

İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerin Mesleki Sorunlarına Empatik Yaklaşımlarının İkili Karşılaştırmalar Metodu İle İncelenmesi¹

A Research Regarding the Empathic Approaches of School Managers about Professional Problems of Teachers by Pair-Wise Comparisons Method

Abdurrahman Ekinci*
Mardin Artuklu Üniversitesi

Recep Bindak
Gaziantep Üniversitesi

M. Cevat Yıldırım
Mardin Artuklu Üniversitesi

Özet

Bu çalışmanın amacı, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin mesleki sorunlarının, öğretmen ve yönetici görüşlerine göre öncelik sırasını belirlemek ve bu sıralamaları kullanarak ilköğretim okulu yöneticilerinin empatik düşünme yaklaşımlarını incelemektir. Öğretmen sorunlarının öncelik sıralamasını belirlemek için Thurstone'un ikili karşılaştırmalar metodu kullanılmıştır. Veri toplamak amacıyla Mardin il merkezinde bulunan ilköğretim okullarında 2010-2011 öğretim yılı güz döneminde görev yapan ve rastgele belirlenen 43 yönetici ve 98 öğretmene anket uygulanmıştır. Ankette öğretmen sorunlarını ifade eden 15 madde yer almış, yönetici ve öğretmenlerden bu ifadeleri kendilerine göre sıralamaları istenmiştir. Analiz sonucunda her bir maddenin (öğretmen sorununun) ölçek değeri yönetici görüşüne göre ve öğretmen görüşüne göre olmak üzere iki farklı kategoride, sayı doğrusu üzerinde belirlenerek öğretmenlerin öncelikli mesleki sorunlarına yöneticilerin nasıl tepki verdikleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlara dayalı olarak yöneticilerin empatik düşünme düzeyleri hakkında yorumlar yapılmıştır. Öğretmenlerin mesleki sorunlarından dört ifadede yönetici ve öğretmenlerin sorunu aynı önem düzeyinde gördükleri, buna karşın on bir ifadede ise farklı önem düzeyinde gördükleri tespit edilmiştir. Bu sonuçların, okul yöneticilerinin empatik yaklaşım düzeylerinin yeterli olmadığına dair bazı ipuçlarına işaret ettiği söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Öğretmenlerin mesleki sorunları, ikili karşılaştırma metodu, yöneticiler, empati.

¹ Bu çalışmanın bir kısmı 6. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi'ne sözlü bildiri olarak sunulmuştur.
* *Yazışma Adresi:* M. Artuklu Üniversitesi Edebiyat Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü
e-posta: ekinci74@yahoo.com, bindak@gantep.edu.tr, mcevatyildirim@gmail.com,

Abstract

The aim of this research is to define priority order of the problems of teachers working at primary schools according to the views of teachers and managers and by using this order defining the emphatic thought approaches of primary school managers. In order to define the priority order of teacher problems Thurstone's pair-wise comparison method has been used. In order to collect data a survey has been applied to 43 managers and 98 teachers who are randomly chosen and working at primary schools at the center of Mardin City during 2010-2011 education year in autumn term. In the survey there have been 15 points related to the professional problems of teachers, and managers and teachers are asked to put them in order. At the end of the analysis each point's (teacher's problem) scale value has been defined on the line of numbers in two categories of teacher views and administrator views, and it has been tried to find out how managers reacted against teachers priority problems. Comment have been made about managers emphatic thought degrees based on the obtained results. It has been detected at four statements of teachers' occupational problems that managers and teachers see the problem at the same importance level, while at the eleven of them they see at different importance levels. It can be said that these results give clues about school managers not having enough emphatic approach levels.

Key words: Professional problems of teachers, pair-wise comparison method, managers, empathy.

I. GİRİŞ

Örgütler, süregelen bir dizi iletişim etkinlikleri sonucu oluşturuldukları gibi varlıklarını da söz konusu iletişimin sürekliliğine bağlı olarak devam ettirirler. Dolayısıyla iletişim, hem bir örgütün oluşumu, hem de örgütün sürekliliğinin sağlanması açısından temel yönetim süreçlerinden biridir (Şişman ve Turan, 2004). Örgütlerde insan ilişkileri, bir örgütteki insanları birleştirip uyumlu hâle getirerek, etkili çalışma ortamı sağlamayı amaç edinen bir yönetim eylemidir (Bursalıoğlu, 1999). Bu bakımdan örgütsel etkililiği sağlayarak yönetsel başarıya ulaşmak isteyen bir yönetici her türlü yönetsel girişimde izlenecek yöntemlerin ve kullanılacak tekniklerin seçiminde madde boyutunu değil, insan boyutunu temel almalıdır (Açıkalın, 1998). Özellikle okullar gibi insani ilişki ve sosyal etkileşimlerin bütün aşama ve süreçlerde belirleyici olduğu örgütsel yapılanmalarda yönetici ve işgören ilişki ve etkileşimi daha da kritik bir değer taşımaktadır.

Darling-Hammond (2000)'a göre, öğretmenin niteliği öğrencilerin akademik başarılarını arttırmaktadır. Dolayısıyla nitelikli bir öğretim ve eğitim ancak nitelikli öğretmenlerle sağlanabilecektir. Öğretmenlerin verimliliğini etkileyen önemli bir unsur ise okul yöneticilerinin öğretmenlerle kurduğu sağlıklı ilişkiler ve öğretmenler arasında geliştirdiği pozitif etkileşime bağlı olarak şekillenmektedir.

Hodgets (1997)'e göre, yöneticilerin, çalışanların ihtiyaç ve düşüncelerine duyarlı olması, iletişimin geliştirilmesinde önemli bir yoldur. Kuşkusuz örgütler, yapıları gereği sosyal ortamlardır ve sosyal ortamların en temel, birleştirici unsuru da iletişimdir. İletişim sürecinin geliştirilmesinin merkezinde yöneticiler yer alır. Dolayısıyla iletişimin düzey ve şeklini belirlemede yöneticilerin yaklaşımı önemli bir rol oynar. Bu bakımdan okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki sorunlarına duyarlı olmaları, kolaylaştırıcı ve çözüm üreten bir tutum ve çaba içerisinde bulunmaları ve onları anladıkları yönünde duygusal ve davranışsal iletiler vermeleri son derece önem kazanmaktadır. Bunların yanı sıra yönetsel eylemlerin etkililiğini sağlamanın ve örgütün verimliliğini artırmanın en önemli yollarından biri yöneticilerin örgüt içerisindeki bireylerin gereksinimlerini karşılamaları ve beklentilerini dikkate almalarıdır. Buna imkân veren anlayış ise okul yöneticilerinin öğretmenlerinin sorunlarının farkında olmasını da gerektiren “empatik yaklaşım olduğu düşünülmektedir. Okul yöneticilerinin, öğretmenlerin ne tür mesleki güçlüklerle karşılaştıkları ve bu güçlüklerin önem düzeylerinin öğretmenler açısından ne durumda olduğuna ilişkin doğru algı ve yaklaşımlarının öğretmenlerin verimliliğini artıracığı düşünülmektedir.

Empati Kavramı ve Okul Yönetiminde Empatik Yaklaşım

Empati, bir kişinin kendisini karşısındakinin yerine koyarak olaylara onun bakış açısıyla bakması, o kişinin duygu ve düşüncelerini doğru olarak algılaması, hissetmesi ve bu durumu ona iletmesi sürecidir (Dökmen, 2002; Eisenber & Delaney, 1998). Gardiner ve Gander (1993)'e göre ise empati, paylaşma, yardım etme ve diğer özgecil davranışlar için önemli bir ön koşuldur. Bu bakımdan empatik beceri, bireyin kendisini iletişim içerisinde bulunduğu bireyin yerine koyarak, onun gibi hissedebilmesi ve anlaması ile onu anladığını kişiye yansıtması ve iletmesi anlamına gelir (Kuzgun, 2006).

Etkili iletişimin temelinde farkında olma, ayrıntılı olarak iç ve dış dünyanın bilincinde olma yatar. İyi iletişimci kendi iç dünyasını başka bir deyişle, duygu, düşünce ve tutumlarını iyi tanır, onların ne anlama geldiğini kavrar, anlar ve karşıdaki kişinin davranışlarını gerçekçi bir biçimde değerlendirmesini bilir (Cüceloğlu, 1994). Empati kurma becerisine sahip kişiler insanlara kişisel duygu ve düşüncelerini daha açık ifade edebilirler. Ayrıca bu tür bir kişiliğin topluma uyumu ve sosyal duyarlılığı yüksektir. Araştırmalara göre, empati kurma becerisi ile işbirliği arasında doğrusal bir ilişki vardır. Bu açıdan empatinin kişiler arası iletişimi kolaylaştırıcı özelliği bilindiği için çeşitli meslek mensuplarına empatik becerilerini artırıcı eğitimler verilmektedir (Dökmen, 2002). Empati, iletişim süreci içerisinde kişilerin diğerinin verdiği bilgiyi tam olarak anlaması, akılda tutmasına ve daha önce verilen bilgiler arasında bir ilişki kurabilmesini kapsar (Eisenber & Delaney, 1998). Karşımızdakinin dünyasını doğru bir şekilde algılayabilmek ve hissedebilmek, onun dünyasından bakabilme imkânı sağlayacaktır (Baltaş ve Baltaş, 2000). Bu bakış açısı, karşıdakinin duygu, düşünce ve davranışlarının altında yatan nedenler hakkında bilgi edinme imkânı sağlayabilmesi bakımından oldukça önemlidir.

Empati kurma becerisi, iletişim sorunlarının giderilmesi, olası çatışmaların en aza indirilmesi ve sorunları yönetebilme fırsatı vermesi bakımından oldukça önemlidir. Bir yönetici açısından empatik davranmak sosyal duyarlılığı ve liderlik kişiliğini gerektirir. Bu tarz bir kişilik, ilişkilerinde karşı tarafın sorun ve tepkilerine daha duyarlı olur. Böylece çalışma ilişkilerindeki olumlu ve olumsuz bütünleşmeleri algılayabilir, çatışma nedenlerinin psikolojik boyutlarına inebilir ve çalışanların iş dışı duygusal ve özel yaşantılarına nüfuz edebilir. Kazanılan bu beceri ile örgütsel ortamda bireyler arası ilişkiler daha şeffaf, samimi ve gerçekçi bir nitelik kazanır (Silah, 1999).

Eğitim yöneticileri, eğitim sürecinin etkili öğeleridir (Demirbolat, 1999). Yönetici davranışları özellikle okul ortamında öğretmenlerin verimliliğini etkileyen önemli bir etkidir (Ataklı, 1996). Dolayısıyla sağlıklı bir iletişim ağı kurmada önderlik etmesi gereken ve özellikle bu süreçten sorumlu olan okul yöneticisidir. Empatik ilişkilerin geliştiği ve bu çerçevede bir anlayışın yerleştiği eğitim örgütlerinde işgörenler arasında sağlıklı ilişkiler kurulmuş olur ve yaşanan çatışmalarda bir azalma meydana gelebilir. Bunun sonucunda iş tatmini ve ilişkilerde olumlu yönde bir gelişme olması mümkündür. Geliştirilecek anlayışın temeli, bireylerin birbirlerinin duygusal ve psikolojik alanlarına nüfuz edebilmelerini sağlayıcı karşılıklı anlayış ve etkileşimi geliştirmek olmalıdır.

Empati ile işbirliği ve iletişim süreçleri arasında kurulan ilişki, empatik iletişim becerisinin önemli bir yönetsel beceri olarak ele alınmasını zorunlu kılmaktadır (Demirbolat, 1999). Örgütsel süreçlerdeki çatışmaların önemli sebeplerinden biri yaşanan iletişim sorunlarıdır (Karip, 2000). İletişim sorunlarını çözmeye karşı tarafın sorunlarını anlama ve bu sorunlara duyarlı olma önemli imkânlar sunacaktır (Goleman, 2002). Bu bakımdan öğretmenlerin mesleki sorunlarına ilişkin okul yöneticilerinin yaklaşımlarının, okul yöneticilerinin empati becerileri konusunda da önemli bir veri sunacağı düşünülmektedir.

İkili Karşılaştırmalar Metodu ile Ölçekleme

İkili karşılaştırmalar yoluyla ölçekleme metodunun temeli Thurstone'un 1927 ve 1959'daki çalışmalarına dayanmaktadır (Heldsinger & Humphry, 2010). İkili karşılaştırmalarla ölçekleme metodu, ilk olarak tutum cümlelerinin ölçeklendirilmesinde kullanılmıştır. Cevaplayıcıların uyarıcıları ikiye bölünmüş olarak değerlendirileceği her durumda kullanılabilmesi için bu yöntemin geniş bir uygulama alanı bulunmaktadır. Özellikle, duyuşsal alandaki pek çok davranışın ölçeklenmesinde kullanılmaktadır (Anıl ve Güler, 2006).

İkili karşılaştırmalar metodunda n gözlemciden i ve j uyarıcılarından hangisinin "daha öncelikli", "daha iyi" veya "daha olumsuz" olduğuna karar vermesi istenir. Her gözlemciden, her uyarıcı çiftinden birini diğerine mutlaka tercih etmesi istenir. Ayırt etmeme yargılarına izin verilmez (Turgut ve Baykul, 1992). İkili karşılaştırma için önce frekans (F) matrisi ve F matrisindeki her eleman kişi sayısına bölünerek oranlar (P) matrisi oluşturulur. Oranlar matrisini oluşturan

değerlerin ortalama ve standart sapması kullanılarak her bir değere karşılık gelen Z değeri hesaplanır, oranların z değerlerinden standart oranlar (Z) matrisi elde edilir. Z matrisinde her bir sütunun ortalaması alınarak ölçek değerleri hesaplanır. Eksenin başlangıcı (sıfır noktası) bu satırdaki en küçük ortalamaya kaydırılarak ölçek değerleri sayı doğrusu üzerinde belirlenmiş olur (Anıl ve Güler, 2006; Edwards, 1994). Sıfıra daha yakın olan ölçek değeri, temsil ettiği uyarıcının gözlemcilerce daha öncelikli görüldüğü anlamına gelir.

İkili karşılaştırmalar yöntemi daha çok pazar araştırmalarında ve karar verme süreçlerinde kullanılmaktadır. Buna karşın eğitim bilimlerinde nadiren kullanılmıştır. Bramley, Bell ve Pollitt (1998) yaptıkları çalışmada standart akademik performans kararlarına Thurstone ikili karşılaştırma metodunu uygulayarak yorumlanabilir sonuçların üretilebilir olduğunu göstermişlerdir. Yurtiçinde eğitim bilimleri alanında yapılmış kimi çalışmalarda da ikili karşılaştırma metodu kullanılmıştır. Nartgün (2006), öğretmenlik meslek bilgisi derslerinin önem düzeyini ikili karşılaştırmalar metodu ile incelemiştir. Öğretmen (2008) çalışmasında Alan Tercih Envanterinin ölçeklemesi için ikili karşılaştırmalar metodunu kullanmıştır. Güler ve Anıl (2009), öğretim elemanlarının lisansüstü eğitime başvuran öğrencilerde bulunmasını istedikleri özelliklerin neler olması gerektiğini, öğretim elemanlarının verdikleri tepkilere dayalı olarak ikili karşılaştırmayla ölçekleme yöntemi kullanarak belirlemişlerdir. Ömür (2009) ise çalışmasında, genel izlenim, dereceli puanlama anahtarı ve Thurstone ikili karşılaştırmalar yöntemiyle puanlanan kompozisyonlardan elde edilen verilere dayanarak, üç farklı değerlendirme biçiminin psikometrik özelliklerini incelemiştir. Bu çalışmada ise öğretmenlerin sorunlarına, okul yöneticilerinin empatik yaklaşımları ikili karşılaştırmalar metodu kullanılarak sorgulanmıştır. Bu çalışmanın uygulanan yöntem bakımından da eğitim bilimleri alanında ikili karşılaştırmalar ile ölçekleme metoduna bir örnek teşkil edeceği, dolayısıyla alana bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin mesleki sorunlarının yönetici ve öğretmen görüşlerine göre sıralanması ve öğretmenlerin kendi sorunlarına ilişkin öncelik sıralamaları ile okul yöneticilerinin öğretmen sorunlarına yönelik öncelik sıralamalarını empatik yaklaşım kavramı çerçevesinde ikili karşılaştırmalar metodu ile incelemektir. Bu bakımdan araştırmanın alt amaçları aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir.

- 1- Okul yöneticileri öğretmenlerin mesleki sorunlarını nasıl sıralamaktadırlar?
- 2- Öğretmenler kendi mesleki sorunlarını nasıl sıralamaktadırlar?
- 3- Okul yöneticilerinin öğretmenlerin sorunlarına ilişkin empatik yaklaşımları nasıldır?

II. YÖNTEM

Araştırmanın yöntemi betimleme-surveydir. Betimleme-survey türü araştırmalarda değişkenlerin deneysel ve fiziki olarak ayarlanması, olayların meydana gelme veya gelmemesinin kontrolü diye bir olanak olmayıp araştırmacıların ayarlamaya, değiştirmeye tabi tutacağı şey sadece uygulayacağı teknikler, gözlemler ve ilişkilerin analizi olmaktadır (Kaptan, 1998:60).

Çalışma Grubu

Çalışma grubu, 2010-2011 öğretim yılı güz döneminde Mardin il merkezinin farklı semtlerinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan ve random yoluyla belirlenen 43 yönetici (müdür ve müdür yardımcısı) ve 98 öğretmenden oluşmuştur. Edwards (1994)'a göre herhangi n tane durumu ikili karşılaştırma metodu ile ölçeklemek için 50-100 yargıcı kararı yeterlidir. Bu bakımdan çalışma grubunun yeterli sayıda olduğu söylenebilir.

Veri Toplama Aracı

Çalışmada veri toplama amacıyla öğretmen sorunlarını ifade eden bir anket formu kullanılmıştır. Ankette öğretmenlerin sorunları ile ilgili 15 ifade yer almaktadır (Ek-1). Sorunlarla ilgili ifadeler oluşturulurken Ekinci (2010)'nin yapmış olduğu "İlköğretim Okullarında Çalışan Müdür ve Öğretmenlerin Mesleki Sorunlarına İlişkin Görüşleri" adlı çalışmanın sonuçlarından yararlanılmıştır. Her bir katılımcıdan (araştırmaya katılan öğretmen/yönetici) öğretmenlerin mesleki sorunlarına ilişkin verilmiş olan ifadeleri en öncelikliden (1'den 15'e) başlayarak numaralandırmaları istenmiştir. Böylece her bir katılımcı kendi görüşüne göre öğretmenlerin mesleki sorunlarını sıralamıştır.

Verilerin Analizi

Veriler, öğretmenlerin mesleki sorunlarının sıralanmasına ilişkin yöneticilerin tepkileri ve öğretmenlerin kendi mesleki sorunlarının sıralanmasına ilişkin tepkileri olmak üzere iki kategoride değerlendirilmiştir. Her bir kategori için işlem basamakları şu şekildedir (Anıl ve Güler, 2006; Edwards, 1994; Güler & Anıl, 2009):

Frekans (F) matrisinin oluşturulması: Öncelikle, cevaplayıcıların yaptıkları sıralamalardan her bir ifadenin bir diğerine göre kaç defa daha öncelikli sıralandığı bulunmuştur. Veri toplama aracında toplam on beş ifade bulunduğundan toplam $15 \cdot (15-1)/2$ tane frekans elde edilmiştir. Söz gelimi F matrisinin f_{ij} elemanı i sorununun j sorunundan daha öncelikli görülme frekansını göstermektedir. Dolayısıyla katılımcı sayısı n olmak üzere $f_{ji} = n - f_{ij}$ ile hesaplanarak 15×15 'lik matris oluşturulmuştur. Bir ifade kendisi ile karşılaştırılmayacağından hesaplarda kolaylık sağlaması amacıyla $f_{ii} = n/2$ olarak alınmıştır. İkili karşılaştırma ile ölçekleme sonucunda frekans matrisi Tablo 1'deki şekilde elde edilmiştir.

Oranlar (P) matrisinin oluşturulması: F matrisinin her bir elemanı cevaplayıcı sayısına bölünerek oranlar matrisi oluşturulmuştur. P matrisinin elemanları $p_{ij}=f_{ij}/n$ şeklindedir.

Standart oranlar (Z) matrisinin oluşturulması: Oranlar matrisinin elemanları standart Z puanlarına dönüştürülerek yeni bir matris (Z matrisi) oluşturulmuştur. Z matrisine, elemanları sütun elemanlarının ortalaması olan bir satır eklenmiştir. Bu satır elemanları en küçük eleman 0'a gelecek şekilde sayı doğrusu üzerinde ötelenmiştir. Böylece ifadelerin ikili karşılaştırma ile sıralanmaları sayı doğrusu üzerinde elde edilmiş ve sıfıra daha yakın olan sorun daha öncelikli sorun olarak değerlendirilmiştir. Bu çerçevede tüm hesaplamalar Microsoft Office Excel programı ile yapılmıştır.

III. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde okul yöneticileri ve öğretmenlerin, öğretmenlerin mesleki sorunlarının önem düzeyine göre sıralanması ve bu sıralamaların karşılaştırılmasına ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

1. Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Mesleki Sorunlarını Sıralamasına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin mesleki sorunlarına ilişkin on beş ifadenin sıralanması sonucu 105 tane ikili karşılaştırma elde edilmiştir. Söz konusu bu ikili karşılaştırmalar Tablo 1'deki matriste gösterilmiştir. Satır, sütun isimleri verilerin Excel Programına işlendiği şekliyle yazılmıştır. Matrisin *i*.satır *j*.sütun elemanı (x_{ij}); satırdaki sorunun sütundaki soruna göre kaç defa daha öncelikli gösterildiğini belirtmektedir. Sözelimi (A, B) = 30 değeri 30 yöneticinin A sorununu B'den daha öncelikli gösterdiğini belirtmektedir. Dolayısıyla (B, A) değeri cevaplayıcı sayısından (A, B) değerinin çıkarılmasıyla elde edilmektedir ((B, A)= $n-30$ ve $x_{ij} + x_{ji} = 43$).

Tablo 1. *F(Frekanslar) Matrisi*

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
A	21.5	30	25	26	33	32	34	30	36	39	35	35	41	38	32
B	13	21.5	22	23	29	33	31	26	33	35	27	31	32	33	26
C	18	21	21.5	28	31	31	36	26	37	33	29	34	35	33	34
D	17	20	15	21.5	37	37	35	32	37	39	35	33	38	37	32
E	10	14	12	6	21.5	28	29	22	32	27	21	26	27	26	29
F	11	10	12	6	15	21.5	22	19	32	27	20	27	25	26	25
G	9	12	7	8	14	21	21.5	23	35	30	22	28	25	27	29
H	13	17	17	11	21	24	20	21.5	39	38	28	31	36	35	33
I	7	10	6	6	11	11	8	4	21.5	22	15	21	19	20	26
J	4	8	10	4	16	16	13	5	21	21.5	18	22	24	20	22
K	8	16	14	8	22	23	21	15	28	25	21.5	31	40	36	32
L	8	12	9	10	17	16	15	12	22	21	12	21.5	29	28	27
M	2	11	8	5	16	18	18	7	24	19	3	14	21.5	25	26
N	5	10	10	6	17	17	16	8	23	23	7	15	18	21.5	28
O	11	17	9	11	14	18	14	10	17	21	11	16	17	15	21.5

F matrisinde simetrik elemanların toplamı cevaplayıcı sayısını vermektedir. Tablo 1' deki frekanslar matrisinin her bir elamanının cevaplayıcı sayısına ($n=43$) bölünmesi ile oranlar matrisi (P) elde edilmiştir. Sonuçlar Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. P (Oranlar) Matrisi

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
A	0.500	0.698	0.581	0.605	0.767	0.744	0.791	0.698	0.837	0.907	0.814	0.814	0.953	0.884	0.744
B	0.302	0.500	0.512	0.535	0.674	0.767	0.721	0.605	0.767	0.814	0.628	0.721	0.744	0.767	0.605
C	0.419	0.488	0.500	0.651	0.721	0.721	0.837	0.605	0.860	0.767	0.674	0.791	0.814	0.767	0.791
D	0.395	0.465	0.349	0.500	0.860	0.860	0.814	0.744	0.860	0.907	0.814	0.767	0.884	0.860	0.744
E	0.233	0.326	0.279	0.140	0.500	0.651	0.674	0.512	0.744	0.628	0.488	0.605	0.628	0.605	0.674
F	0.256	0.233	0.279	0.140	0.349	0.500	0.512	0.442	0.744	0.628	0.465	0.628	0.581	0.605	0.581
G	0.209	0.279	0.163	0.186	0.326	0.488	0.500	0.535	0.814	0.698	0.512	0.651	0.581	0.628	0.674
H	0.302	0.395	0.395	0.256	0.488	0.558	0.465	0.500	0.907	0.884	0.651	0.721	0.837	0.814	0.767
I	0.163	0.233	0.140	0.140	0.256	0.256	0.186	0.093	0.500	0.512	0.349	0.488	0.442	0.465	0.605
J	0.093	0.186	0.233	0.093	0.372	0.372	0.302	0.116	0.488	0.500	0.419	0.512	0.558	0.465	0.512
K	0.186	0.372	0.326	0.186	0.512	0.535	0.488	0.349	0.651	0.581	0.500	0.721	0.930	0.837	0.744
L	0.186	0.279	0.209	0.233	0.395	0.372	0.349	0.279	0.512	0.488	0.279	0.500	0.674	0.651	0.628
M	0.047	0.256	0.186	0.116	0.372	0.419	0.419	0.163	0.558	0.442	0.070	0.326	0.500	0.581	0.605
N	0.116	0.233	0.233	0.140	0.395	0.395	0.372	0.186	0.535	0.535	0.163	0.349	0.419	0.500	0.651
O	0.256	0.395	0.209	0.256	0.326	0.419	0.326	0.233	0.395	0.488	0.256	0.372	0.395	0.349	0.500

Dikkat edilirse P matrisinin elemanları $p_{ij}+p_{ji}=1$ eşitliğini sağlamaktadır. P matrisindeki oranların ortalama ve standart sapması hesaplanarak her bir p değerinin birim normal sapması bulunmuş ve aşağıdaki Tablo 3 oluşturulmuştur. Bu tabloya, Tablo 2'deki oranlar matrisinin her elemanına karşılık gelen, birim normal dağılımının z değerleri yazılmıştır. Bu matrise Standart Oranlar Matrisi (Z) adı verilmektedir.

Tablo 3. Z (Standart Oranlar) Matrisi

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
A	0.000	0.518	0.205	0.265	0.730	0.656	0.809	0.518	0.983	1.322	0.893	0.893	1.680	1.194	0.656
B	-0.518	0.000	0.029	0.088	0.452	0.730	0.586	0.265	0.730	0.893	0.326	0.586	0.656	0.730	0.265
C	-0.205	-0.029	0.000	0.388	0.586	0.586	0.983	0.265	1.082	0.730	0.452	0.809	0.893	0.730	0.809
D	-0.265	-0.088	-0.388	0.000	1.082	1.082	0.893	0.656	1.082	1.322	0.893	0.730	1.194	1.082	0.656
E	-0.730	-0.452	-0.586	-1.082	0.000	0.388	0.452	0.029	0.656	0.326	-0.029	0.265	0.326	0.265	0.452
F	-0.656	-0.730	-0.586	-1.082	-0.388	0.000	0.029	-0.146	0.656	0.326	-0.088	0.326	0.205	0.265	0.205
G	-0.809	-0.586	-0.983	-0.893	-0.452	-0.029	0.000	0.088	0.893	0.518	0.029	0.388	0.205	0.326	0.452
H	-0.518	-0.265	-0.265	-0.656	-0.029	0.146	-0.088	0.000	1.322	1.194	0.388	0.586	0.983	0.893	0.730
I	-0.983	-0.730	-1.082	-1.082	-0.656	-0.656	-0.893	-1.322	0.000	0.029	-0.388	-0.029	-0.146	-0.088	0.265
J	-1.322	-0.893	-0.730	-1.322	-0.326	-0.326	-0.518	-1.194	-0.029	0.000	-0.205	0.029	0.146	-0.088	0.029
K	-0.893	-0.326	-0.452	-0.893	0.029	0.088	-0.029	-0.388	0.388	0.205	0.000	0.586	1.478	0.983	0.656
L	-0.893	-0.586	-0.809	-0.730	-0.265	-0.326	-0.388	-0.586	0.029	-0.029	-0.586	0.000	0.452	0.388	0.326
M	-1.680	-0.656	-0.893	-1.194	-0.326	-0.205	-0.205	-0.983	0.146	-0.146	-1.478	-0.452	0.000	0.205	0.265
N	-1.194	-0.730	-0.730	-1.082	-0.265	-0.265	-0.326	-0.893	0.088	0.088	-0.983	-0.388	-0.205	0.000	0.388
O	-0.656	-0.265	-0.809	-0.656	-0.452	-0.205	-0.452	-0.730	-0.265	-0.029	-0.656	-0.326	-0.265	-0.388	0.000
Σz_{ii}	-11.32	-5.820	-8.079	-9.933	-0.282	1.663	0.852	-4.421	7.763	6.749	-1.432	4.002	7.601	6.500	6.158
ort z_{ij}	-0.755	-0.388	-0.539	-0.662	-0.019	0.111	0.057	-0.295	0.518	0.450	-0.095	0.267	0.507	0.433	0.411
Ölçek	0.000	0.367	0.216	0.093	0.736	0.866	0.812	0.460	1.272	1.205	0.659	1.022	1.262	1.188	1.165

Burada esas köşegene göre elemanlar birbirinin ters işaretlidir ve mutlak değerce birbirlerine eşittirler. Matrisin sonunda her bir sütuna ait değerlerin toplamını gösteren bir satır oluşturulmuş ve bu satırdaki her bir z hücre değerlerinin sütunlar boyunca ortalamaları alınarak yani sütunların eleman sayısına bölünerek ölçek değerleri hesaplanmıştır. Bu satırın toplamı da sıfıra eşittir. Buna göre ölçek değerlerinin sayı doğrusu üzerinde sıralanmasından yöneticilere göre öğretmenlerin sorunları için sıralama şu şekilde elde edilmiştir: A-D-C-B-H-K-E-G-F-L-O-N-J-M-I

Elde edilen bulgular değerlendirildiğinde okul yöneticileri öğretmenlerin öncelikli iki mesleki sorununu “velilerin ilgisizliği ve öğretmenlere yeterince destek olmaması” ve “okullarda dersliklerin ve sosyal faaliyetlerin yapılması için ihtiyaç duyulan bölümlerin yetersizliği” olarak görürken; önem düzeyi bakımından en sonda ise “okul yöneticilerinin öğretmenlere yeterince destek vermemesini” ve “öğrencilerin derslere karşı ilgisizliği”ni görmektedirler. Buna göre, okul yöneticilerinin öğretmen sorunu olarak kendi alanlarını yakından ilgilendiren sorunları daha öncelikli gördükleri; kendi sorun alanlarından daha uzak olanları ise öğretmenler açısından daha az öneme sahip sorun olarak gördükleri söylenebilir.

2. Öğretmenlerin Kendi Mesleki Sorunlarını Sıralamalarına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin kendi mesleki sorunlarını sıralamalarına ilişkin frekans matrisi EK-2’de sunulmuş, hesaplamalar benzer şekilde yapılmıştır. Tablo 4’te öğretmenlerin kendi mesleki sorunlarını sıralamalarına ilişkin sonuçlar yöneticilerin aynı sorunlara ilişkin sıralama sonuçları ile bir arada verilmiştir. Öğretmen görüşleri incelendiğinde, mesleki sorunlarından en öncelikli gördükleri ifadeler “velilerin ilgisizliği ve öğretmenlere yeterince destek olmaması” ve “öğretim materyalleri ve ders araç-gereçleri ihtiyacı” olarak gerçekleşirken; önem düzeyi bakımından en sonda ise “ikili öğretim yapılması”nı ve “il eğitim yöneticilerinin ulaşılabilir ve iletişime açık olmaması”nı görmektedirler. Öğretmenlerin daha öncelikli bir sıraya yerleştirdikleri her iki sorun incelendiğinde, doğrudan öğretmenlik mesleğinin icra edilmesi sürecine yönelik sorunlar oldukları görülmektedir. Ancak öğretmenlerin en az önem düzeyinde gördükleri sorunları incelendiğinde, okullarda ikili öğretim yapılması ve il eğitim yöneticilerinin ulaşılabilir ve iletişime açık olma durumu göze çarpmaktadır. Bu bulguları öğretmenlerin önemli bir kısmının ikili öğretimi yarım günlük vakti almasından dolayı tercih edebildikleri ve il eğitim yöneticilerinden ziyade okul yöneticileri ile daha fazla iletişim içerisinde olmak durumunda olmalarına bağlamak mümkündür.

Tablo 4. Öğretmelerin Sorunlarının Yönetici ve Öğretmen Görüşüne Göre Sıralanması

Sorun	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
Yöneticiye göre	0.000	0.367	0.216	0.093	0.736	0.866	0.812	0.460	1.272	1.205	0.659	1.022	1.262	1.188	1.165
Öğretmene göre	0.000	0.318	0.326	0.387	0.501	0.789	0.630	0.695	1.002	0.901	0.356	1.258	0.429	1.064	1.003

Yukarıdaki tabloda bir soruna ilişkin sıralama değerinin sifıra yakın olması, söz konusu sorunun daha öncelikli görüldüğünü ifade etmektedir.

3. Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Sorunlarına İlişkin Empatik Yaklaşımlarına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin kendi mesleki sorunlarını sıralamaları ile yöneticilerin söz konusu sorunları sıralamaları karşılaştırılarak yöneticilerin empatik düşünme düzeylerine ilişkin bulgular Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5. Empati; Öğretmenlerin Mesleki Sorunlarına Yöneticilerin Bakışı İle Öğretmenlerin Bakışı.

YÖNETİCİYE GÖRE ÖNEM SIRASI	ÖĞRETMENE GÖRE ÖNEM SIRASI	ÖĞRETMENLERİN MESLEKİ SORUNLARI	KOD
1	1	Velilerin ilgisizliği ve öğretmenlere yeterince destek olmaması	A
4	2	Öğretim materyalleri ve ders araç-gereçleri ihtiyacı	B
3	3	Sınıf mevcutlarının fazla olması	C
2	5	Okullarda dersliklerin ve sosyal faaliyetlerin yapılması için ihtiyaç duyulan bölümlerin yetersizliği	D
7	7	Sınıf ortamlarının temiz, ferah ve nitelikli öğretim yapılacak standartta olmaması	E
9	10	Okul yöneticilerinin yönetim becerileri bakımından deneyimsiz ve yetersiz olması	F
8	8	Okullarda öğrenci mevcudunun çok fazla olması	G
5	9	Eğitim sisteminde yapılan değişikliklerin öğretmenlere zamanında ve nitelikli hizmet-içi eğitim programları yoluyla tanıtılmaması	H
15	12	Okul yöneticilerinin öğretmenlere yeterince destek vermemesi	I
13	11	Öğretmenin çalışmalarını değerlendirmede adil bir performans değerlendirmenin yapılmaması	J
6	4	Çevrenin öğrencilerin yetişmesindeki olumsuz etkileri	K
10	15	İkili öğretim yapılması	L
14	6	Öğrencilerin derslere karşı ilgisizliği	M
12	14	İl eğitim yöneticilerinin ulaşılabilir ve iletişime açık olmaması	N
11	13	Eşleri de çalışanların aile bütünlüğü açısından daha yakın yerlere görevlendirilmemeleri ve bu konuda adil davranılmaması	O

Öğretmen sorunlarına ilişkin sıralamalar incelendiğinde, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin dört sorunda aynı görüşte oldukları tespit edilmiştir. Önem derecesi açısından sırayla 1, 3, 7 ve 8. önem düzeyine sahip sorunlar olan “*velilerin ilgisizliği ve öğretmenlere yeterince destek olmaması*”, “*sınıf mevcutlarının fazla olması*”, “*sınıf ortamlarının temiz, ferah ve nitelikli öğretim yapılacak standartta olmaması*”, “*okullarda öğrenci mevcudunun çok fazla olması*” gibi ifadeleri aynı öncelik sırasına yerleştirmişlerdir. Bu ifadeler incelendiğinde söz konusu sorunların veli ilgisizliği, sınıf ve okul ortamları ile mevcutlarına dair sorunlar oldukları ve yöneticilerin de sorun olarak doğrudan etkilendikleri alanlardır. Bu bakımdan söz konusu sorunlar hem öğretmen hem de

okul yöneticileri için ortak sorun alanlarına işaret etmektedir. Fakat diğer on bir soruna ilişkin sıralamada okul yöneticilerinin öğretmenlerden farklı yaklaşım sergiledikleri görülmüştür. Örneğin, öğretmenlerin sıralanan ifadelerden kendilerine dair mesleki sorun olarak ikinci sırada önemli gördükleri “*öğretim materyalleri ve ders araç-gereçleri ihtiyacı*”nı, okul müdürleri öğretmenlerin dördüncü sırada önem taşıyan sorunu olarak değerlendirmişlerdir. Farklı şekilde öğretmenlerin on beş mesleki sorun içerisinde dokuzuncu düzeyde önemli gördükleri “*eğitim sisteminde yapılan değişikliklerin öğretmenlere zamanında ve nitelikli hizmet-içi eğitim programları yoluyla tanıtılmaması*” sorununu, okul yöneticileri beşinci sırada önemli öğretmen sorunlarından biri olarak değerlendirmişlerdir. Öğretmenlerin mesleki sorunları içerisinde 6. sırada önemli gördükleri “*öğrencilerin derslere karşı ilgisizliği*”, okul yöneticilerinin görüşlerine göre 14. sırada; benzer şekilde öğretmenlerin önem düzeyi açısından 4. sıraya yerleştirdikleri “*çevrenin öğrencilerin yetişmesindeki olumsuz etkilerine*” okul yöneticileri 6. sırada yer vermiş ve öğretmenlere göre daha az önemli bir sorun olarak değerlendirmişlerdir.

VI. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

İlköğretim okulu yöneticilerinin, öğretmenlerin mesleki sorunlarına ilişkin empatik yaklaşım düzeylerine ilişkin yapılan bu çalışmada, öğretmenlerin kendi sorunları olarak gördükleri durumların öncelik sıralamalarının yönetici ve öğretmen değerlendirmelerine göre ne düzeyde farklılaştığı empatik yaklaşım çerçevesinde incelenmiştir. Sonuçlar incelendiğinde, öğretmenlerin mesleki sorunlarının önem düzeyine ilişkin yaptıkları sıralamalar ile okul yöneticilerinin, öğretmenlerin sorunlarının öncelik düzeyine ilişkin yaptıkları sıralamaların önemli ölçüde farklılaştığı görülmektedir. Buna karşın okul yöneticilerinin kendi sorun alanlarına da girdiği düşünülen konulardaki öğretmen sorunları sıralamalarının, öğretmenlerin yaptıkları öncelik sıralamaları ile daha fazla örtüştüğü tespit edilmiştir (1, 3, 7 ve 8. maddeler). Bu durum, okul yöneticilerinin, öğretmenlerin sorunlarına yaklaşımlarının öznel bir durum arz ettiğini göstermektedir. Sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde, okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki sorunlarına, öğretmenlerin bakış açısıyla yaklaşmadıklarını söylemek mümkündür. Bu araştırmanın sonuçları, alanda yapılan diğer araştırma sonuçlarıyla da örtüşmektedir. Demirbolat (1999)’ın ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin öğretmenlerle olan ilişkilerindeki empatik beceri düzeylerini belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada elde edilen sonuçlar, okul yöneticilerinin öğretmenlerin duygu ve düşüncelerine karşı yeterince duyarlı olmadıkları, onların bakış açılarıyla olay ve durumlara bakamadıkları yönünde gerçekleşmiştir.

Okul yöneticilerinde empatik anlayışın yeterli düzeyde olmaması, okul içerisindeki iletişim problemleri ve çatışmalarının da önemli sebeplerinden biridir. Wolf, Pescosolido ve Druskat (2002) yaptıkları çalışmada yöneticilerin empatik yaklaşımının çalışanların duygusal gereksinimlerini karşıladığını, bireylerin aidiyet ve takım duygusunu bilişsel düzeyde güçlendirdiğini tespit etmiştir. Bu bakımdan Barbuto ve Wheeler (2006) de örgütsel süreçlerde empatik yaklaşımı etkili liderliğin önemli koşullarından biri olarak görmektedir.

Empati düzeyinin iş tatmini ve motivasyon üzerinde de önemli etkileri olduğu yönünde bulgulara rastlamak mümkündür. Özbek (2002) tarafından yapılan araştırmada, iş tatminleri ve işe karşı motivasyonlarının yüksek olduğu yönünde görüş belirten işgörenlerin empatik eğilimlerinin daha yüksek düzeyde olduğu yönünde sonuçlar elde edilmiştir. Empati duygusunun güçlü olması ve empatik bir iletişim ve ilişki düzeyinin yüksek olmasının önemli getirilerinden biri de karşılıklı anlayış ve destek sürecinin sağlıklı işlemesidir. Duru (2002)'nun yaptığı araştırmada, empati ve yardım etme eğilimi arasındaki ilişki incelenmiş ve empati eğiliminin yardım etme davranışını yordamada önemli bir rol oynadığı tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki sorunlarına ilişkin empati kurabilmesi, öğretmenlerin güçlülere karşı desteklenmesi ve anlaşılması sonucunu da doğuracaktır. Anlaşılmış olmak ve güçlülere karşı okul yöneticilerinden destek bulmak, öğretmenlerin performansına pozitif yönde bir katkı sağlayacaktır.

Töremen, Ekinci ve Karakuş (2006)'un yaptığı araştırmada ise okul yöneticilerinin empatik iletişim becerileri ile okul başarıları karşılaştırılmıştır. Araştırmada, okul yöneticilerinin empatik iletişim becerileri ile okullarındaki öğrencilerin akademik başarı düzeyleri arasında doğrusal bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre, öğretmenlere yönelik empatik iletişim ve etkileşim düzeyinin yüksek olması okul başarısını etkileyen önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Bu sonuçlar, çalışanlarda ve yöneticilerde empatik eğilimi artırıcı eğitimlere önem verilmesi gerektiği yönünde veriler sunmaktadır. Öz (1992) ve Sargın (1993) da yaptıkları araştırmalarda empati eğitiminin iletişim düzeyini artırdığı ve empati yoluyla sosyal etkileşimin güçlendiği yönünde sonuçlara ulaşmıştır. Ketelle ve Mesa (2006) da yaptıkları çalışmada liderlik eğitimi programlarında empatinin önemli bir yeterlik alanı olarak ortaya çıktığını tespit etmiş ve bu çerçevede okul liderleri için empati eğitimi programları önermiştir. Araştırma sonuçları ve bu çalışmanın sonuçları değerlendirildiğinde okul yöneticilerine yönelik empatik iletişim ve yaklaşım süreçlerine yönelik eğitimlerin verilmesi önerilebilir. Araştırmacılara yönelik olarak da benzer araştırmaların farklı eğitim ve yönetim kademelerinde (okul öncesi, ortaöğretim ve yükseköğretim, merkez ve yerel eğitim yöneticileri) çalışan yöneticilere yönelik olarak da yapılması önerilebilir.

KAYNAKLAR

- Açıkalm, A. (1998). *Toplumsal kurumsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Anıl, D. ve Güler, N. (2006). İkili karşılaştırma yöntemi ile ölçekleme çalışmasına bir örnek. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30, 36-39.
- Ataklı, A. (1996). *İlkokullarda yönetici davranışlarının öğretmenlerin verimliliğine etkisi*. Ankara: MEB Yayınları.
- Baltaş, A. ve Baltaş, Z. (2000). *Stres ve başa çıkma yolları*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31 (3), 300-326.

- Bramley, T., Bell, J. F., & Pollitt, A. (1998). Assessing changes in standards over time using Thurstone paired comparisons. *Education Research and Perspectives*, 25 (2), 1-24.
- Bursahoğlu, Z. (1999). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Cüceloğlu, D. (1994). *İçimizdeki çocuk*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Darling-Hammond, L. (2000). Teacher quality and student achievement: A review of state policy evidence, *EPAA*, 8 (1), 1-46.
- Demirbolat, A. O. (1999). Yönetici ve empatik yaklaşım. *Eğitim ve Bilim*, 14 (114), 82-85.
- Dökmen, Ü. (2002). *İletişim çatışmaları ve empati*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Duru, E. (2002). Öğretmen adaylarında empati-yardım etme eğiliminin bazı psikososyal değişkenler açısından incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi. Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12, 21-35.
- Edwards, A. L. (1994). *Techniques of attitude scale construction*. New York: Irvington Pub.Inc.
- Eisenberg, S. & Delaney, D. J. (1998). *Psikolojik danışma süreci* (Çev.: N. Ören ve M. Takkaç). İstanbul: MEB Basımevi.
- Ekinci, A. (2010). İlköğretim Okullarında çalışan müdür ve öğretmenlerin mesleki sorunlarına ilişkin görüşleri. *İlköğretim Online*, 9 (2), 734-748. [Online]: <http://ilkogretim-online.org.tr>
- Gardiner, H. W. & Gander, J. M. & (1993). *Çocuk ve ergen gelişimi*. (Çev: Ali Dönmez ve diğerleri). Ankara: İmge Kitabevi.
- Goleman, D. (2002). *Duygusal zekâ* (Çev.: B.Seçkin ve Y.O.Deniztekin). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Güler, N. & Anıl, D. (2009). Scaling through pair-wise comparison method in required characteristics of students applying for post graduate programs. *International Journal of Human Sciences* [Online]. 6 (1), 627-639. Erişim 28 Ekim 2010 <http://www.insanbilimleri.com/en>
- Heldsinger, S. & Humphry, S. (2010). Using the method of pairwise comparison to obtain reliable teacher assessments. *The Australian Educational Researcher*, 37 (2), 1-19.
- Hodgets, M. H. (1997). *Yönetim: Teori, süreç ve uygulama* (Çev.: C. Çetin ve E. C. Mutlu). İstanbul: Der Yayınları.
- Kaptan, S. (1998). *Bilimsel araştırma ve istatistik teknikleri*. Ankara: Tekışık web ofset.
- Karip, E. (2000). *Çatışma yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Ketelle, D. & Mesa, R. P. (2006). Empathetic Understanding and School Leadership Preparation. *Leadership Review*, 6, (4) 144-154.
- Kuzgun, Y. (2006). *İlköğretimde rehberlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Nartgün, Z. (2006). Öğretmenlik meslek bilgisi derslerinin önem düzeyinin ikili karşılaştırmalarla ölçeklenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6 (2), 161-176.
- Öğretmen, T. (2008). Alan tercih envanteri ölçeklenmesi, geçerliliği ve güvenilirliği. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6 (3), 507-522.
- Ömür, S. (2009). *Dereceli puanlama anahtarıyla, genel izlenimle ve ikili karşılaştırmalar yöntemiyle yapılan değerlendirmelerin karşılaştırılması*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

- Öz, F. (1992). *Hemşirelerin empatik beceri ve eğilim düzeyine eğitimin etkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özbek, M. F. (2002). *Çalışma hayatında empati ve bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Sargın, N. (1993). *Rehber öğretmenlerin empati düzeylerinin geliştirilmesine ilişkin bir model önerisi*. Yayınlanmamış doktora tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Silah, M. (1999). Çalışma yaşamında etkileşim analizi yaklaşımı ve empatik etkileşimin önemi. *Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (1), 74-86.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2004). Örgütlerde semboller ve sembolik liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 10 (37), 96-117.
- Töremen F., Ekinci, A. & Karakuş M. (2006). Influence of managers' empathic skills on school success. *International Journal of Educational Management*. 20 (6), 490– 499.
- Turgut, M. F. ve Baykul, Y. (1992). *Ölçekleme teknikleri*. Ankara: ÖSYM Yayınları.
- Wolf, S. B., Pescosolido, A. T., & Druskat, V. U. (2002). Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams. *The Leadership Quarterly*, 13, 505–522.

EK-1*Veri Toplama Aracı*

KOD	ÖĞRETMENLERİN MESLEKİ SORUNLARINI İFADE EDEN CÜMLELER
A	Velilerin ilgisizliği ve öğretmenlere yeterince destek olmaması
B	Öğretim materyalleri ve ders araç-gereçleri ihtiyacı
C	Sınıf mevcutlarının fazla olması
D	Okullarda dersliklerin ve sosyal faaliyetlerin yapılması için ihtiyaç duyulan bölümlerin yetersizliği
E	Sınıf ortamlarının temiz, ferah ve nitelikli öğretim yapılacak standartta olmaması
F	Okul yöneticilerinin yönetim becerileri bakımından deneyimsiz ve yetersiz olması
G	Okullarda öğrenci mevcudunun çok fazla olması
H	Eğitim sisteminde yapılan değişikliklerin öğretmenlere zamanında ve nitelikli hizmet-içi eğitim programları yoluyla tanıtılmaması
I	Okul yöneticilerinin öğretmenlere yeterince destek vermemesi
J	Öğretmenin çalışmalarını değerlendirmede adil bir performans değerlendirmenin yapılmaması
K	Çevrenin öğrencilerin yetişmesindeki olumsuz etkileri
L	İkili öğretim yapılması
M	Öğrencilerin derslere karşı ilgisizliği
N	İl eğitim yöneticilerinin ulaşılabilir ve iletişime açık olmaması
O	Eşleri de çalışanların aile bütünlüğü açısından daha yakın yerlere görevlendirilmemeleri ve bu konuda adil davranılmaması

EK-2*Öğretmenlerin kendi sorunlarını sıralama sonuçları için Frekans Matrisi (n=98)*

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
A	49	64	66	68	74	77	75	78	79	82	60	84	62	82	76
B	34	49	54	49	58	70	66	70	76	72	46	79	49	73	68
C	32	44	49	62	67	74	67	65	75	69	43	81	42	70	68
D	30	49	36	49	59	70	62	66	73	72	50	77	48	69	67
E	24	40	31	39	49	65	60	62	71	73	36	81	40	70	70
F	21	28	24	28	33	49	42	53	63	60	33	67	39	58	59
G	23	32	31	36	38	56	49	58	67	63	45	75	41	64	65
H	20	28	33	32	36	45	40	49	67	64	42	76	43	68	63
I	19	22	23	25	27	35	31	31	49	48	34	61	32	52	50
J	16	26	29	26	25	38	35	34	50	49	38	69	38	64	58
K	38	52	55	48	62	65	53	56	64	60	49	80	59	76	76
L	14	19	17	21	17	31	23	22	37	29	18	49	30	41	42
M	36	49	56	50	58	59	57	55	66	60	39	68	49	79	73
N	16	25	28	29	28	40	34	30	46	34	22	57	19	49	50
O	22	30	30	31	28	39	33	35	48	40	22	56	25	48	49

A Research Regarding the Empathic Approaches of School Managers About Professional Problems of Teachers by Pair-Wise Comparisons Method

Introduction

The identification and elimination of the problems of school managers and teachers, the basic actors in education system, will greatly contribute in attaining educational goals. Also, school managers and teachers' awareness of the problems and emphatic approaches to each others' problems are of capital importance in terms of coming up with solutions to problems. According to Hodgets (1997) managers' sensitivity to employees' need and thoughts is an important way in developing the communication. Organization is a social setting by their structural nature and the foremost unifying asset of social settings is communication. Managers are of great importance in developing communication as they hold a central position in this regard. Thus, managers' approach plays a great role in determining the level and style of communication. School managers' sensitivity as to teachers' professional problems, their facilitating and remedial efforts and attitudes, their behavioural and emotional messages which signal that the teachers are understood are gaining the utmost importance. Awareness, consciousness of inner and outer world in detail is at the bottom of effective communication. A good communicator knows his inner world well; that is, his emotions, thoughts and attitudes. He comprehends and perceives what they mean and knows how to evaluate the behaviours of other person realistically (Cüceloğlu, 1994). Persons with the ability to empathize with others can state their personal feelings and opinions more clearly and have higher social sensitivity and social harmony. According to researches, there is a relationship between the ability of empathy and collaboration. Since empathy has an aspect that facilitates interpersonal communication, trainings about increasing emphatic skills are given to different profession members (Dökmen, 2002).

Purpose

The purpose of this study is to examine comparatively the priorities regarding teachers' own problems and school managers' classifications on teachers' problems within the framework of emphatic approach and to classify the professional problems of the teachers who work at primary schools from the point of view of director and teacher. It is aimed at discussing the findings which were attained by examining how teachers classified or listed their own problems and how school managers classified teacher's professional problems under the context of emphatic concept. It has been tried to figure out to what extent managers addressed teachers' problems from teachers' own perspective. From this point of view, it has been thought that an important contribution has been made to literature about lack of empathy, one of the sources of communication conflicts.

Method

Teachers' professional problems in order of priority based on teachers and managers' opinions were determined by employing Thurstone's method of pair-wise comparisons and primary school managers' empathic thinking levels were questioned by using these classifications. This research was carried out in fall term of 2010-2011 academic year with the participation of 43 managers and 98 teachers serving in primary schools from different districts of Mardin city center. Researchers chose 15 statements as to teachers' professional problems and requested teachers and managers to classify these statements according to themselves. The findings obtained are compared pair-wise and each question's scale value is determined in two different categories on number line, one being teacher opinion and the other one being director opinion. As a result, how managers respond to teachers' primary professional problems was revealed. Comments were done as to the managers' emphatic thinking levels depending on the findings obtained

Data Collection Tool

A survey of teacher problems was employed in the research as a means of collecting data. There are 15 statements in the survey. While forming the statements concerning the problems, a formerly performed research's result was made us of (Ekinci, 2010). Each participant (the teachers and managers that took part in research) was asked to number the statements (starting from 1 to 15) given about teachers' professional problems. Thus, every participant, himself, classified or listed teachers' professional problems.

Analysis of Data

Data were evaluated in two categories: managers' reaction to classification of teachers' professional problems and teachers' reaction to classification of their own professional problems. Both categories were subject to different process steps. The first step started with forming frequency (F) matrix and then proportion (P) matrix and last step included forming standard proportion (Z) matrix and then turning elements of proportion matrix into standard z score, thus a new matrix (Z matrix) was obtained . All the calculations were done in Microsoft Office Excel within this context.

Findings

According to teacher and managers views, four of the statements in teachers' professional problems survey were considered at the same level of importance. However, managers' views are not in harmony with teacher views in other eleven statements. These results may be an indication that school managers do not have adequate emphatic approach level.

Discussion

To what extent the priority classification of the situations considered as their own problems by teachers according to teachers and managers' evaluation differentiated was examined under an emphatic approach in this study concerning primary school managers' levels of empathic approach about teachers' professional problems. The findings obtained, if evaluated in general terms, make it possible to say that school managers could not approach teachers' problems from teachers' point of view and these findings obtained comply with the results obtained in other researches in this field. Demirbolat (1999) in his study revealed that school managers are not sensitive enough towards teachers' feelings and opinions and they could not see events or situations from teachers' perspective. Töremen and et al (2006), in one of the researches, compared school managers' emphatic communication skills with their school success. In this study, a linear relation was found between school managers' emphatic communication skills and student success levels in their schools. Those managers have high level of emphatic communication and interaction towards teachers comes up as an important asset that affects school success. These findings obtained present us with the data that trainings for increasing emphatic tendency in managers and employees should be given a capital importance.