olduğu çalışmasında kişiler arası iletişimde empati kurmanın, bireyin duygularını anlamayı ve anladığını iletme becerisi olduğunu ortaya koymuştur.

Araştırmada incelenen diğer bir husus eğitim yöneticilerinin gündelik iş yaşamında hangi tavırları ile hangi empati tepki basamaklarını kullandıklarıydı. Empati tepki basamakları ile ilgili detaylı bir bilgilendirme yapıldıktan sonra bu konu hakkında ifadeleri: ben basamağı, sen basamağı, onlar basamağı, tüm basamaklar, diğer (fikrim yok) şeklindedir. Bulgular incelendiğinde eğitim yöneticilerinin empatik tepki basamaklarından en yüksek olan sen basamağını kullandıkları görülmektedir. Burada bir konuya dikkat çekmek gerekmektedir. Eğitim yöneticilerinin vermiş olduğu örnekler incelendiğinde empati tepki basamağının en güçlü basamağı olan sen basamağını aslında teknik olarak bilmeden kullandıkları gözlemlenmiştir. Dökmen (2008), empatik tavırlara karşılık gelen sınıflandırmalar yapmış ve tepkilerin etkisini düşükten yükseğe doğru şu şekilde ifade etmiştir:

1. Onlar Basamağı: Karşısındaki kişinin sorunlarını veya konuştuğu konuyu düşünmez, duygu ve düşüncelerini anlamaz. Genel değerlendirmeler yapar.

2. Ben Basamağı: İzleyiciyi anlamaktan çok yargılamaya eğilimlidir. Bazen karşıdakini dinlerken birdenbire kendinden ve sorunlarından bahseder, karşıdakini kendi sorunlarıyla ve sorunlarıyla baş başa bırakıp onları yalnızlaştırır.

3. Sen Adımı: Bu adımda kişi kendini başka bir kişinin yerinde görür. Kişinin duygu ve düşüncelerini, duygularını ve sorunlarını anlamaya çalışır.

Çalışmada incelenen diğer bir tema empati kurulunca karşılaşılan sorunlar üzerinedir. Bulgulara göre eğitim yöneticileri empatinin sorundan çok çözüm ürettiği fikrinin hâkim olduğu görülmüştür. Şahin, Nergüz ve Serin (2011) ve Başar, Akın ve Duma (2015) yapılan iki çalışma incelendiğinde, insanın var olduğu yerlerde çatışmalar da kaçınılmaz olarak yer almaktadır. Bireylerin çatışmalara karşı gösterdikleri tepkiler de farklılaşmaktadır. Burada en önemli olan husus çatışmayla başa çıkabilmek ve yapıcı çözüm yollarına ulaşabilmektir. Yapıcı çözüm yolları arasında, empati ve iletişim becerileri önemli etkiye sahip olarak kabul edilmektedir. Birbirlerini tamamlayan bu iki beceri, çatışmanın yıkıcı sonuçlarını önleyebilmektedir; yapılan çalışmalar da bulgulardan tespit ettiğimiz empatinin çatışmaları ve sorunları önleyici etkisi olduğu desteklenmektedir. Bunlara ek olarak, Empati kurabilmek, özel ve iş hayatında kişinin hayatını kolaylaştıran bir eylemdir. Empatik eğilim gösterebilen bireyler diğer kişilere oranla çevresi tarafından daha çok sevilen, vakit geçirilmek istenen, rahatlıkla yaşanan problemlerin paylaşılabileceği kişilerdir. Empati kurabilen kişiler aynı zamanda iş hayatında işvereni ya da çalışanları ile son derece iyi anlaşabilen, onları anlayan, dinleyen, gerektiğinde sorunlarına çözümler bulan bireylerdir (Robinson ve Le Fevre (2011)).

Eğitim yöneticileri, örgüt içinde, kurumsal yapı düzeninde ve iç dış paydaşlar nezdinde güvenin ilk koşulunu empatinin varlığı olarak ifade etmişlerdir. Elde edilen bulgular neticesinde empati varsa güven de vardır şeklinde ifadelerini dile getiren eğitim yöneticilerinin empati kurdukları için tüm paydaşlarının sorun ve taleplerini samimi bir şekilde kendilerine iletebildiklerini dile getirmişler. Akgündüz ve Güzel (2014), yaptıkları çalışmada örgütsel güvenin; örgüte, yöneticilere ve iş arkadaşlarına güven olmak üzere üç boyutu olduğunu ifade etmişlerdir ayrıca çalışanlar bu boyutların tümüne güvendiklerinde örgütsel amaç için daha fazla çaba sarf edeceklerini ve motivasyonlarının daha da artacağı örgüte aidiyet duygularının güçleneceğini belirtmiş ve bulgumuzun güven noktasında önemini desteklemişlerdir. Başka bir çalışmada, Freng, Lazar ve Preece, (2004) empatinin güven geliştirmede önemli faktörlerden biri olduğunu ve organizasyonlarda performansı iyileştirebileceğini göstermektedir. Empati ve güven ilişkisini bulgularımızda destekleyici diğer bir çalışma, Choi (2006)'ya göre, Karizmatik liderler, takipçilerinin ihtiyaçlarına duyarlı olarak empatik davranışlarda bulunurlar, duygularını

paylaşmalarında ve hedeflerini gerçekleştirmelerine yardımcı olurlar. Choi, empatik davranışların liderler ve kişiler arasında güven oluşturmaya yardımcı olabileceğine inanıyordu.

Araştırmanın son temasında empati ve stres arasındaki ilişki incelenmiştir. Empati ve stres etkisine ilişkin elde edilen bulgular; empatinin kuruluyor olması ve örgütte empatinin varlığı kurum ikliminde stresi ortadan kaldırdığını ortaya koymuştur.

Araştırma bulgularında göze çarpan en önemli durum eğitim yöneticileri içerisinde kadın eğitim yöneticisinin az olduğudur. Karaoğlu, (2020) Okullarda kadın yöneticilerin yönetim sürecinde karşılaştığı sorunlar, isimli çalışmalarında kadın okul yöneticilerine yönelik tespitlerinde, kendilerinden kaynaklanan sorunların genellikle duygusal olma, kuralcı olma ve mükemmeliyetçilik şeklinde belirtildiği ve bunu empati kurup, profesyonel davranarak ve yetkinliklerini arttırarak aştıkları tespitine varmışlardır. Bu da gösteriyor ki kadın eğitim yöneticileri empati kurarak kurum sorunlarını ortadan kaldırmaya, yok etmeye çalışmaktadırlar.

Eğitim yöneticilerinin empati algılarına ilişkin fenomenolojik bir incelemede eğitim yöneticilerinin okulu yönetirken empati yaklaşımları, empati ile ilgili kavramları tanımlamaları, kendilerinin empati düzeylerini algılamaları, empati kurmanın sorunların çözümüne etkisi, empati-güven ve empati-stres ilişkilerine ilişkin görüşleri belirlemektir.

Araştırma kapsamında eğitim yöneticilerinin empati kavramını kendini başkasının yerine koymak kavramının ötesinde empati kavramını içselleştirip karşıdaki kişiyi sözel veya sözsüz iletişim kanalları yani jest ve mimikler ile anlamak olduğunu belirtmişler ve bu doğrultuda empatiyi bir hayat felsefesi haline getirdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Empati kavramı ile bağlantılı olup empati tepki basamaklarına vermiş oldukları örnekler neticesinde empati tepki basamağının en yüksek olanı sen basamağını kullanmış oldukları gözlenmiştir. Sen basamağını kullanan yönetici kişi kendini ifade etmese bile anlayabilen birey demektir ve bu bireyler kurum iklimine en çok katkı sunan lider yapısıdır. Eğitim yöneticilerinin empati basamaklarını da kullandıkları sonucuna ulaşılmaktadır. Araştırmanın amacına yönelik diğer bir alt temamıza eğitim yöneticilerinin büyük bir çoğunlukla empati kurmanın sorun olarak görülmediği; tam aksine empatinin kurum içinde sorunları çözümünde ciddi etkisi olduğunu ifade etmeleri empatinin kurum ikliminde sorunu minimize ettiği, eğitim

yöneticilerinin sorun çözümünde empatiye başvurdıkları sonucuna ulaşılmıştır. Eğitim yöneticilerinin okul ikliminde güven ortamının oluşabilmesi için empatinin bir koşul olduğu kanaatinde oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Okulda huzurlu ve sükûnet içinde işleyişin sağlanabilmesi için stresin bertaraf edilmesi gerektiği bunun da empati ile sağlanabileceğini belirttikleri sonucuna ulaşılmıştır. Stresli ortamlarda çalışanların hedeflere ve kurum beklentilerine ulaşamayacaklarını belirten eğitim yöneticileri çalışanlara ayrıca bir motive sağlanmasına gerek bulunmadığını empati ile stres ortamının uzaklaşmasıyla kişilerin aidiyet ve mücadele tavrının gelişeceği yönünde ifadeleri stresin kurum ortamından arınması empati ile mümkün olacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Kadın eğitim yöneticisi sayısında gözle görülür bir derecede yetersizlik olduğu gözlenmiştir. Empati algıları yüksek olan ve sen basamağını sıklıkla kullanan eğitim yöneticisi kadınlar kurumlarında sorunlarını bu sayede bitirebildikleri sonucuna ulaşılmıştır.

- Öğretmenlik kariyer basamakları oluşturulurken ayrıca eğitim yöneticiliği başlığı altında yeni bir düzenlemenin oluşumu ve bu düzenlemede kabiliyet, mesleki yetenek, iş tecrübesi ve liderlik yönlerine ilave duygusal zekâ ve buna bağlı empati yeteneklerinin ölçümü ile bu kadro unvanına atanmalarının sağlanması önerilmiştir.
- Belirli aralıklarla MEB tarafından eğitim yöneticilerinin mesleki yeterliliklerinin yanında kişiler arası iletişim kabiliyetleri, çalışanların yöneticilerine karşı memnuniyet anketi, okulun ebeveynlerinin dahil olacağı memnuniyet anketi gibi araştırmaların yapılması ve bu araştırmalarda eğitim yöneticisinin duygu durumu tespitinin yapılması önerilmiştir.
- MEB ve üniversiteler iş birliği ile eğitim yöneticilerine yönelik kişiler arası iletişim, örgüt/kurum kültüründe güvenin inşası, kriz ve stres ile başa çıkabilme/kriz yönetimi alanlarında belli aralıklar ile eğitime alınmaları ve bunun eğitim yöneticisi unvanını taşıdığı sürece devam etmesi önerilmiştir.
- MEB tarafından eğitim yöneticisi seçimlerinde okulu yönetecek kişiler arasından en az bir kişinin kadın olarak tercihinin alınması şartının olması ve bunun tüm eğitim kademelerine uygulanması önerilmiştir.
- Alan yazın çalışmalarında empati ve stres ile ilgili çalışmalara ağırlık

verilmesi ayrıca duygusal zekâ ve empati çalışmalarının daha sık yapıp eğitim yöneticilerinin bu alandaki çalışmalara katkı sunmalarının sağlanması önerilmiştir.

- Politikacıların parti ve seçim eğitim politikalarında empati kavramına çağımız gereklerine uygun şekilde yer vermeleri ve uygulanabilir hedefler ile toplumda farkındalık etkisi oluşturmaları önerilmiştir.
- Etkili bir liderlik güçlü bir duygusal kontrol ile sağlanabilir bu sebeple duygusal zekâ düzeyi yüksek bireylerin yöneticilik seçimlerinde önemsenmeli; dolayısıyla duygusal zekâsı yüksek bireyler güçlü empati kurabilen kişiler olduğu unutulmamalı ve yönetici tercihlerinin bu yönde yapılması önerilmiştir.



KAYNAKÇA

- Adler, A. (1993). *Psikolojik Aktivite*. (B. Çorakçı, Çev.) İstanbul: Say Yayınları.
- Akgündüz, Y., & Güzel, T. (2014). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracılık etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(3), 1-17.
- Ashkanasy, N. ve Daus, C. (2013). Emotional labor across five levels of analysis: Past, present, future. In AA Grandey, JM Diefendorff, & DE Rupp (Eds.), *Emotional Labor in the 21st Century*, 282-288.
- Aşık-Akşit N. Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk idare Dergisi* 2010;467:31-51.
- Aydın, M. (1994). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aydın, M. D. (2001). Liderlik ve Liderlik Zekası. *Hacettepe Üniversitesi*, 242.
- Baltaş, Z. ve Baltas, A. (1998). *Bedenin Dili*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Barrett-Lennard, G. T. (1981). The empathy cycle: Refinement of a nuclear concept. *Journal of Counseling Psychology*, 91.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (1989). *Yönetim*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Bell, G. B. ve Hall, H. E. (1954). 'The relationship between leadership and empathy'. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 156-157.
- Bilen, M. (1994). *Sağlıklı İnsan İlişkileri*. Ankara: Sistem Ofset.
- Bennis, W. (1998). Bir Lider Olabilmek (Çeviren: U. Teksöz). İstanbul: Sistem Yay
- Buckman, R. (2001). Communication Skills in Palliative Care. *Neurologic Clinics*, 989-1000.
- Bursalıoğlu, Z. (2005). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: PegemA.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç, Ç. E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2008). Bilimsel araştırma yöntemleri. (2.Basım). Ankara: Pegem Akademi.
- Bodur S, Güler S. Sağlık yöneticilerinde iş doyumunu. *Genel Tıp Dergisi*. 1997; 7(1).
- Blackstone, J. (2007). The empathic ground: intersubjectivity and nonduality in the psychotherapeutic process. State University of New York Press.
- Cemaloğlu, N. (2020). *Fark Yaratan Okul Müdürleri*. Ankara: PegemA.
- Choi, J. (2006). A motivational theory of charismatic leadership: Envisioning, empathy, and. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24-43.
- Clark, M. ve Payne, R. (2006). Character osnoli determinants of trust in leaders. *Risk Analysis*, 1161-1173.
- Cliffe, J. (2011). Emotional intelligence: A study of female secondary school headteachers. *Educational Management Administration & Leadership*, 205-218.

- Covey, S. (2013). *Highly effective options: Personally powerful lessons*. newyork: Fireside.
- Cüceloğlu, D. (1997 s.33). *Yeniden İnsan İnsana*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Cüceloğlu, D. (2008). *İletişim Donanımları 'Keşke'siz Bir Yaşam İçin İletişim*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çetin, M. (2009). İletişim Sürecini Etkileyen Faktörlere İlişkin Bir Değerlendirme. *Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 200-205.
- Çevik, G. B. (2017). Okul yöneticilerinin empatik eğilimlerini yordamada öfke, yaşam doyumu ve stresle başa çıkmanın rolü. *Eğitim ve Bilim*, 42(191).
- Day, C. (2004). The passion of successful leadership. *School Leadership & Management*, 425-437.
- De Waal, F. B. ve Preston, S. D. (2017). Mammalian empathy: behavioural manifestations and neural basis. *Nature Reviews Neuroscience*, 498-509.
- Davis, K., (1988). İşletmede İnsan Davranışı. 5.Baskıdan Çeviri, (Çev. Kemal Tosun, Tomris Somay, Fulya Aykar, Can Bays
- Dökmen, Ü. (1988). Empatinin yeni bir modele dayanılarak ölçülmesi ve psikodrama ile geliştirilmesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 150-190.
- Dökmen, Ü. (2008). *Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Dökmen, Ü. (2012). *İletişim Çatışmaları ve Empati* (48. Baskı b.). İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Eisenberg, S. ve Delaney, D. J. (1998). *Psikolojik Danışma Süreci*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Ensari, H. (1999). *21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Eren, I. (2008). Fenomenoloji: Edmund Husserl, Max Scheler. Kaygı:. *Uludağ Üniversitesi Fen edebiyat Fakültesi Felsefe Dergisi*, 103-120.
- Eren, S., & Güleç, S. (2018). Okul öncesi eğitim kurumlarındaki yöneticilerin empatik yaklaşımlarının kişilerarası iletişim becerilerine katkısının incelenmesi.
- Ersoy, A. (2019). *Eğitimde Nitel Araştırma Desenleri*. İstanbul: Anı Yayıncılık.
- Ersoy, E. ve Köşger, F. (2016). Empati: Tanımı ve Önemi. *Osmangazi Tıp Dergisi*, 9-17.
- Eşsizoglu, A., Işıklı, B., Güleç, G., & vd. (2013). *Çatışma ve stres yönetimi-II*. Eskişehir: Anadolu Yayınları.
- Fidan, N. ve Erdem, M. (1999). *Eğitime Giriş*. Ankara: Meteksan Matbaacılık.
- Fındıkçı, İ. (1992). Bilgi Toplumunda Eğitim Kurumları. *Yaşadıkça Eğitim Dergisi*, 20-25.
- Freng, J., Lazar, J., & Preece, J. (2004). Emphasis added to the article: A fragile relationship. *Journal of Behavior & Information Technology*, 97-106.

- Fullan, M. (2007). *The principal: Three keys to maximizing impact*. San Francisco: CA: Jossey-Bass.
- Gardner, L. ve Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in higher-level managers. *Journal of Organizational Development*, 68-78.
- Goleman, D. (2019). *Duygusal Zeka*. (B. S. Yüksel, Çev.) İstanbul: Varlık Yayınları.
- Guttman, H. A. ve Laporte, L. (2000). Empathy in Families of Women with Borderline Personality Disorder, Anorexia Nervosa, and a Control Group. *Family Proces*, 39.
- Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H. (2008). İş tatmini, stres, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler: sağlık sektöründe bir uygulama. *Akademik Bakış*, 15:1-11.
- Gülseren, Ş. (2001). Eşduyum (Empati): Tanımı ve Kullanımı Üzerin Bir Gözden Geçirme. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 45-133.
- Güneri, E., Üney, R. ve Demirci, O. O. (2018). *Kişiler Arası Etkili İletişim*. İstanbul: İstanbul Gelişim Üni Yayınları.
- Güngör, Z. (2010). *Diplomatik Etkileşim ve Empati*. www.stagepr.com/makaleler. adresinden alındı
- Halpren, J. (2003). What Is Clinical Empathy? . *J Gen Intern Med*, 8-18.
- Hietolahti, M. A. ve Kalliopuska, M. (1991). Self-esteem and empathy among children actively involved in music. *Perceptual and Motor Skills*, 72.
- Hoja, M., Gonnella, J. S. ve Mangione, S. (2003). Physician Empathy in Medical Education and Practice Experience with the Jefferson Scale of Physician Empathy. *Seminars In Integrative Medicine*, 41-25.
- Hojat, M., Desantis, j. ve Bragan, L. (2001). The Jefferson scale of empathy: development end preliminary psychometric data. *Educ Psychol Measurement*, 61-65.
- İlgar, L. (1996). *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayıncılık.
- İzgi, M. (2007). Ailede İletişim. *Ailem Dergisi*.
- Jansen, J. (2006). Leading against the grain: The politics and emotions of leading for social justice in South Africa. *Leadership and Policy in Schools*, 37-51.
- Karaoğlu, Z. (2020). Okullarda kadın yöneticilerin yönetim sürecinde karşılaştığı sorunlar.
- Karasar, N. (2009). *Araştırmada Rapor Hazırlama*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Katman, H. A. (2010). Okul yöneticilerinin empatik eğilimlerinin incelenmesi: Isparta il merkezi örneği (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). *Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta*.
- Kaya, A. (2000). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Eğitim Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerinde Gösterdikleri Yönetimsel İşlevlerin Değerlendirilmesi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaya, Y. K. (1999). *Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*. Ankara:

Bilim Yayınları.

- Koç, S.B. (2013). İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Becerileri İle Empati Eğilimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (İstanbul İli Sancaktepe İlçesi Örneği)
- Koçak, A. ve Arun, Ö. (2006). İçerik analizi çalışmalarında örneklem sorunu. Selçuk İletişim Dergisi, 4(3), 21-28.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Lamsa, A. ve Pucetaite, R. (2006). Development of organizational trust among employees from a contextual perspective. *Business Ethics: A European Review*, 130-141.
- Laschinger, H.K.S. ve Finegan, J. (2005). Using empowerment to build trust and respect in the workplace: a strategy for addressing the nursing shortage. *Nursing Economics*.
- Leddy, S. K. (2003). *Integrative Health Promotion. Conceptual Bases for Nursing Practice*. USA: Slack Incorporated Pub.
- Leithwood, K. ve Riehl, C. (2003). *What we know about successful school leadership*.
- Lunenburg, F.C. ve Ornstein, A.C. (2012). Educational administration: Concepts and practices (Sixth Edition). Belmont, C.A.: Wadsworth Cengage Learning Publishing
- Mayer, R.C., Davis, J.H., & Schoorman, F.D. (1995). An Integrative Model of organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734
- Mehrabian, M. ve Epstein, N. (1972). A measure of emotional empathy. *Journal of Personality*, 525-543.
- Merriam, S. B. (2018). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded Sourcebook*. CA:Sage.
- Neves, P., & Caetano, A. (2006). Social exchange processes in organizational change: The role of trust and control. *Journal of Change Management*.
- Onay, İ., Egüz, Ş. ve Ünal, A. (2015). Öğretmen Adaylarının Empatik Eğilimlerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 564-572.
- Oplatka, I. (2004). Women teachers' emotional commitment and involvement: A universal professional feature and educational policy. *Education and Society*, 23-43.
- Öktem, Ü. (2005). Fenomenoloji ve Edmund Husserl'de apaçıklık (evidenz) problemi. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi*, 27-55.
- Özbek, F. (2002). İşyeri İçerisindeki Sorunların Çözümünde Empatik Anlayış Geliştirmek, Doktora Tezi. *Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Özbek, M. (2005). İnsan İlişkilerinde Empatinin Yeri ve Önemi. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 567-88.

- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. London: Sage Publications.
- Pınar, G. ve Pınar, T. (2009). Yeni Doğum Yapmış Kadınların Empatik İletişim Beklentilerinin Ebe/Hemşireler Tarafından Karşılama Durumu. *Tıp Araştırmaları Dergisi*, 132-140.
- Roberts, P. ve Priest, H. (2006). Reliability and validity in research. *Nursing Standard*, 41-45.
- Robinson, V. ve Le Fevre, D. M. (2011). Principals' capability in challenging conversations: The case of parental complaints. *Journal of Educational Administration*, 227-255.
- Rogers, R. C. (1983). Empathic: An Unappreciated Way of Being (Çeviren: Füsün Akkoyun). *Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 103-124.
- Rosenblatt, Z. ve Peled, D. (2002). School ethical climate and parental involvement. *Journal Educational Administration*, 40, 4/5, 349-367.
- Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404
- Seidman, I. (2006). *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences*. New York: Teachers College Press.
- Smith, W. F. ve Andrews, R. L. (1989). *Instructional leadership: How principals make a difference*. Usa: ASCD.
- Şahin, F.S, Nergüz, B.S. and Serin, O. (2011) "Effect of Conflict Resolution and Peer Mediation Training on Empathy Skills". *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15, 2324-2328.
- Şişman, M. (1998). Eğitim yönetiminde kuram ve araştırmada alternatif paradigma ve yaklaşımlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16, 395-422.
- Taymaz, H. (2003). *Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tayfun, R. (2011). *Etkili İletişim ve Beden Dili 4.baskı*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Undung, Y. ve Guzman, A. (2009). Understanding the elements of empathy as a component of care-driven leadership. *Journal of Leadership Studies*, 19-28.
- Ülker, G. (1997). Yönetici ve Lider. *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu*. İstanbul.
- Voss, R., Gruber, T. ve Reppel, A. (2010). Which classroom service encounters make students happy or unhappy? *International Journal of Educational*, 615-636.
- Vural, D. E., Gürşimşek, I. ve Demirsöz, E. S. (2008). Öğretmen adaylarının duygusal zekâları ile iletişim becerileri arasındaki ilişki. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1-11.
- Wade, C. ve Tavris, C. (1990). *Psychology (2nd Ed.)*. Harper & Row Publishers.
- Wispe, L. (1986). The Distinction Between Sympathy and Empathy. To Call Forth a Concept, A Word Is Needed. *Journal of Personality and Social Psychology*.
- Wyschogrod, E. (1981). Empaty and Sympaty as Tactile Encounter. *J Med Philos*, 25-43.
- Yeniçeri, E. N., Yıldız, E., Seydaoğulları, A., Güleç, S., Çetin, E. S., & Baldemir, E. (2015). Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Tıp Fakültesi öğrencilerinde

- duygusal zekâ ve empati ilişkisi. *Türk Aile Hekimliği Dergisi*, 19, 99-107.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Seçkin Yayınları.
- Yukl, G. A. (2013). *Örgütlerde Liderlik 8. baskı*.
- Zahn-Waxler, C., Robinson, J. L., & Emde, R. N. (1992). The development of empathy in twins. *Developmental Psychology*, 1038-1047.
- Zaki, J. (2014). Empathy: A motivated account. *Psychological Bulletin*, 1608-1644.



EKLER

EK1- Görüşme Formu

Sayın Meslektaşım,

Bu araştırma ile okul yöneticilerinin Empatik eğilimlerinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Vereceğiniz yanıtlar sadece bilimsel amaçla kullanılacak ve Türkiye’de bu alandaki çalışmalara ışık tutacaktır. Görüşme esnasında sizi ilgilendirmedigini düşündüğünüz ya da cevaplamak istemediğiniz soru veya soruları cevaplamayabilir, istediğiniz zaman görüşmeye ara verebilir veya görüşmeyi sonlandırabilirsiniz. Vermiş olduğunuz yanıtlar hiçbir şekilde 3. şahıs ve/veya kurumlar ile paylaşılmayacaktır. Katılımınız için teşekkür ederim.

Engin ARSLAN
Yüksek Lisans Öğrencisi

Görüşme No:
Görüşme Yapılan Kişi:
Görüşme Tarihi:
Görüşme Yeri:
Görüşme Başlama / Bitiş Zamanı:
İmza:

Bölüm I. Demografik Bilgiler

Göreviniz?	Müdür:(...)	Müdür Yardımcısı:(...)
Görev Süreniz?	5-10:(...)	10-15:(...) 15-20:(...) 20-25:(...) 25 üstü:(...)
Yaşınız?		
Cinsiyetiniz?	Kadın:(...)	Erkek:(...)
Medeni Durumunuz?	Evli:(...)	Bekar:(...)
Eğitim Kademeniz?	Okul Öncesi:(...)	İlkokul:(...) Ortaokul:(...) Lise:(...)
Yöneticilik Süreniz?	Görev	
Öğrenim Durumunuz?	Lisans:(...)	Yüksek Lisans:(...) Doktora:(...)

Bölüm II. Görüşme Soruları

- *Empati denince aklınıza gelen kavramları nelerdir?*
- *Okul içinde daha çok empati tepki boyutundan Ben, Sen ve Onlar basamaklarından hangisini kullandığınızı örnekle açıklayabilir misiniz?*
- *Empatik yaklaşım kurduğunuzda ne gibi sorunlarla karşılaşmaktasınız?*
- *Empati ve güven arasındaki ilişkiyi açıklayabilir misiniz?*
- *Empati ve stres arasında nasıl bir bağ vardır?*



EK2- Görüşülen Kişiler

EY1

Okul Müdürü, 34 yaşında, Kadın, Yüksek Lisans mezunu, görüşme süresi: 40dk
görüşme tarihi: 18/05/2021

EY2

Okul Müdür Yardımcısı, 30 yaşında, Erkek Lisans mezunu, görüşme süresi: 35dk,
görüşme tarihi: 20/05/2021

EY3

Okul Müdürü, 41 yaşında, Kadın, Lisans mezunu, görüşme süresi 40dk, görüşme
tarihi: 20/05/2021

EY4

Okul Müdürü, 42 yayında, Erkek, Lisans mezunu, görüşme süresi: 45dk, görüşme
tarihi: 22/05/2021

EY5

Okul Müdür Yardımcısı, 40 yaşında, Erkek, Yüksek Lisans Mezunu, görüşme
süresi: 40dk görüşme tarihi: 22/05/2021

EY6

Okul Müdür Yardımcısı, 37 yaşında, Erkek, Lisans Mezunu, görüşme süresi:
35dk, görüşme tarihi: 23/05/2021

EY7

Okul Müdür Yardımcısı, 42 yaşında, erkek, lisans mezunu, görüşme süresi: 40dk,
görüşme tarihi: 24/05/2021

EY8

Okul müdürü, 36 yaşında, erkek, Lisans Mezunu, görüşme süresi 50dk, görüşme
tarihi: 24/05/2021

EY9

Okul Müdür Yetkili Öğretmen, 30yaşında, Kadın, Lisans Mezunu, görüşme süresi: 40dk, görüşme tarihi: 25/05/2021

EY10

Okul müdür yardımcısı, 43 yaşında, erkek, lisans mezunu, görüşme süresi: 40dk, görüşme tarihi: 25/05/2021

EY11

Okul müdürü, 33 yaşında, erkek, lisans mezunu, görüşme süresi: 40dk, görüşme tarihi: 26/05/2021

EY12

Okul müdürü, 33 yaşında, erkek, yüksek lisans mezunu, görüşme süresi: 45dk, görüşme tarihi: 27/05/2021

EY13

Okul müdürü, 36 yaşında, erkek lisans mezunu, görüşme süresi: 35 dk, görüşme tarihi: 27/05/2021

EY14

Okul müdürü, 43 yaşında, erkek, lisans mezunu, görüşme süresi:35dk, görüşme tarihi: 28/05/2021

EY15

Okul müdürü, 42 yaşında, erkek, lisans mezunu, görüşme süresi 45dk, görüşme tarihi: 28/05/2021

EY16

Okul müdürü, 57 yaşında, erkek, yüksek lisans mezunu, görüşme süresi: 45dk, görüşme tarihi: 29/05/2021

EY17

Okul müdür yardımcısı, 37 yaşında, erkek, lisans mezunu, görüşme süresi: 35dk, görüşme tarihi: 29/05/2021

EY18

Okul müdürü, 38 yaşında, kadın, yüksek lisans mezunu, görüşme süresi: 40dk, görüşme tarihi: 30/05/2021

EY19

Okul müdür yardımcısı, 35 yaşında, erkek, lisans mezunu, görüşme süresi: 40dk, görüşme tarihi: 30/05/2021

EY20

Okul müdür yardımcısı, 36 yaşında, erkek, yüksek lisans mezunu, görüşme süresi: 40dk, görüşme tarihi: 31/05/2021

EY21

Okul müdürü, 33 yaşında, kadın, lisans mezunu, görüşme süresi: 35dk, görüşme tarihi: 01/06/2021

EY22

Okul müdürü, 42 yaşında, erkek, yüksek lisans mezunu, görüşme süresi: 45dk, görüşme tarihi: 02/06/2021

EY23

Okul müdürü, 49 yaşında, erkek, yüksek lisans mezunu, görüşme süresi: 30dk, görüşme tarihi: 02/06/2021

EY24

Okul müdür yardımcısı, 46 yaşında, erkek, lisans mezunu, görüşme süresi: 40dk, görüşme tarihi: 03/06/2021

EY25

Okul müdürü, 35 yaşında, erkek, lisans mezunu, görüşme süresi: 35dk, görüşme tarihi: 03/06/2021

EY26

Okul müdürü, 41 yaşında, erkek, Yüksek lisans mezunu, görüşme süresi: 40dk, görüşme tarihi: 04/06/2021

EY27

Okul müdürü, 43 yaşında, erkek, lisans mezunu, görüşme süresi: 40dk, görüşme tarihi: 07/06/2021

EY28

Okul müdürü, 43 yaşında, erkek, lisans mezunu, görüşme süresi: 35dk, görüşme tarihi: 08/06/2021

EY29

Okul müdür yardımcısı, 32 yaşında, erkek yüksek lisans mezunu, görüşme süresi: 40dk, görüşme tarihi: 10/06/2021

EY30

Okul müdürü, 49 yaşında, erkek, lisans mezunu, görüşme süresi: 40dk, görüşme tarihi: 12/06/2021

EK3-Etik Kurul Kararı

13/04/2021-10235



T.C.
MARDİN ARTUKLU ÜNİVERSİTESİ
Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu

Sayı : E-79906804-050.06.04-10235
Konu : Etik Kurulu Kararı (31.03.2021 tarihli
ve 3-8 sayılı)

Sayın Engin ARSLAN
Mardin Artuklu Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İlgi : 19.03.2021 tarihli dilekçeniz.

İlgi dilekçeniz ile Mardin Artuklu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Yönetimi Bölümü yüksek lisans öğrencisi olduğunuzu belirterek olduğu "**Eğitim Yöneticilerinin Empatik Algılarına İlişkin Fenomolojik Bir İnceleme**" başlıklı tanımlayıcı araştırma çalışmanızın etik açıdan değerlendirilmesini istemektesiniz.

Söz konusu çalışmanın Üniversitemiz Etik Kurulunca yapılan değerlendirme sonucunda; 31.03.2021 tarihli ve 2021/3-8 sayılı kararı alınmıştır.
Bilgilerini ve gereğini rica ederim.

Prof.Dr. Mehmet Cemal OĞUZ
Etik Kurulu Başkanı

Ek:Etik Kurulu Kararı (1 Sayfa)

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu :BE6P3J7NK Pin Kodu :14212

Belge Takip Adresi : https://ebys.artuklu.edu.tr/enVision/Validate_Doc.aspx?V=BE6P3J7NK

Adres :Diyarbakır Yolu Üzeri Devlet Hastanesi Yanı PK.47200 Artuklu/ Mardin
Telefon:+90 482 213 40 02 Faks:+90 482 213 40 04
e-Posta:etikkurulu@artuklu.edu.tr Web:<http://www.artuklu.edu.tr>
Kep Adresi:Mardin Artuklu Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Bilgi için: Şeyma Kaymak
Unvanı: Raportör

