

LİSE YÖNETİCİLERİNİN KENDİNİ GERÇEKLEŞTİRME  
VE EMPATİ DÜZEYLERİ

74434

Derya Önemlitürk

Eğitim Bilimleri

Yüksek Lisans İçin Öngörülen

Çalışmalardan Bir Bölümünü Karşılıamak Üzere Hazırlandı

T 74434

KOCAELİ

Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
ARALIK 1997

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ \* SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

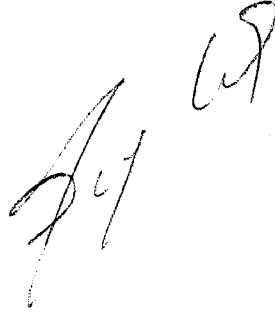
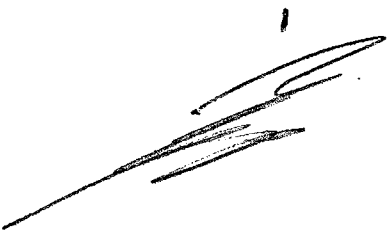
TEZİN KONUSU

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan : Derya ÖNEMLİTÜRK

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No : 14.05-98 / 98-8

Prof. Dr. İlkay KASATURA Doç.Dr. Nuray SUNGUR Yrd. Doç.Dr. Ayla AKBAŞ



MAYIS 1998

## ÖNSÖZ

Bu araştırmada Kocaeli ili orta öğretim okullarının yöneticilerinin empatik beceri ve kendini gerçekleştirme düzeyleri saptanmaya çalışılmıştır.

Araştırma bulgularına dayalı olarak lise yöneticileri için öneriler geliştirilmiştir.

Araştırmanın yürütülmesinde ve rapor haline getirilmesinde bir çok kişinin emeği geçmiştir. Araştırma verilerini toplamak için envanterini kullandığım Prof. Dr. Yıldız Kuzgun, Prof. Dr. Üstün Dökmen ve envanteri yanıtlayan lise yöneticilerine teşekkür ederim.

Araştırma raporunun hazırlanma aşamasında hem maddi hem de manevi açıdan daima yanımda olan aileme, arkadaşlarıma ve raporun yazım aşamasında titiz bir şekilde çalışan sayın 'Tufan Esendere' ye teşekkür ederim.

Çalışmanın başından sonuna kadar her an yol gösterici olan ve katkıda bulunan tez danışmanım Doç. Dr. Nuray Sungur' a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

DERYA ÖNEMLİTÜRK

## ÖZET

Bu araştırmada Kocaeli ili orta öğretim okullarının yöneticilerinin empatik beceri ve kendini gerçekleştirme düzeyleri ölçülmüştür.

Bu amaçla Kocaeli merkez ilçe İzmit'te 16 lise, Göl-cük ilçesinde 6 lise, Karamürsel ilçesinde 5 lise ve Kandı-ra ilçesinde 1 lisede tarama yapılmıştır. Araştırmada toplam 28 okul ve 180 lise yöneticisi ile çalışılmıştır.

Araştırmada; lise yöneticilerinin empatik beceri düzeyini ölçmek için Dökmen'in geliştirdiği Empatik Beceri Ölçeği (E.B.Ö) B Formu, kendini gerçekleştirme düzeyini ölçmek için de Everest L. Shostrom'un geliştirdiği Kendini Gerçekleştirme (Kişisel Yönelim) Envanteri kullanılmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgular şu şekilde özetlenebilir;

1- Araştırma örneklemine alınan Meslek Liseleri, Anadolu Liseleri ve Genel Liselerin yöneticilerin empatik beceri ve kendini gerçekleştirme puanlarında kadın ve erkek yöneticilere göre anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

2- Lise yöneticilerinin kıdemleri az, orta, ve ok olarak b ölündüğünde kıdemleri orta ve çok olan yöneticilerin kendini gerçekleştirme empatik beceri puanlarının arttığı bulunmuştur. Buna bakarak lise yöneticilerinin kıdemlerinin arttığıca empatik beceri ve kendini gerçekleştirme düzeylerinin arttığı söylenebilir.

3- Kendini gerçekleştirmenin alt değerleri ile branş arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

4- Branşları farklı olan (fen, sosyal ve meslek dersleri) yöneticilerinin kendini gerçekleştirme ve empatik

beceri düzeyleri ile branşları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

5- Kendini gerçekleştirmenin alt değerleri ile branş arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

6- Yöneticilerinin yaşları ilerledikçe empatik beceri düzeyleri artmaktadır.

7- Kendini gerçekleştirmenin alt değerleri ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

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 bulunmuştur.

## ABSTRACT

In this investigation, it was measured levels of emphatic capability and own certify of secondary school managers in Kocaeli province.

For this aim it was scanned 16 high school in Kocaeli central district Izmit, 6 high school in Gölçük district 5 high school in Karamürsel district and one high school in Kandıra district. In this investigation, it was work with totally 180 high school manager and 28 high school.

In this investigation, it is used Dökmen's Emphatic Capability Scale (E.C.S) B from to measure emphatic capability level of managers and it is used Everest L. Shostrom's own certify (personal direction) invertor to measure own certify level.

Evidances, gained from investigation, can summarized as follwos:

1. There was no meaningful differences between emphatic capability and own certify score of men women manegers of vocational School, Anadolu High School and General Highschools, taken to investigation examples.
2. When priority of high school managers were sapareted in low, medium and high, manegers who have medium and high priorty, have more own certify and emphatic capability scores. By looking that, it can be said that priorities of high school managers and increased, emphatic capability and own certify levels are increased.
3. There was no meaningful relationship between lower value of own certify and branch.
4. There was no meaningful relationship between levels of emphatic capability and own certify, and branches of manegers whose branches (natural and

social science and profession lesson ) are different.

5. There was no meaningful relationship between lower value of own certify and branch.
6. When the ages of managers are increased emphatic capability levels
7. There was no meaningful relationship between lower value of own certify and age variable.
8. There was no meaningful difference among emphatic capability and own certify scores of managers worked in Vocational School, Anadolu High School and General High Schools in Kocaeli province, according to the school.
9. Scores of General High School managers were higher than both scores of Anadolu and Vocational School managers, according to the acceptance of the aggressiveness that is one of the lower values of own certify.
10. Existence scores of managers of Vocational High Schools and General High Schools were higher than existence scores of managers of Anadolu High School.
11. Scores of General and Vocational High School managers were higher than scores of Anadolu High School managers, according to the scores of using time very well that is one of the lower values of own certify.

# İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
SUMMARY.....	iv
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii

## BÖLÜM I

Problem.....	1
Amaç.....	7
Önem.....	7
Sayıltılar.....	8
Sınırlılık.....	8
Tanımlar.....	9

## BÖLÜM II

### KURAMSAL ÇERÇEVE İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Yönelimle İlgili Kuramsal Çerçeve.....	11
Empati İle İlgili Kuramsal Çerçeve.....	25
Empati İle İlgili Araştırmalar.....	39
Kendini Gerçekleştirme İle İlgili Kuramsal Çerçeve...	43
Kendini Gerçekleştirme ile ilgili Araştırmalar.....	51

## BÖLÜM III

Yöntem.....	54
Araştırmanın Modeli.....	54
Evren.....	54
Örnekleme.....	54
Veriler ve Toplanması.....	57

## BÖLÜM IV



Bulgular Ve Yorum.....63

Sayfa

BÖLÜM V

Yargı ve Öneriler.....75

KAYNAKÇA

Ek A Empatik Beceri Ölçeği B Formu.....82

Ek B Kendini Gerçekleştirme Envanteri.....87



1-ARAŞTIRMA ÖRNEKLEMİNE GİREN OKULLAR VE YÖNETİCİ SAYISI.....	55
2-ÖRNEKLEME GİREN OKUL TÜRLERİ VE YÖNETİCİ SAYISI.....	56
3-OKUL YÖNETİCİLERİNİN CİNSİYETE GÖRE DAĞILIMI.....	56
4-OKUL YÖNETİCİLERİNİN GÖREVLERE GÖRE DAĞILIMI.....	56
5-OKUL YÖNETİCİLERİNİN CİNSİYETLERE GÖRE YAŞ DAĞILIMI.....	56
6-OKUL YÖNETİCİLERİNİN CİNSİYETLERE GÖRE KIDEM DAĞILIMLARI.....	57
7-CİNSİYETE GÖRE LİSE YÖNETİCİLERİNİN EMPATİK EĞİLİM DÜZEYLERİ ARASINDAKİ FARKA İLİŞKİN VARYANS ANALİZİ.....	63
8-CİNSİYETE GÖRE LİSE YÖNETİCİLERİNİN KENDİNİ GERÇEKLEŞTİRME DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN VARYANS ANALİZİ.....	64
9-KIDEME GÖRE LİSE YÖNETİCİLERİNİN EMPATİK BECERİ DÜZEYLERİ İLE KENDİNİ GERÇEKLEŞTİRME DÜZEYLERİ FARKA İLİŞKİN VARYANS ANALİZİ.....	65
10-KIDEME GÖRE LİSE YÖNETİCİLERİNİN EMPATİK BECERİ DÜZEYLERİNE İLİŞKİN VARYANS ANALİZİ.....	66
11-LİSE YÖNETİCİLERİNİN KIDEM, KENDİNİ GERÇEKLEŞTİRME, EMPATİK BECERİ DÜZEYLERİ İLE OKUL TÜRLERİ ARASINDAKİ ANALİZ.....	67
12-BRANŞA GÖRE LİSE YÖNETİCİLERİNİN EMPATİK BECERİ DÜZEYLERİ İLE KENDİNİ GERÇEKLEŞTİRME DÜZEYLERİ ARASINDAKİ FARKA İLİŞKİN VARYANS ANALİZİ.....	67
13-EMPATİK EĞİLİM DÜZEYLERİ YÜKSEK OLAN LİSE YÖNETİCİLERİNİN KENDİNİ GERÇEKLEŞTİRME DÜZEYLERİYLE YAŞ DEĞİŞKENİ ARASINDAKİ FARKA İLİŞKİN VARYANS ANALİZİ.....	68
14-EMPATİK BECERİ DÜZEYİ İLE YAŞ ARASINDAKİ İLİŞKİYİ GÖSTEREN KORELASYON ANALİZİ.....	69
15-KOCAELİ İLİNDE YER ALAN MESLEK, GENEL LİSE VE ANADOLU LİSELERİNİN YÖNETİCİLERİNİN EMPATİK BECERİ VE KENDİNİ GERÇEKLEŞTİRME DÜZEYLERİ ARASINDA FARKA İLİŞKİN VARYANS ANALİZİ.....	70
16-KENDİNİ GERÇEKLEŞTİRME VE OKULLAR ARASINDAKİ İLİŞKİYİ GÖSTEREN VARYANS ANALİZİ.....	71
17-EMPATİK İLE OKULLAR ARASINDAKİ İLİŞKİYİ GÖSTEREN VARYANS ANALİZİ.....	71
18-KENDİNİ GERÇEKLEŞTİRMENİN (KİŞİSEL YÖNELİM) ALT DEĞERLERİNDEN SALDIRGANLIĞIN KABULÜ AÇTISINDAN OKULLARA GÖRE FARKA İLİŞKİN VARYANS ANALİZİ.....	72
19-SALDIRGANLIK EĞİLİMİ İLE OKULLAR ARASINDAKİ İLİŞKİYİ GÖSTEREN	

ANALİZ.....	72
20-KENDİNİ GERÇEKLEŞTİRMENİN (KİŞİSEL YÖNELİM) ALT DEĞERLERİNDEN VAROLUŞSALLIK İLE OKULLAR ARASINDAKİ FARKA İLİŞKİN VARYANS ANALİZİ.....	73
21-KENDİNİ GERÇEKLEŞTİRMENİN (KİŞİSEL YÖNELİM) ALT DEĞERLERİNDEN BAŞKALARI İLE YAKINLIK KURABİLME İLE OKULLAR ARASINDAKİ FARKA İLİŞKİN VARYANS ANALİZİ.....	73
22-KENDİNİ GERÇEKLEŞTİRMENİN (KİŞİSEL YÖNELİM) ALT DEĞERLERİNDEN ZAMANI İYİ KULLANMA İLE OKULLAR ARASINDAKİ FARKA İLİŞKİN VARYANS ANALİZİ.....	74



## BÖLÜM 1

# LİSE YÖNETİCİLERİNİN KENDİNİ GERÇEKLEŞTİRME DÜZEYLERİ İLE EMPATİ DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ

### Problem

Hızlı bir değişimin yaşandığı yirminci yüzyılda toplumların gelişebilmesi açısından eğitimin ve öğretimin rolü yadsınamaz. Bugün toplumların her kesiminde uzmanlaşmış yöneticilere olan gereksinme hızlı bir şekilde artmaktadır. Kamu yönetimi, işletme yönetimi, sağlık yönetimi, eğitim yönetimi gibi alanlar artık dünya genelinde ve Türkiye'de akademik programlara konu olmaktadır. Bunun emelindeki nedeni de artık yönetim alanında uzmanlaşmanın kaçınılmaz olduğudur. Yönetimsel eylemlerde şans, rastlantı, iyi niyet, deneme yanılma yoluyla sorunu çözme dönemi geride kalmıştır.

Başlı başına bir uzmanlık alanı durumuna gelen yönetim alanında da yöneticilik eğitimi ile öteki meslek dallarında ki gibi yöneticiler yetiştirilmektedir. Türkiye'de de yeni yönetim kurumları, ilke ve yöntemleri sınıma yanılma mekanizmasının yerini almakta ve yönetim alanında da birçok araştırmalar yapılmaktadır. Fakat okul yönetimi ile ilgili olarak lise yöneticilerinin kendini gerçekleştirme ve empati düzeyleriyle ilgili araştırmalara rastlanamamıştır.

Bir eğitim sistemi içinde, okul nasıl bir sistem ise , eğitim yönetimine oranla okul yönetimi aynı durumdadır. Okul yönetimi bir bakıma, eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını genellikle eğitim sisteminin amaçları ve yapısı çizer. Eğitim yönetimi nasıl yönetimin eğitime uygulanmasından geliyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir (Bursalıoğlu, 1991, s.5).

Okul yönetiminin önemi, aslında, yönetimin görevinden doğmaktadır. Yönetimin görevi, örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır.

Örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmak, örgütteki insan ve maddi kaynaklarının en verimli biçimde kullanmakla gerçekleşir. Bunun için akademik bir eğitim gerekir. Ayrıca yöneticilerin okul içindeki birey ve grupları, okulun amaçlarına dönük olarak eyleme geçirebilmesi için eğitim yönetiminde olduğu kadar davranış bilimlerinde de iyi yetişmiş olması gerekir. (Bursalioğlu, 1991, s.6)

Yöneticilere en sık karşılaştıkları ya da, en sıkıntı veren problemlerin neler olduğu sorulduğunda alınan yanıtlar ortak bir noktayı gösterir. Yöneticiler en çok insanlarla ilgili problemlerden bahsederler. Amirin iletişim yeteneklerinin zayıf olduğundan, astlarındaki motivasyon (güdülenme) eksikliğinden, bölümlerinde çalışanlar arasındaki çatışmalardan bahsederler. (Öztürk, 1994, s.2)

Araştırmalar yöneticilerin iletişim sorumluluklarını başarmada güçlük çektiklerini göstermektedir. "İşinizde sorun yaratan konu nedir?" sorusu sorulduğunda çoğu (%80) iletişimi bildirmiştir. (Davis, 1988, s.513)

İnsanlar arasındaki çatışmaların en bahsedilen nedeni belki de zayıf iletişimdir. Çünkü uyanık olduğumuz saatlerin %70'ini iletişime geçiririz. Yazma, okuma, konuşma, dinlenme gibi. Başarılı grup performansını en çok engelleyen güçlerden birinin etkin iletişim olduğunu söylemek mantıklı görünmektedir. (Öztürk, 1994, s.141).

Hiç bir grup iletişim olmadan, yani arasında anlam aktarımı olmadan var olamaz. Bilgiler ve fikirler anlamaların bir kişiden diğerine ulaştırılmasıyla iletilir. İletişim anlamların sadece iletilmesinden daha kapsamlıdır. Aynı zamanda anlaşılması gereklidir. Bir fikir ne kadar önemli olursa olsun diğerlerine ulaşmadıkça ve diğerleri tarafından anlaşılmadıkça faydasızdır. (Öztürk, 1994, s.141)

Birçok araştırmada yöneticilerin herhangi bir konudan çok iletişim konusunda eğitim istedikleri görülmüştür. Bunların yaklaşık %75'i iletişim eğitimine büyük bir istek

göstermişlerdir. (Davis, 1998, s.513)

Okul için iletişiminin önemini ikiye katlayan neden, öğretimin de iletişime dayanmasıdır. Eğitim bir iletişim sürecidir. Etkileşimin aracı ise iletişimdir. Bu yüzden iletişim süreci hem yönetim hem de eğitim için temel gereklilik olmaktadır. (Başaran, 1994, s.63)

Bir örgütün toplum içindeki yerinin iletişim yapabildiği alanla sınırlıdır. Bir örgüt nereye kadar iletişim yapabiliyorsa ancak oraya kadar gidebiliyor demektir. Bir örgütün çevresinde etkili olabilmesi için ulaşabilmesi gereken en uzak yere kadar iletişimi götürebilmelidir. (Başaran, 1989, s.282)

"O halde akla şu soru gelmektedir; İletişim nedir?" İletişim kısaca "bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma süreci" olarak tanımlanabilir. (Dökmen, 1985, s.19)

Geniş bir anlamda iletişim süreci insan davranışını değiştirmek örgütte bir haberleşme ağı kurmak, kişiler ve gruplar arasındaki ilişkileri geliştirmek yetkinin görevlerini gerçekleştirmek ve etkili koordinasyon sağlamak amacıyla ile kullanılır. Karar yönetim açısından ne kadar önemli ise, iletişim de örgüt açısından o kadar önemlidir.

İletişim sürecinin olmadığı herhangi bir örgüt düşünmek mümkün değildir. Örgütlerde kararlar verilmekte, uygulanmak üzere emirler biçiminde çeşitli düzeylerde çalışan iş görenlere iletilmekte, sonuçlar değerlendirilmekte. Ödüller ve cezalar verilmekte, bunun için yazılar yazılmakta, konuşmalar yapılmakta ya da mimiklerle tepkilerin olumlu ve olumsuz olduğu belirtilmektedir. Bunların tümü bir çeşit iletişimdir. Bu açıdan örgütte yönetim kaynağı olarak işlevde bulunur. (Kaya, 1993, s.107)

İletişim başlamadan önce bir amaca gerek vardır. Amaç aktarılacak mesaj şeklinde ifade edilmektedir. İletişim bir

kaynak (gönderici) ve alıcı arasında geçen mesaj kodlanır ve bir ortam (kanal) aracılığıyla gönderilir. Alıcı, Gönderici tarafından mesajı yeniden tercüme eder (kod açar). Sonuç, Anlamların bir kişiden diğerine aktarılmasıdır (Öztürk, 1994, s.142).

Normal olarak insanlar arasındaki engeller iletişimi tamamıyla ortadan kaldırmazlar. Bunlarda daha çok, bazı iletişimlere izin veren, diğerlerini engelleyen süzgeç görevi yaparlar ve bu şekilde iletişim yetersiz olur. Sonuç yanlış anlama, güdülenme olmaması, güvensizlik ve etkili karar verememeleridir.

Eğer engeller yönetici ve astların iletişebileceği şekilde ortadan tamamen kaldırılırsa, onların bir arada çalışmaları olanaklı olur. Bu olgu iletişimin bir amacının grup çalışması için gerekli bilgi ve anlayışı geliştirmek olduğu ortaya çıkar (Davis, 1988, s.509).

"Bir örgütün başarı derecesini etkileyen etmenlerin başında insan gelir ve yönetici insanların yardımı olmaksızın olamayacağını bilir" (Tosun, 1981, s.14).

Yönetim örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini sağlamak için iletişime başvurur. Bu yüzden yönetsel iletişimde taşınacak anlam çoğunlukla örgütsel amaçlara ilişkindir.

Örgütsel amaçların niceliğini ve niteliğini arttırmak için; işgörenleri çalışmaya güdülemek; işgörenlerin istenmeyen davranışlarını durdurmak, istenilenleri sürdürmek gibi örgütsel amaçlara ilişkin pek çok durum için anlam iletmek gerektiğinde iletişime başvurulur. (Kaya, 1993, s. 283)

İnsan kendini amaçlarını geliştirmek, hedeflerine ulaşmak için sahip olduğu gücün tamamını harcayabilmektir. Ancak insanın, gücünü başkaları için ya da örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için harcaması örgütün amaçlarını benimsemesi ile olanaklıdır. İnsanın gücünü örgütsel amaçları gerçekleştirmek için istenilen düzeyde kullanabilmesi, yönetimin niteliğine ve yöneticinin yeterliğine bağlı bulunmaktadır. Yöneticinin görevinde başarılı olması insan gücünü yönetmekteki ustalığına bağlıdır. Böyle bir ustalığın temel koşulu da, insanı tanımak ve onun ne oranda güçlü ya

da güçsüz olduğunu kestirerek yönetebilmektedir(Başaran, 1991, s.51).

Örgüt işleyişleri sırasında örgüt üyeleri arasında bir takım çatışmalar ortaya çıkabilir. Örgütteki nitelikleriyle ilgili olarak örgüt içi çatışmaların pek çok türü olabilirse de, en çok rastlanan çatışmalar, "rol çatışmaları" ve "ast-üst" ilişkilerinden doğan çatışmalar olarak iki grupta toplanabilir. Okulda bir örgüt olduğuna göre aynı sorunlar orada da yaşanabilmektedir.

Başarılı bir iletişim programı başlatma ve canlandırma tepe yönetimine bağlıdır. Ancak tepe yönetiminin sosyal sorumluluğu diğer örgüt üyelerini temel iletişim zorunluluğundan kurtarmaz.

Gerçekte yöneticiler iletişimde iki şekilde sorumludurlar. Herkes gibi diğerleriyle iletişimden sorumlu olmaları yanı sıra personellerin iyi bir iletişim kurmalarından da sorumludurlar(Davis, 1988, s.513).

Bir yöneticide bulunması gereken üç özellik, yöneticilik bilgisi alana ilişkin teknik bilgi ve insan ilişkileri becerisidir. Bu üç yeteneklilikten ilk ikisinin gereklilik düzeyi veya var olma düzeyi yöneticinin hiyerarşik konumuna göre değişir. Buna karşılık insan ilişkileri becerilerinin her düzey yöneticiler için aynı, tüm yöneticilik bilgi ve beceriler içinde yaklaşık %50 düzeyinde olması kabul gören bir yaklaşımdır(Aksu, 1995, s.52).

Yöneticiliğin "insan mühendisliği" olduğu anımsanırsa, iletişim becerilerinin yönetici için önemi daha iyi anlaşılacaktır. Bu nedenle "örgüt ortamında iletişim" denildiğinde çalışanların tümünü kapsayan, örgüt amaçları yönünde onların duygu ve düşüncelerini değiştiren eylemlerin tümü olarak anlamak, çevreyi kolaylaştıracaktır. Örgüt ortamında iletişim, çalışanlarla, insanlarla ilgili eylemlerin tümü, anlamına gelmektedir(Açıkalin, 1985, s.39)

Yöneticiler işlerini diğer insanlar aracılığı ile yapmak zorunda olduğu için diğer insanlarla iletişimde bu-



lunurken onlar anlama yeteneği iletişimin sağlıklı yürümesi açısından çok önemlidir. Burada anlama yeteneği ile şu kastedilmektedir. "Bir insanın kendini karşıdaki insanın yerine koyarak onun duygu ve düşüncelerini doğru olarak algılaması. "Buna uzmanlar empati adını vermektedirler. Empatinin kişiler arası ilişkileri kolaylaştırıcı özelliği bilindiği için, empatik becerileri arttırmak için çeşitli meslek mensuplarına empati dersleri verilmektedir.

Örneğin; hekimlere, hekim adaylarına, hemşirelere, ticaretle uğraşanlara, öğretmenlere, satış elemanlarına, psikiyatristlere, psikologlara, danışmanlara empati becerilerini arttırmak amacı ile eğitim verilmektedir.

Kişiler belirli alanlarda üstün yeteneklere sahiptirler. Yaratıcılıklarını gösterebilmek için yeteneklerine uygun konularda çalışırlarsa doyum sağlarlar. Bu da, yöneticilere kendini gösterecek işlerde çalıştırmasına bağlıdır. Herkesin zeka ve yeteneğine uygun işlerde çalıştırılması; hem kişinin yaratıcılığını göstererek onure edilmesine hem de örgüte önemli katkılarda bulunmasına yardımcı olur(Kaya, 1993, s.115).

Kısacası kişilerin kendilerini gerçekleştirecek uygun işlerde çalışmaları örgüt veriminin yükselmesi açısından da önem taşımaktadır.

Hızlı bir değişimin yaşandığı 20.yüzyılda toplumların gelişebilmesi açısından eğitim ve öğretimin rolü yadsınamaz. Bu açıdan eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin kendini gerçekleştirme gereksinmelerinin ve empati düzeylerinin bilinmesi, bu gereksinmelerin hangi çalışma ortamlarında karşılanabileceğini belirlemek, hem yöneticilerin hem de eğitim kurumlarının amaçlarına ulaşmalarını etkileyecek ve onların daha mutlu ve doyumlu bireyler olarak görevlerini sürdürmelerini sağlayacaktır.

Bu amaçla Türkiye'nin önemli sanayi merkezlerinden biri olan Kocaeli ilindeki orta öğretim okullarındaki lise yöneticilerinin kendilerini gerçekleştirme gereksinmeleri-

nin ve empati düzeylerinin bilinmesinin örgüt amaçlarına ulaşmasında etkili olacağı söylenebilir.

### **Amaç**

Bu araştırmada; Kocaeli ili merkez ilçe İzmit, Gölçük, Karamürsel, Kandıra ilçelerindeki resmi devlet okullarının orta öğretim kısımlarındaki lise yöneticilerinin kendini gerçekleştirme (kişisel yönelim) ve empati düzeylerinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Bu genel amaç doğrultusunda şu sorulara cevap aranmıştır.

- 1- Cinsiyetleri farklı olan lise yöneticilerinin empati düzeyleri ile kendini gerçekleştirme düzeyleri arasında ilişki var mıdır?
- 2- Kıdemleri farklı olan lise yöneticilerinin empatik eğilim düzeyleri ile kendini gerçekleştirme düzeyleri arasında ilişki var mı?
- 3- Branşları farklı olan lise yöneticilerinin empatik eğilim düzeyleri ile kendini gerçekleştirme düzeyleri arasındaki ilişki nasıldır?
- 4- Empatik eğilim düzeyleri yüksek lise yöneticilerinin kendini gerçekleştirme düzeyleri yaşa göre farklılık göstermekte midir?
- 5- Araştırma içine alınan Anadolu Liseleri, Kız Meslek Liseleri, Endüstri Meslek Liseleri ve Gündüz eğitim yapan Genel Liselerin yöneticilerinin kendini gerçekleştirme düzeyleri ile empatik eğilim düzeyleri farklılık göstermekte midir?

### **Önem**

Günlük yaşamın hemen her kesiminde empatik anlayış insanları birbirine yaklaştırmakta, iletişimi kolaylaştırmakta özelliğine sahiptir. İnsanlar, kendileri empati ku-

bulduğunda anlaşıldıklarını kendilerine önem verildiğini hissederek. Böylece, birbirini anlamaya çalışan insanların iletişimi başlar.

Bir örgüt olan okulda ad yöneticiler, astları, öğretmenler, öğrenciler ve veliler arasında bir iletişim vardır. Bu iletişimde de zaman zaman çatışmalar yaşanmaktadır. Bazıları da iletişimsizlik yüzünden çözülememektedir.

Kişiler belirli alanlarda üstün yeteneklere sahiptirler. Yaratıcılıklarını gösterebilmek için yeteneklerine uygun konularda çalışırlarsa doyum sağlarlar. Kısacası kişilerin örgütte kendilerini gerçekleştirecek işlerde çalışmaları örgütün veriminin yükselmesi açısından önem taşımaktadır.

Yönetimin görevi örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmak olduğuna göre yapılan bu araştırma ile lise yöneticilerinin empatik beceri ve kendini gerçekleştirme düzeylerinin bilinmesinin örgüt içi çatışmaların çözümünde ve örgütün veriminin yükselmesi açısından alan yazına katkı sağlayacağı umulmaktadır.

### Varsayımlar

- 1- Araştırmada kullanılan Empatik Beceri Ölçeği (EBÖ) geçerli ve güvenilir bir ölçektir.
- 2- Araştırma kullanılan Kendini Gerçekleştirme Envanteri (Kişisel Yönelim Envanteri) geçerli ve güvenilir bir ölçektir.
- 3- Araştırmaya katılan yöneticiler evreni temsil edebilecek yeterliliktedir.
- 4- Yöneticilerin Kendini Gerçekleştirme Envanteri ve Empatik Beceri Ölçeğini içtenlikle yanıtladıkları var sayılmıştır.

### Sınırlılıklar

- 1- Araştırma Kocaeli ili merkez ilçe İzmit, Gölcük, Karamürsel, Kandıra, Gebze ilçelerinin lise yöneticileri ile sınırlıdır.
- 2- Araştırma araştırmaya katılan lise yöneticilerinin cinsiyet, yaş, kıdem ve branş değişiklikleri ile sınırlıdır.
- 3- Araştırmada seçilen Kocaeli merkez ilçe İzmit' teki liselerin Gölcük'teki liselerin ve Kandıra'daki liselerin Kocaeli evrenini temsil ettiği kabul edilmiştir.
- 4- Araştırmaya Anadolu Liseleri, Kız Meslek Liseleri, Endüstri Meslek Liseleri, Gündüz Öğretim Yapan Resmi liseler dahil edilmiştir.

### Tanımlar

Bu araştırmada sözü edilen tanımlar aşağıda verilmiştir.

**Okul Yöneticisi.**- Kocaeli merkez ilçe İzmit, Gölcük, Karamürsel, Gebze ve Kandıra İlçelerinde görev yapan müdür ve müdür yardımcıları.

**Empati.**- Bir insanın kendisini karşısındaki insanın yerine koyarak onun düşünce ve duygularını doğru olarak anlaması ve anladığını karşısındakine iletmesi (Dökmen, 1994, s.120).

**Kendini Gerçekleştirme.**- İnsanın var olduğunun farkına varmış olmaktan hoşnut olması ve yaşamını kendince etkili ve huzurlu bir şekilde sürdürebilmesidir.

**Empatik Beceri Ölçeği (EBÖ).**- A ve B olmak üzere iki ayrı formdan oluşmaktadır. Ölçeğin her iki formunda da altı tane ruhsal sorun ifade edilmiştir.

EBÖ. A formunda, bu beş sorun karşısında deneklerden, istedikleri empatik tepkiyi vermeleri beklenmektedir. Açık uçlu sorulardan oluşan EBÖ. A formuna verilen empatik tepkilerin kalitesi bir cevap anahtarına puanlanmaktadır.

EBÖ. B formunda ise aynı sorun yer almaktadır. Ancak her bir sorunun altında, böyle bir sorun dile getiren kişiye, verilebilecek oniki empatik tepki sıralanmıştır. Deneklerde, bu tepkilerden beğendikleri dört tanesini seçmeleri istenmektedir. Ölçekteki altı sorunla ilgili olarak dörder tane toplam yirmidört empatik tepki seçen deneklere seçtikleri her bir tepkinin karşılığı olan puan, ölçeğin cevap anahtarına bakılarak verilebilir.

**Kendini Gerçekleştirme Envanteri.**- Everest L.Shostrom tarafından geliştirilmiş. Türk kültürüne uyarlama çalışmaları Yıldız Kuzgun tarafından yapılmıştır. Tek formdan oluşmuştur. 18 yaş üstü ergenlerde ve yetişkinlerde uygulanmaktadır. 150 çift maddeden meydana gelmiştir. Kendini gerçekleştirme davranışını ölçmeyi amaçlamaktadır.

## BÖLÜM 2

### KURAMSAL AÇIKLAMALAR, İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

#### Yönetimle İlgili Kuramsal Açıklamalar

Yirmibirinci yüzyıla girerken toplumların her kesiminde uzmanlaşmış yöneticilere olan gereksinme büyüktür. Kamu yönetimi, işletme yönetimi, sağlık yönetimi, eğitim yönetimi gibi alanlar artık dünya genelinde akademik programlara konu olmaktadır. Bunun temelindeki nedeni de artık yönetim alanında uzmanlaşmanın kaçınılmaz oluşundandır. Yönetel eylemlerde şans, rastlantı, iyi niyet, deneme yanılma yoluyla sorun çözme dönemi geride kalmıştır.

Yirminci yüzyılda yönetim başlı başına bir uzmanlık alanı durumuna gelmiştir. Yöneticilik eğitimi ile; öteki meslek adamları gibi yöneticiler yetiştirilmektedir. Yeni yönetim kurulları, ilke ve yönetimleri sınama-yanılma mekanizmasının yerini alarak örgütler bu yolla sağlanacak para zaman ve enerji artırımını toplumun refaha yöneltme olanağı bulabilmektedir(Tortop, 1990, s.1).

Bir uzmanlık alanı olan eğitim yönetimi, amaç ve işlev açısından iş ve kamu yönetiminden farklılık gösterir. Eğitim yönetimini diğer kurumların yönetiminden farklı kılan eğitimin kendine özgünlüğüdür. Eğitim yönetimini kendine özgün yapan özellik ise toplumsal bir kurum olan eğitimin özgünlüğüdür. Toplumsal bir kurum olan eğitimin formal örgütü ise okuldur (Aydın, 1994, s.169).

Eğitim kurumları da, yönetim alanında meydana gelen gelişmelerden etkisiz kalmamıştır. Psikoloji, sosyoloji, gene yönetim alanındaki gelişmeler ve araştırmaların eğitim alanına yansması ve eğitim bilimcilerin bu gelişmelerin ışığı altında yürüttükleri araştırmalar, eğitim yönetiminin bir bilim dalı olmasına katkıda bulunmuştur.

Yönetimin çeşitli, yazarlar tarafından pek çok kez tanımı yapılmıştır. Bu farklılıklar; bir bakıma , yönetim biliminin gelişmesine önemli katkılarda bulunan çeşitli düşünce okullarının düşünce anlayışını yansıtmaktadır.

Bir tanıma göre yönetim insanlar aracılığı ile bir şeyler yapma olarak tanımlanmıştır(Steers ve Black, 1994, s.14). White ,Waldo, Gulick, Pfiffner ve Presthus Yönetimi örgüt amacını vurgulayarak, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için insan ve madde kaynaklarının etkili bir biçimde eşgüdümленerek işlerin yapılmasını sağlamak olarak görürler.

Kaya'ya göre yönetim; bir kararın uygulanmasıyla bir işin yapılmasıyla ilgili toplumsal bir süreçtir. Süreç bir oluşumdur. Bu oluşum evre evre, aşama aşama olduğu gibi hızlanan ve yavaşlayan değişimde gösterebilir(Başaran, 1989 s.16).

Yönetim deneyimi, daha dar anlamda, işbirliği ederek çalışan çeşitli kümelerde ortaklaşa bulunan ve ne güdülenen amaçlara ne de amaçları gerçekleştirmek için kullanılan belirli teknolojik yöntemlere bağlı olmayan davranış biçimlerini anlatmak için kullanılır(Mıhçıoğlu, 1970, s.2).

Eğitimde yöneticiliğin mesleklaşma ve kurumlaşmasına en büyük engel, öğretmenlerin ve yöneticilerin görev değerlerinin karıştırılması olmuştur. Bu karıştırma öğretmen yönetici tipinin doğmasına ve aynı kişilerin değişik iki değer sisteminin gerektirdiği rollerin

oyanmasına yol açmıştır. Bu rollerin bir birine ters düştüğü durumlarda meydana gelen rol çatışmaları, eğitim yöneticisinin gücünü azaltmış, yıpranmasına neden olmuştur (Bursalıoğlu, 1991, s.15).

Yönetim süreci özde insanı konu alır, yöneten veya yönetilen olarak onun, sorumluluk, statü ve rolünü inceler. Örgüt içinde hangi düzeyde olursa olsun insanın insanla olan ilişkisi, insan için, insanca yaşama ve çalışma ilkesini birlikte getirir. Çağdaş yönetim anlayışı bu felsefeden kaynaklanır(Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995, s.6).

### **Okulda Yönetimin Önemi:**

Okulda, yönetimin önemi, yönetimin görevinden doğmaktadır. "Yönetimin görevi örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetiminin görevi de, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır" (Bursalıoğlu, 1991, s.6).

İnsan eylemlerinin olduğu her yerde örgütü dolayısıyla yönetimi görmek mümkündür. Modern toplumların en önemli öğelerinden olan örgütlerin varlık nedeni belirlenen amaçları gerçekleştirmektir. Ancak bu amaçları gerçekleştirirken birden fazla kişi birlikte davranır ve diyalog içine girerler.

Toplumsal açık sistem olarak örgütler kendiliğinden işlemezler. Örgütleri yöneticiler işletir. Yöneticilerin örgütü işletmekteki amacı, işlettikleri örgütlerin amaçlarını istenen nitelikte ve nicelikte gerçekleştirmektir. Yöneticiler bunu gerçekleştirdiğinde başarılı sayılır. Ancak yöneticilerin örgütsel amaçları planlanan düzeyde gerçekleştirilip, etkili olmaları çoğu zaman olanaksızdır. Yöneticiler örgütsel öder olabildiklerinde örgütsel etkinliği sağlayıp sürdürebileceği varsayılmaktadır.

Örgütlerin evresel özellikleri arasında amaç, insan ve güç öğeleri önemli yer tutar. Amaçsız örgüt kurulamaz, insan olmadan bir örgütü düşünmek olanaksızdır ve örgütleri bazı insanlar yönetir, bazıları ise yönetilir. Bazıları ise diğerlerine göre daha fazla yetkiye sahiptir. Ama hepsinin



ortak amaçları örgütü hedeflerine uygun olarak yaşatmaya çalışmaktır.

Örgütlerin isteği, amaçların planlanan düzeyde gerçekleştirilmesi ile örgütsel etkinliğin sağlanmasıdır. Örgütlerin bu hedeflere ulaşması, örgütsel önderlik ve yöneticilik niteliklerinin olumlu bileşimidir (Başaran, 1992, s.97).

"Örgütlerin farklı ve sınırlı bireysel yeteneklerin birbirini tamamlamalarını sağlamanın yanı sıra, belli amaçların kısa bir zaman dilimi içinde gerçekleşmesini de olanaklı kılar" (Yadın, 1985, s.44).

"Okul çok boyutlu bir olaydır. Ülkenin gelişimi, ilerlemesi, kalkınması ile doğrudan ilgilidir" (M.E.B, 1983, s.85). Okul bireyi, farklılaştırma işlevini eğitim yoluyla gerçekleştirir. Bu özellik nedeni ile okul yöneticilerinin ilgi odakları okullarında gerçekleştirilen öğretim eylemlerine ilişkili olarak toplumun istemleri, sorunları, çocukları, öğrenciler, veliler ve okulda çalışanlardır (Açıkalın, 1995, s.2).

"Eğitim yönetimi, sistemi bütün olarak çözümleme ve birleştirmeyi amaçlar" (Bursalıoğlu, 1991, s.3).

Örgütte yönetim eylemini yerine getiren kişiye yönetici denir. Yönetici örgütteki insanların davranışlarını örgütsel amaçlara ulaşmak yönünde eşgüdümleme sorumludur.

Yöneticiler genellikle yetiştirme tecrübe bakımından zayıf oldukları görevlerden kaçınır, kuvvetli buldukları görevi seçerler. Başlarında buldukları örgüt veya birimlerin özel amaçları ve operasyonel kararlarını da, bu eğilimlerine göre etkilerler (Bursalıoğlu, 1991, s.82).

Okul denilen örgütün havası ile, içindeki insan ilişkileri arasında sıkı bir ilişki olduğunu kanıtlayan pek çok araştırma vardır. Fakat bu araştırmacılar, insan ilişkilerini, önemini kabul etmekle beraber yönetimin gerçek amacını saymazlar (Bursalıoğlu, 1991, s.21).

Örgüt üyeliği, insanların büyük çoğunluğu için yaşamın merkezidir ve oldukça önemlidir. Bunun önemli bir nedeni de, insanları zamanlarının önemli sayılacak bir kısmını mutlaka bir örgüt ortamında geçirmek durumunda kalmalarıdır (Aydın, 1994, s.21).

İnsan milyonlarca benzersiz kişililer arasında benzersiz bir varlıktır onu anlayabilmek için onun kafasına düşüncelerine girmek gereklidir. Oldukça karmaşık bir yapıya sahip olan insanın, gerçek gizli güçleri günlük etkinliklere her zaman tam olarak yansımaz.

White, McClelland ve Maslow gibi psikologlar, çok sayıda insanın öz yeteneklerini geliştirme, birey olarak büyüme ve gelişme fırsatları tarafından güdülendiklerini vurgulamaktadır. İnsan özgerçekleştirimci bir varlık olarak yüksek amaçlara doğru çaba harcadığını belirten Maslow, kendini gerçekleştirmeyi, "İnsan ne olabilecekse mutlaka olmalıdır" diye ifade etmektedir.

Maslow diğer hümanist kuramlara göre insana geçekçi fırsatlar verildiğinde ölküsel hedeflere doğru bir çaba harcar. Bu duruma önemli olan, örgüt ve bireyin ortak yararları için, insanın bu doğal yönelimlerini destekleyici ve özendirici koşulların hazırlanmasıdır.

Maslow'un kuramına göre, insan temel gereksinimleri olan, güvenlik, toplumsal özsaygı ve bağımsızlık gereksinimleri karşılandığına, kendini gerçekleştirme gereksinimini karşılama girişiminde bulunur. Bu kurama göre bir kişi gereksimin hiyerarşisinde yukarı doğru çıktıkça, düşük düzeyli gereksinimler karşılandıkça, yüksek düzeyli gereksinimler ortaya çıkmaz ve bu gereksinimler bireyi harekete geçirmez. Kişi üst düzeyli gereksinimlere ulaştığı ölçüde kendini gerçekleştirmiş olacağından, örgütün hedeflenen amaçlarına ulaşmasında da kendini gerçekleştiren kişiler yüksek ideallere ulaşmak yolunda daha fazla çaba harcamaktadırlar. "Üst düzey gereksinimler, örgütün üst

düzeyinde bulunanlar açısından, alt düzeyde bulunanlara kıyasla daha önemlidir”(Aydın, 1994, s.25).

Öz gerçekleştirim ile daha etkili bir örgütsel iş başarımı arasında doğal bir çatışma yoktur. Bir şans verilse, insan kendi amaçlarını örgütünkiler ile gönüllü olarak birleştirebilir(Aydın, 1994, s.83).

İnsanların başarılı bir şekilde haberleşebilmeleri için ortak bir dile sahip olmaları yeterli değildir. Farklı tecrübelerine sahip, farklı kıdemlerde bulunan insanların, aynı kelimeler kullanırsa bile zihinsel davranışları farklıdır. Düşünce şekilleri farklı olan, çevrelerinde olup bitenleri farklı yorumlayan insanlar arasında iletişim oldukça önemlidir(Hatipoğlu, 1993, s.207).

Örgütsel amaçları gerçekleştirmede yöneticiler iletişime dayanırlar. İletişimin kendi içinde sınırlılıkları vardır. İletişim başarılı bir yönetim için gerekli tek şey olmaktan çok, bir yöneticinin eyleme geçmek için kullandığı bir süreçtir(Davis, 1988, s.507-508).

İletişim etkileşim sürecidir. Formal bir örgütün temel öğeleri, ortak amaç, bu ortak amaca katkıda bulunmaya istekli bireyler ve iletişimdir.

İletişimin yeterli olduğu bir örgüt ortamında, örgüt amaçlarının doğru anlaşılması, kavranması örgüt üyelerinin bu ortak amaçlarının gerçekleştirilmesi doğrultusunda işbirliği içinde, birbirlerine uyumlu bir şekilde davranma içinde olmaları beklenir (Aydın, 1994, s.149).

Ortak bir amaç için işbirliği yapmak zorunda olan örgüt üyelerinin, birbirlerini yakından tanımaları ve kabul etmeleri, kendilerini örgüt üyelerinin yerine koyarak düşünebilmeleri ilişkilerin, iletişimin sağlıklı yürümesi ve örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi açısından önemlidir.

İletişim bir araçtır ve iletişim olmadan örgüt olmaz. Astların görüşlerini zamanında ve doru bir şekilde

üst yönetime yansıtan ve bu görüşler doğrultusunda bir tepki yaratan süreç iletişimidir.

Astlardan üstlere doğru olan bir iletişim sürecinde, doğu ve etkili bir iletişim için yöneticinin eleştiriyi kabul edici olması, astların duygu ve düşüncelerini öğrenme çabası içinde olması, kendini onların yerine koyarak düşünebilmesi yani empatik olması önemlidir. Ayrıca yönetici sabırlı ve nesnel bir dinleyici olabilmelidir.

Eğer bir örgüt iklimi, örgüt üyelerinin duygu ve inançlarını özgürce ifade etmelerini özendirici olmuyorsa, o örgütte ki iletişim sisteminin iyi işlemesi beklenemez (Aydın, 1994, s.151). Bu da örgütün amaçlarına ulaşmasına engel oluşturur.

### Okulda Yönetim Süreçleri:

Schein'e göre örgüt, "İş bölümü ve işlevsel ayrımı, yetki ve sorumluluk hiyerarşisi yolu ile bazı ortak amaçlarının gerçekleştirilmesi için bir grup insanın etkinliklerinin bilinçli olarak eşgüdümlemesidir." Amaçlanan sonucu alabilecek yapıda oluşturulan örgütün harekete geçirilebilmesi, onu oluşturmak kadar önemlidir ve örgütü harekete geçirecek olan yönetimdir. Bu anlamda yönetim " Örgüt amacının gerçekleştirilmesine ilişkin eylemler bütünü " olarak tanımlanabilir (Bursalıoğlu, 1974 ,s.93-114).

Bu eylemler yönetim süreçleri yada yönetim sürecinin öğeleri olarak adlandırılır. Klasik denebilecek ilk sıralama Fayol tarafından yapılmış ve yönetim sürecinin öğeleri, planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon, ve kontrol olarak belirtilmiştir.

Burada seçilen görüş yönetim sürecine karar, planlama, örgütlenme, koordinasyon ve değerlendirme olarak sıralayan görüş olacaktır.

## **Karar Verme:**

Karar verme, var olan seçeneklerin içinden birini, etkinliğe esas almak üzere seçme süreciyle ilgilidir. "Karar, yönetimin kalbi ve diğer süreçlerin eksenidir" (Bursalıoğlu, 1991, s.32).

Karar süreci örgütte değişiklik yapmak, bir çatışmayı önlemek veya çözmek örgüt üyelerini etkilemek amacıyla kullanılır.

Eğitim yöneticisinin karar vermede izlemesi gereken ilkeler şöyle sıralanabilir:

### **Yönetici;**

1. Grup dinamiğini anlamalı, fakat kullanmaya kalkışmamalıdır.
  2. Güdüleyen, uzlaştıran ve koordine eden bir eylem göstermelidir.
  3. Karar sürecinde astlarına ve o kararın etkileyeceği kimselere katılma olanağı vermelidir.
  4. Etrafında demokratik bir hava yaratmalıdır.
  5. Grup çalışmalarında amacı kaybetmemelidir.
  6. Grup kararlarının sınırlarını çizmelidir.
  7. Kararlarda fikir birliği sağlamaya çalışmalıdır.
  8. Grup başarısı ve sürekliliği amaçlamalıdır.
  9. Örgütün yapısını iyi kurmalıdır.
  10. Grup değer ve davranışlarına dikkate almalıdır.
  11. Takdir hakkını kullanırken kamu yararını gözlemelidir.
- (Bursalıoğlu, 1991, s.87)

### **Planlama:**

Bir örgütün planlama yapmadan çalışması olanaksızdır. Planlama okulun yönetsel amaçlarını gerçekleştirmek için gereken girdilerin sağlanma ve kullanma yollarının kararlaştırma sürecidir. Planlama geleceğe ilişkin kararsızlığı azaltır veya tümüyle ortadan kaldırır.

Okul, çok değişken bir çevrede yaşadığı için okulun geleceğine ilişkin bilgiler zamanla değişmekte, bu durum planlama yapmayı zorlaştırmaktadır.

Yönetimin amaçları net olarak belirtilmediği durumlarda yöneticiler kendilerine göre koydukları amaçları gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Yöneticilerin bu

konudaki yetersizliği planlamayı zararlı hale getirebilmektedir.

### **Örgütleme:**

Yönetimde örgütleme süreci, hem yeni bir örgüt kurmak hem de kurulmuş bir örgütü yaşatmak için gerekmektedir" (Başaran, 1994, s.49). " Örgütleme, yapıyı kurma, kadrolama ve donatın eylemidir" (Bursalıoğlu, 1991, s.112).

Örgütleme işlerin düzenlenmesini, örgütsel birimlerin kurulmasını iş ve işgörenler arasında yetki örüntüsünü oluşturulmasını içerir.

### **İletişim:**

İletişim süreci insan davranışını değiştirmek, örgütte bir haberleşme ağı kurmak, kişiler ve gruplar arası ilişkileri geliştirmek, yetkinin görevlerini gerçekleştirmek ve etkili koordinasyon sağlamak amacıyla kullanılır (Bursalıoğlu, 1991, aynı, s.14).

"Okul için iletişimi ikiye katlayan neden,öğretiminde iletişime dayanmasıdır. Bir okul iletişimde nereye kadar ulaşabiliyorsa o kadar bir alanı sınırları içinde sayabilir" (Başaran, 1994, s115).

Yönetimsel iletişim ise, yönetmenin gönderdiği alarla astını etkilemesini, astın da üstünü yanıtlamasını içeren bir iletişim sürecidir.

Eğitim yöneticisinin izleyeceği iletişim stratejilerinden bazıları şöyle sıralanabilir:

1. Girişimi başkalarından önce ele almak.
2. İletişime yapıcı görüşlerle başlamak.
3. Çevredeki liderleri de çalışmalara katmak.
4. Katılanları güdülemek.
5. Başarılan işleri ortaya koymak.
6. Başkalarının fikirlerine saygı göstermek.

7. Önemli fikirleri yinelemek.
8. Her iletişim aracından yararlanmak.
9. İletişim engellerini bilmek ve değerlendirmek.
10. İletişimi aralıksız sürdürmek.

**Etki:**

Etkinin önemi davranış bilimlerinin yönetime girme- siyle artmıştır. Yetkinin hedefi karar sürecidir. Ve bu bakımdan örgütün anatomisinden çok fizyolojisiyle ilgilidir . Eğitimde iç kontrol etkileme yolu ile yapılır. Örgütte etkiyi dış etki yolları ve iç etki yolları olmak üzere iki grupta toplayabiliriz. Dış etki yolları; Yetki, bilgi, iletişim ve hizmet içi eğitimidir. İç etki yolları ise; Bireysel gereksinimlerin karşılanması, örgütün benimsenmesi ve karar sürecine katılma sürecidir.

**Koordinasyon:**

Koordinasyon, örgütteki madde ve insan kaynaklarının birleştirilmesi, bilgi ve becerilerin uzlaştırılması ve bu yollarla örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için yapılan eylemleri kapsar. Koordinasyonda eylem birliği vardır.

Koordinasyon sağlanması için yararlanılacak güçler arasında yasalar, gelenekler, bilgi, beceri, ahlak, ve rol gibi yönetim kavramları sayılabilir. Koordinasyonun gerçekleşmesine ise örgütün amaçları, alanı, personelin yeterli olması ve zaman etki eder.

**Değerlendirme:**

Değerlendirmenin amacı uygulamanın başarı derecesini



tarafsız olarak belirleyebilmektir. Değerlendirme, değerlendirilen ile değerlendirenin arasında ortak bir etkileşimdir.

Değerlendirmenin formal ölçüleri yeterlilik, kıdem, informal ölçüleri ise üstlerde fikir birliği ve meslektaşları ile iyi geçinmelidir (Bursalıoğlu, 1991, s. ).

### **Çağdaş Okul Yöneticiliği:**

Eğitim yönetiminin demokratikleşmesi için, demokratik düşünmeyi davranmayı benimsemiş, demokrasiyi yaşayan, insanlarla iletişimde yeterli kendini gerçekleştirmiş. Yetkin okul yöneticilerine gereksinim vardır.

Yirmibirinci yüzyıla yaklaşığımız bu zamanlarda günümüz okul müdürlerinin modası geçmek üzeredir. Yirmibirinci yüzyıl çağdaş okul yöneticilerinin olacaktır. Çağdaş okul yöneticisi özelliklerini sıralamak mümkündür:

1. Kapsamlı insan bilgisine ulaşmış.
2. Etkili iletişim becerisine sahip.
3. Liderlik özellikleri baskın.
4. Anadilini doğru ve düzenli konuşabilen.
5. Felsefe, matematik, uygarlık tarihi eğitimi görmüş.
6. Yabancı dil bilen.
7. İletişim teknolojisine hakim, bilgiyi yöneten.
8. Beden ve ruh yönünden sağlıklı.
9. Eğitime inanmış yöneticidir.

Açıkgöz'e göre ise, çağdaş bir yöneticide bulunması gereken özellikler şunlardır (Açıkgöz, 1992, s.120):

1. İletişim becerisi,
2. Etkili görüşme yapabilme becerisi,
3. Karar verme becerisi,



4. Planlama becerisi,
5. Toplantı yönetimi becerisi,
6. Zamanı etkili kullanma becerisi.

Eren ise günümüz yöneticilerinin aşağıdaki özelliklere özelliklere sahip olması gerektiğini vurgulamaktadır. Yöneticiler;

1. İnsanları sevmelidir.
2. Haberleşme konusunda yetenek sahibi olmalıdır.
3. İnsan tutum ve davranışlarını anlayabilmelidir.
4. Duygusal olgunluk sahibi olmalıdır.
5. Kararlarında açıklık olmalıdır.
6. Astlarının ortalama zekalarının üzerinde bir zeka seviyesinde olmalıdır.
7. Objektif olabilmelidir.
8. Sorunları metodik ve mantıksal yollardan ele alabilmelidir.
9. Örgüte gönülden bağlı olmalıdır.
10. Dürüst olmalıdır.
11. Cesaret sahibi olmalıdır.
12. Teknik bilgi ve yetenek sahibi olmalıdır.
13. Dinamik olmalıdır.
14. Hoşgörülü olmalıdır.
15. Geniş açıdan düşünme yeteneğine sahiptir.
16. İyi bir satıcı olmalıdır.
17. Eşgüdüm bilgi ve becerisine sahip olmalıdır.

Ayrıca yöneticiler etkili olabilmek için bir takım becerilerini sürekli olarak geliştirmeleri gerekmektedir. Bu beceriler şunlardır;

1. Teknik beceri:

İşin başarılması için gerekli olan bilgi, teknik ve yöntemlerin kullanılabilmesi yeteneğidir.

2. İletişim becerisi:

Örgütsel hedeflere ulaşmak için yazılı ya da sözlü bilgi sağlama becerisidir.

3. İnsan ilişki becerisi:

Örgütteki diğer bireyleri anlayabilme, onlarla birlikte çalışabilme ve iyi geçinebilme becerisidir.

4. Analitik beceri:

Sorunların çözümünde, iş olanaklarının değerlendirilmesinde mantıksal ve bilimsel teknikler kullanabilme becerisidir.

5. Karar verme becerisi:

Çeşitli seçeneklerden birini ussal olarak seçmektir.

6. Kavramsal beceri:

Yöneticinin, tüm örgütün karmaşıklıklarını anlama ile bölümün, örgütün temel hedeflerine katkısını değerlendirilmesi becerisidir.

Ayrıca Katz, etkili bir yönetim sergilemek için yöneticide üç temel becerinin; teknik, insan ilişkileri, ve kavramsal becerilerin bulunması gerekliliğini belirtmekte-

dir(Aksu, 1995, s.45).

**Yönetimle İlgili Araştırmalar:**

Literatürde Eğitim yöneticilerinin kendini gerçekleştirme ve empati düzeyleri konusunda araştırmaya raslanamamıştır.



# EMPATİ KURAMIYLA İLGİLİ KURAMSAL AÇIKLAMALAR

VE

## ARAŞTIRMALAR

### Empatinin Tanımı ve Tarihçesi:

Kişiler arası iletişim insanların birbirini tanıma- larında başlıca araçtır.

Sağlıklı bir iletişimin temel koşulları da, empati, saygı, saydamlık ve somutluktur. Bu koşullar olumlu insan ilişkilerinin özelliğini oluşturan ve bireyin gelişmesini sağlayan tutumlardır."empati,saygı,saydamlık Rogers (1961)" tarafından ortaya konulmuştur. Daha sonraları Berenson ve Carkhuff bu koşullara somutluğu eklemişlerdir. (Acar, 1985, s.7)

Empati kendini sosyal yaşamın dayanağı olarak, temel insan özelliği olarak gören, sosyal filozofları ve sosyal bilim adamlarını uzun süre ilgilendirmiştir.Bu terim yıllar boyunca çeşitli yollardan izah edilmiş, bu izahlar birçok başlık altında incelenmiştir.

Bu konuda yapılan araştırmaların azlığına karşın, konunun uzun sayılabilecek bir tarihi (yaklaşık iki yüzyıl geriye giden bir tarihi) vardır. Hume, Rousseau, Shelley ve Adam Smith gibi yazarlar, büyük ölçüde bu görüş hakkında yazarak, insan iletişimleri hakkındaki önemi ve sosyal hayatı organize ettiğini yazmışlardır.

Erken filozof düşünürlerden Stern, Scheler ve Mc Dougall gibileri, empatinin başkalarına yardım etme ve rahatlatma, rol alma, birlikte çalışma ve paylaşma gibi

spesifik sosyal rollerde motivasyonu sağladığı hakkında görüş bildirmişlerdir.

Bazı yazarlar ise empatiyi temel sosyal bir kayıt olarak görüp medeni yaşamı mümkün kıldığını, eğer insanların duygularını anlayabilecek bir tarzda yaklaşırlarsa, bu kişiye karşı daha yardımsever davranışlar sergileneceğini bunun temelinde de empatinin yattığını ileri sürmüşlerdir. Bu yazarların hepsi, sosyal motivasyon için empati düşüncesini, egoistik ve sosyal motivasyon gibi diğer düşüncelerden üstün tutmuşlar, empati kavramını sosyal motivasyon için temel görmüşlerdir. (Nebreska Symposium on Motivation, 1977, 16 s. 170)

"İnsan ilişkilerini temel olarak iletişime dayalı olması ve iletişimde tüm insanların günlük yaşamlarında zorunlu olarak kullanılmak durumunda buldukları bir süreç olması empatinin önemini artırmaktadır" (Pişkin, 1989, E.B.F. D. Cilt:22, sayı:2, sayfa.775).

Empati terimi en iyi şekilde danışandan hız alan yaklaşımla açıklanır. Rogers, empatik anlayışı şöyle açıklar : "Danışanın özel dünyasını sanki kendi dünyasındaymiş gibi fakat öyleyse niteliğini kaybetmeden hissetmek..." (Acar, 1985, Ön.ver. , s.9)

Empati ile ilgili literatür incelendiğinde kavramın farklı yazar ve kuramcılar tarafından farklı şekillerde tanımlandığı hatta aynı tanıma, farklı araştırmacıların farklı isimler verdikleri de görülmektedir.

Örneğin literatürde çoğunluğun " empati olarak adlandırdığı şeyi, "kişi algısı (person pereception)" diye adlandıranlar (Shneider, Hastorf ve Ellesworth), ya da empati konusunu " ben - merkezilik (egosonism) " adı altında inceleyenler (Ford) vardır. Bark da Ford gibi empatik olmayan davranışa " ben-merkezilik " adını vermektedir. Bender ve Hostorf (1953) ile Rothengers (1970) ise empatik davranışı sosyal duyarlılık (social sensivity) adı altında incelemektedirler. Campell ve arkadaşları(1971) ise

empatiyi "duygusal duyarlılık (effective sensivity)" ile eş anlamlı kullanmaktadırlar. Empatik davranış, "rol alma (rol taking)" ya da "bakış açısını alma (perspektive taking)" becerisi olarak ele alan araştırmacılar da vardır. (Flavel, 1967; Kaplan ve Arbuthnot, 1985; Chandler, 1973; Underwood ve Moore, 1982). (Dökmen, 1989, s.160)

Freud empatiyi "başka birisinin deneyimleriyle düşünmek, araştırmak ve bulmak" olarak tanımlamış, başkasının ruhsal yaşamını kavramak olarak düşünmemiştir (Kaner, 1991, s.43).

Empati konusundaki kavram kargaşalığını açık hale getirmede ilk adım konunun tarihçesine eğilmekle başlanabilir.

Empati terimi eski Yunanca'daki "empathia" teriminden geliri Yunanca'da "em" içine, "pathela" ise algılama anlamına geliyordu. Empati kavramını ilk olarak 1897'de Lipps, adlı bir Alman kullanmış. Kelimeyi " Einfühlung " şeklinde kullanmış ve kelime İngilizce'ye empathy şeklinde çevrilmiş. Sanat eseri izleyen kişilerce, eseri yorumlamak için kullanılmış. Kendinizi orada o eser içinde düşününüz böylece eseri daha iyi bir biçimde yorumlarsınız diyorlar.

1909'da ise Titchener, bu Almanca kelimeyi İngilizce'ye "empathy" olarak tercüme etmiştir. O yıllarda empati, daha çok fenomenolojistler tarafından, bir objeye ya da olaya , onun içine girerek bakma, onu algılamak anlamında kullanılmıştır. (Dökmen, E.B.F.D. cilt:21, sayı:1-2, s.156)

Empati kavramı bir anda bugünkü duruma gelmemiştir. 1940'lı yıllarda empati kavramı ile karşısındakini algılamak anlaşılıyordu. Empati Ölçümü dendiğinde birbirlerinin kişilik özelliklerini nasıl açıkladıkları anlaşılıyordu.

1960'lı yıllarda ise, empatinin duygusal yönü bulunduğu vurgulanmıştır. Empatinin ön şartı karşınızdakinin rolünü almak ve onun hissettiği duyguların aynısını

hissetmek şeklinde açıklanıyor fakat tek başına bu yeterli değildir. Empati de asıl olan, karşısındakinin hissettiği duyguların aynısını hissetmektir, onun gibi hissetmektir, şeklinde ifade ediliyor.

1970'li yıllarda empati, 1960'lı yıllara oranla daha dar anlamda kullanılıyor. Birinin belirli bir duygusunu anlamaya ve bu duyguya uygun bir karşılık vermeye empati denilmiştir. Bu yeni anlama göre empatiyi kuran kişi, kendi üzerinde yoğunlaşmak yerine dikkati karşısındaki kişiye verir. Konuya "ben ne hissediyorum" diye değil "o ne hissediyor diye yaklaşır.

Empati ile ilgili araştırma ve incelemelerde bulunan çok sayıda bilim adamı bulunmasına karşılık bugün "empati" denildiğinde akıllara Carl Rogers gelmektedir. Çünkü günümüzde psikoterapide "empatinin vazgeçilmez bir yere sahip olması, onun ısrarlı çalışmaları sonucunda mümkün olmuştur. Rogers'ın empati konusunda yaptığı tanımlar zamanla değişmiştir. İlgili yayınlar incelendiğinde Rogers'ın kesin çizgilere sahip katı empati tanımları yapmadığı görülür. Daha ziyade geniş açıklamalara dayanan fonksiyonel tanımlara yöneldiği görülür. Rogers'ın empatiyi tanımlarken kastelliği şudur : " Danışmanın , kendini danışanın yerine koyarak, onun duygu ve düşüncelerini doğru olarak anlaması onun hissettiklerini hissetmesi ve bu durumu ona iletmesi sürecidir" (Rogers, 1970).

Empatik olmak veya empati durumu, bir kimsenin içsel referans çerçevesini doğru olarak algılamak, onun duygusal unsurlarını ve anlamlarını o kimse kendisi imiş gibi yaşamak ve bu "imiş" gibi olma koşulunu mutlaka yerine getirmektir. Bu danışan kimsenin bir şeyden incinmesini veya hoşlanmasını, danışman bunları kendi hissetmiş ve nedenlerini böylece algılamış gibi hissetmesidir. Ancak bunu kendisi incinmiş veya hoşlanmış gibi algılaması gerektiğini de unutmamasıdır. Eğer, "imiş gibi" olma durumu yoksa, bu o zaman özdeşleşme demektir (Rogers, 1959, s.210-211).

Yapılan bu tanımlarda da görüldüğü gibi empatik eğilimin iki yönü vardır. Mesaj veren kişinin söylediklerini anlam bakımından anlamak, duygularının ne anlama geldiğini hissetmek ve bunları onlara iletme.

Adler empati kavramını doğrudan kullanmamış, ekolü içinde belirtmiştir. Adler' in " başkasının gözleriyle görmek, başkasının kulağıyla duymak, başkasının kalbiyle hissetmek" şeklindeki açıklaması, empatinin kavramının genişlemesine etki etmiştir (Barett, Lennard, 1981, Journal of Counseling Psycholog, 28,91-100).

Empati terimini doğrudan kullanmamakla birlikte Horney'in kuramında da empati kavramı vardır (Gençtan, 1981, s.75).

Allport'a (19249 göre empati; "cisimleri, kendini ve diğerlerini bilmek " şeklinde üç tabakadan oluşan bilginin kaynağıdır. Bireysel niteliklerin veya başkasının kişiliğinin anlaşılması olarak açıklanmıştır.

Sullivan empati yerine, katılımcı gözlem terimini kullanmıştır. Bir insanı anlamak onu karşıdan gözleyerek, sezgi yolu ile yaşamakta olduğu durumu "kendi içimizde" canlandırmaya çalışmakta gerçekleştirilebilir (Corey, 1982, Theory and practice of counseling and psychotherapy).

Görüldüğü gibi empatinin söz konusu olması, kişiler arası iletişim ortamını zorunlu kılmaktadır. Sağlıklı bir iletişimin olmadığı bir ortamda kişilerin birbirlerinin duygularını anlamalarına olanak olmadığı gibi, bunun doğru olarak karşıya aktarılması da mümkün değildir. Dolayısıyla sağlıklı iletişimin olmadığı bir ortamda empatiden de söz etmek olanaksızdır. Bunun için empati kurma eğiliminin gerçekleşmesinde öncelikle sağlıklı iletişim ortamının oluşturulmasına gereksinim olacaktır.

"Empatik anlayış tutumu tüm insan ilişkilerinde sağlıklı iletişimin kurulabilmesinde gerekli koşullardan birisidir" (Akkoyun, 1982, s.200).

Sağlıklı iletişim kurabilme ile empatik olabilme arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalara literatüre bakıldığında oldukça çok rastlanır. Bu araştırmalarda empati eğitimi ile iletişim eğitiminin kesin çizgilerle birbirinden ayrılmadıkları görülür. Araştırmacılar özellikle



empatik beceriyi, genel iletişim becerisinin bir parçası olarak görmektedirler.

Empati kavramı bugünkü yerine Carl Rogers'ın çalışmalarıyla ulaşmıştır. Rogers, Danışandan Hız Alan Terapi Yaklaşımının başarısı için empati terimini merkez almıştır. İlk çalışmalarında empatiyi öğretebilecek bir yetenek olarak tanımlayan Rogers'a göre empatik olabilmek bir tür sosyal duyarlılığa sahip olabilmektir. Sosyal duyarlılık bir kişilik özelliğidir ve her insanda bulunmaz. Bu özelliğe sahip olan kimseler, bunu eğitimle daha da geliştirebilirler.

"Literatürde, empati - iletişim eğitiminin hemen herkese yararlı olabileceği fakat belirli alanlarda çalışan kişilerin bu tür bir eğitime özellikle ihtiyaçları bulunduğu belirtilmektedir" (Dökmen, 1988 s.180 ).

İnsanların başkalarını hangi derecede anladığı empatiyi etkin ve gelişen bir süreç haline getirmektedir (Hoffman, 1975).

Empatik ilkelere dikkat edilerek kurulan iletişimin sağlıklı, empatik ilkelere uyulmadan yapılan iletişimin ise sağlıklı olamayacağı ileri sürülebilir. Eğer empati ile iletişim kavramları arasında olumlu bir ilişkiden söz edilebilirse, empatik yönden gelişmiş bir bireyin aynı zamanda kişiler arası iletişimde de başarılı, empatik yönü zayıf bir bireyin kişiler arası iletişimde de başarısız olması beklenir.

#### Empatik İletişimin Yapısı:

Empatik iletişim hangi öğelerden oluştuğu yolundaki kuramsal görüşlere göre empatinin başlıca iki ögesi vardır; bunlar bilişsel (cognitive) ve duygusal effective öğelerdir. Empatinin bilişsel yönü ile kastedilen, "karşısındakinin ne hissettiğini anlamak" ,duygusal yönüyle kastedilen ise

"karşısındakinin hissettiğini hissetmektir."

Empatinin bileşenlerinin neler olduğu konusunda araştırmacılar arasında, bazı görüş farklılıkları vardır. Örneğin Hoffman'a göre (1978) empatinin bilişsel, duygusal ve güdüsel (motivaional) olmak üzere üç ögesi vardır. Bazı araştırmacılar empatinin bilişsel yönünü bazıları ise duygusal yönünü vurgulamaktadırlar (Dökmen, 1995, s.137).

"Barrell - Lennard (1981), Rogers'ın görüşlerinden yola çıkarak, üç basamaktan oluşan bir empati ortaya atmıştır. Bu basamaklar şöyle sıralanabilir.

- 1- Empati kurma sürecinin ilk basamağı, empati kuracak kişinin içinden geçer; bu basamakta empatik anlamak söz konusudur.
- 2- Kişi kafasında oluşan empatik değerlendirmeyi karşısındakine iletir.
- 3- Kendisiyle empati kurulan kişi, karşısından gelen empatik mesajı alır.
- 4- Barrett-Lennard bu modeliyle empatinin tek yönlü değil, iki kişi arasında, karşılıklı, dairesel nitelikli iletişim şekli olduğunu vurgulamaktadır.

Rogers'a göre empati bir kimsenin özel algısal dünyasına girmek ve onunla tümüyle beraber olmak demektir. Bir insan karşısındaki bir kişi ile empati kurabilmesi için gerekli olan öğeleri şöyle sıralayabiliriz.

- 1- Empati kuracak kişi, kendisini karşısındakinin yerine koymalı olaylara onun bakış açısı ile bakmak zorundadır başka deyişle empati kuran kişinin karşısındakinin fenomenolojik alanına girmesi gerekmektedir. Eğer bir insanı anlamak istiyorsak, dünyaya onun bakış açısıyla bakmalı, olayları onun gibi algılamaya ve yaşamaya çalışmalıyız.
- 2- Empati kurmuş sayılmamız için, karşımız-

daki kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlamamız gereklidir. Karşımızdakinin duygularını ya da düşüncelerini anlamış olmak yeterli değildir.

3- Empati tanımındaki son öge, empati kuran kişinin zihninde oluşan empatik anlayışının karşıdaki kişiye iletilmesi davranışdır. Karşımızdaki kişinin duygularını ve düşüncelerini tam olarak anlasak bile, eğer anladığımızı ona ifade etmezsek empati kurma sürecini tamamlamış sayılmayız. (Dökmen,1995, , s. 150)

Rogeryan terapiye göre empati, terapistin danışanın korktuğu unsurlara korkmadan yeni bir bakış baktığını ona iletebilmesini içerir.

Rogers'ın önerdiği ideal bir terapist ile hasta ilişkisindeki empatik yeterlilikler yaratıcı ve yenilikçi bir örgüt liderinde de bulunmalıdır. Bu yeterlilikler şöyle sıralanabilir:

- 1-İdeal bir yönetici her şeyden önce empatiktir.
- 2-Empati yöneticilerin kendini daha üst seviyede ifade etmesi ile ilişkilidir.
- 3-Empati daha sonraki başarıyı belirler.
- 4-Başarılı yönetimde işgören çok miktarda empati ile karşılaşmaktadır.
- 5-Empatik anlayış yönetici tarafından verilmektedir.
- 6-Daha deneyimli yaratıcı yöneticiler daha empatik olabilmektedirler.
- 7-Empati örgüt içinde gözlenen bir durumdur.
- 8-Kişilik bütünlüğü olan yöneticiler daha empatik olmaktadır.
- 9-Empatinin derecesini işgörenler daha iyi değerlendirebilmektedirler.
- 10-Zeka ile empati arasında bağıntı yoktur.

11-Empatik varoluş, empatik ortamlarda öğrenilebilir. (Sungur, 1992, s. 105-106)

Karşımızdaki insanlara empatik tepki vermeni başlıca iki yolu vardır. Yüzümüzü ve bedenimizi kullanarak onu algıladığımızı ifade etmek ve sözlü olarak onu algıladığımızı ifade etmek empatik tepki vermenin en etkili yolu da bu ikisini birlikte kullanmaktır. (Dökmen, 1995, s. 138)

#### Empatik Tepki Basamakları:

Empati kurma hep yada hiç sorunu değildir. Empatik tepkiler tamamen başarısız olmak üzere ayrılamazlar. Farklı kişiler farklı ortamlarda ve zamanlarda çeşitli kalitelere empatik tepkiler vereceklerdir.

Bazı araştırmacılar empatik tepkileri, başarısızdan başarılıya yada etkisizden etkiliye doğru sıralamaya çalışmışlardır. Carkhuff (1969) ,Truax (1967) , Hammond, Hepworth ve Smith (1979) ,Egan (1975) çeşitli empati basamakları oluşturmuşlardır. Böylece bu basamaklara bakarak kişiler arasında gözlemleyebileceğimiz empatik etkileşimleri daha rahat değerlendirebilmeyi ve bu basamaklardan yararlanarak kişilere empati eğitimi vermeyi amaçlamışlardır.

Truax'ın (Truax ve Carkhuff, 1967) sınıflaması şöyle özetlenebilir:

- 1.Basamak: Terapist,danışanın yanında ilgisiz ve sıkılmış gözükür, danışanın duygularından habersizdir.
- 2.Basamak: Terapist danışanın duygularını yanlış anlar,danışanın sözünü keser veya onu yanlış yönlendirir.
- 3.Basamak:Terapist,açıkça ifade ettiği duyguları anlar, derin duyularına da ilgi gösterir fakat yeterince kavrayamaz.

4.Basamak: Terapist danışana doğru leşhis koyabilir, onun yüzeysel duygularını doğru anlayabilir, fakat yeterli düzeyde empati kurmuş sayılmaz. Çünkü henüz danışanla "birlikte" değildir.

5.Basamak: Terapist danışanı eksik anlamaktadır, fakat bu durum iletişimi bozamaz.

6.Basamak: Terapist danışanın gerek mevcut duygularını gerekse açıkça görülmeyen maskelenmiş duygularını fark eder, fakat maskelenmiş duyguları zaman zaman yanlış

yorumlar; bu yüzden de hastanın duygu durumunu tam kavrayamaz.

7.Basamak:Terapist danışanın duygularının tam olarak farkındadır,fakat danışana verdiği geri bildirimler, danışanın kendisi hakkında bildiği şeylere fazla bir şey eklemes.

8.Basamak:Terapist,danışanın hali hazırdaki duygularını doğru yorumlar, danışanı anlar, hatta onun pek farkında olmadığı duygularıda yakalar ve ona iletir. Empatik etkileşim sırasında terapistin hata yaptığı olur, ama terapist hemen düzeltir.

9.Basamak: Terapist danışanın derin duygularını da dahil olmak üzere tüm duygularını ve duyguları arasındaki nüansları şüpheye yer bırakmayacak şekilde anlar ve bu durumu etkili bir şekilde iletir(Truax, C.B and McCarter, R, 1964).

Hammond ve arkadaşları, Truax'a alt empati basamaklarından esinlenerek beşi temel, ikisi ara basamak olmak üzere toplam yedi basamak tanımlamışlardır(Mammond, Hepworth ve Smith, 1979).

1.0:Terapist,danışanın duygularını hiç anlamamıştır, kendisine iletilen duyguya ve fikre uygun olmayan bir

geri bildirim verir. Terapist, danışanı eleştirir, ona tavsiyelerde bulunur.

1.1: Terapist, danışanı yanlış anlar onu bloke eder.

2.0: Terapist, danışanın söylediklerini, mesajın duygusal yanını tamamen kenara iterek kendisine yansıtır.

Terapist bazen de danışanın problemine teşhis koyar, ona psikodinamik açıklamalar yapar.

2.1: Terapist, danışanın sözlerini aynen tekrarlar. Bunu yaparken danışanın duygularını aynen dikkate almaktadır.

3.0: Terapist, danışanın görünürdeki duygularını doğru olarak anlar ve bu durumu bir geri bildirimle danışana iletir. Terapist bu basamakta henüz, danışanın derin duygularının farkında değildir.

4.0: Terapist, danışanın görünürdeki duygularını tam olarak anlamamanın yanı sıra, danışanın sözlerinin geri sindeki derin duyguları da anlar ve ona iletir.

5.0: Terapist, danışanın yaşadığı duyguları hisseder ve ona ilettiği geri bildirim sözsel kapsamına yüz ifadeleriyle, ses tonuyla bu duyguları da ekler. Terapist danışanın yaşadığı duyguları onu gibi yaşar (Dökmen, 1988, s.161).

Dökmen'nin 1988 yılında ortaya koyduğu Aşamalı Empati Sınıflaması' na göre (Dökmen, 1988 b) Onlar Basamağı, Ben Basamağı ve Sen Basamağı şeklinde üç temel vardır;

**Onlar Basamağı:** Bu basamakla tepki veren kişinin kendisine anlattığı sorun üzerinde düşünmez; sorun sahibi duygu ve düşüncelerini dikkat etmez; soruna ilişkin olarak kendi duygu ve düşüncelerinden de söz etmez. Sorunu dinleyen kişinin verdiği geri bildirim o ortamda bulunmayan üçüncü kişilerin, toplumun görüşlerini dile getirmektedir. Bu

basamakla tepki veren kişi, Bir lakım genellemeler yapar atasözleri kullanır.

**Ben Basamağı:** Bu basamakta empatik tepki veren kişi, ben merkezcidir. Kendisine sorunu anlatan kişinin duygu ve düşüncelerine eğilmek yerine sorunun sahibini eleştirip, ona akıl verir, bazen de kişiyi kendi sorunu ile baş başa bırakıp kendinden söz etmeye başlar. Ben basamağına tepki veren bir kişi karşısındaki insanı bir ölçüde rahatlatabilir. Ben basamağındaki tepkiler, Onlar basamağındaki tepkilere daha kaliteli sayılabilir. Ancak Ben Basamağında empatik tepki veren kişiler bilişsel ve duygusal açıdan karşısındaki kişinin rolünü alamadıkları için, yeterli düzeyde empati kurmuş sayılmazlar.

**Sen Basamağı:** Bu basamakta empatik tepki veren bir kişi, kendisine sorununu ileten kişinin rolüne girer, olaylara o kişinin bakış açısı ile bakar. Kendisine iletilen sorun karşısında, toplumun yada kendisinin düşüncelerini dile getirmez, doğrudan doğruya karşısındaki kişinin duyguları ve düşünceleri üzerinde odaklayarak, o kişinin ne düşündüğünü ne hissettiğini anlamaya çalışır.

Yukarıdaki üç temel empati basamağını kapsayacak şekilde yine Dökmen tarafından on altı basamak oluşturulmuştur. Bu on basamak en kalitesiz tepkilerden en kaliteye doğru olmak üzere şu şekilde sıralanmıştır:

Ülkemizde de Üstün Dökmen empatik tepkileri, en az etkiliden en etkiliye doğru olmak üzere şu şekilde sıralanmıştır.

1- **Senin problemin karşısında başkaları ne düşünür ne hisseder?** : Bu basamakta empati kurmaya çalışan bir kişi birtakım genellemeler yapar, felsefi görüşlere atasözlerine başvurabilir;

2- **Eleştiri:** Problemi anlatan kişiyi ve onun problemini



- , kendi görüşleri açısından eleştirir ve yargılar.
- 3-**Akıl Verme**: Karşısındakine akıl verir, ona ne yapması gerektiğini söyler.
- 4-**Teşhis**: Kendini anlatan probleme, ya da problemi anlatana teşhis koyar; "senin bilinç altında şu var" ya da "sen kıskançsın" gibi...
- 5-**Bende var**: Anlatılan problemin benzerine kendisinde sahip olduğunu söyler, kendi derdini anlatmaya başlar.
- 6-**Benim Duygularım**: Dinlediği problem karşısında kendi duygularını sözel ya da davranışsal olarak ortaya koyar. Örneğin "üzüldüm" ya da "sevindim" der.
- 7-**Probleme Eğilme**: Kendisine anlatılan probleme eğilir, problemi irdeler, konuya ilişkin sorular sorar.
- 8-**Destekleme**: Karşısındaki kişinin sözlerini tekrarlamadan onu anladığını, ona katıldığını, onu desteklediğini belirtir.
- 9-**Tekrarlama**: Kendisine iletilen mesajı (problemi) tamamen ya da kısmen mesaj sahibine yansıtır; bu arada onun yüzeysel duygularını da yakalayıp yansıttığı bu mesajı ekler.
- 10- **Derin Duyguları Anlama**: Karşısındaki kişinin sözlerinde açıkça bulunmayan birtakım derin duyguları da yakalayıp ona iletir. Empati kuran kişi bu basamakta kendisini empati kurduğu kişinin yerine koyup, onun belli bir konuya ilişkin olarak ifade ettiği ve etmediği tüm duygularını doğru olarak hisseder; bu durumu karşısındakine iletirken de çoğunlukla kendi kelimelerini, az miktarda da onun kelimelerini kullanır (Dökmen, 1991, s.133-136)



### Empatinin Sempatiden Farklılığı:

Günlük konuşmalarımızda "sempati" sözcüğünün sıkça kullanılmasına karşılık "empati" henüz konuşma dilimize girmemiştir.

Konuyla ilgili bilimsel yayınlarda, sempati ve empati kavramları arasındaki farklılık vurgulanmaktadır. (Greven ve Mendelsohn 1986; Wispe, 1986; Boharth 1991. Akt. Dökmen, Üstün) Ancak çeşitli yayınlarda sempati ve empati arasındaki benzerlik ve farklılıklara ilişkin yapılan tanımlar arasında tam olarak tutarlılık bulunmamaktadır. Sempati kelimesinin tarihsel kökenine bakacak olursak Eski Yunanca'da ki "sympatheia" teriminden İngilizce'ye "sympathy" olarak aktarıldığını görmekteyiz. Terimin kelime anlamı "birisiyle birlikte acı çekmek" tir.

Günümüzde sempati konusu, özellikle empati kavramının yanlış anlaşılmasını önlemek amacıyla inceleme konusu yapılmaktadır. Bir insana sempati duymak demek, o insanın sahip olduğu duygu ve düşüncelerin aynısına sahip olmak demektir. Karşımızdaki kişiye sempati duyuyorsak, onunla birlikte acı çekeriz veya seviniriz. Empati kurduğumuzda ise karşımızdakinin duygu ve düşüncelerini anlamak esastır. Kendimizi sempati duyduğumuz kişinin yerine koymamız onu anlamamız şart değildir; sempatide "yandaş" olmak esastır. Empati kurduğumuzda ise karşımızdaki kişi ile aynı duyguları ve görüşleri paylaşmamız gerekmez; sadece onun duygu ve düşüncelerini anlamaya çalışırız. Empatide anlamak sempati de ise anlamış olalım ya da olmayalım, karşımızdakine hak vermek esastır.

### Empatik İletişim Eğitim Teknikleri:

Empatik beceriyi (iletişim becerisi) gerçekleştirmede kullanılan teknikler dört grupta toplanıyor: 1-Didaktik bilgi verme (didactik), 2- Yaşantıyla (experiantal), 3- Rol

oynama (rol playing), 4- Modelden öğrenme (modeling) dir. (Dökmen, 1987, a)

1-Didaktik Yaklaşım: Bu yaklaşımda bir uzman sağlıklı iletişim ve empati konusunda teorik bilgi verir.

2-Yaşantısal yaklaşım: Deneklerin bir başkası ile gerçekleştirdiği iletişim, eğitim veren uzman tarafından gözlenerek veya banttan izlenerek eleştirilir.

3-Rol Oynama Yaklaşımı: Bu yaklaşımda denek duruma göre bazen kendisi olarak bazen de karşısındaki kişinin rolüne girerek iletişim kurar.

Rol oynama tekniği, psikodrama içinde sık sık kullanılmakta, iletişim becerisini, özellikle empatik duyarlılığı arttırmada etkili olmaktadır. (Dökmen, 1986-1987). Çünkü rol oynama tekniğinde kişi karşısındaki kişinin rolüne girerek, olaylara onun bakış açısından bakmaya ve onun hissettiklerini hissetmeye çalışır.

4-Modelden Öğrenme Yaklaşımı: Bu yaklaşımda denek uzmanların, hastalarla danışanlarla gerçekleştirdiği iletişimlerini, doğrudan ya da videodan gözleyerek empati kurmayı öğrenir; bu yaklaşımda denek, uzmanı model almaktadır.

Bir empati eğitim programında, yukarıda belirtilen dört yaklaşımdan sadece bir tanesi kullanılabileceği gibi, birkaçı bir arada da kullanılabilir.

#### Empati ile ilgili Yapılan Araştırmalar:

Doğuştan var olan ve bir kişilik özelliği olarak kabul edilen empatik eğilim insanlarla iletişimin esas olduğu mesleklerde çok önemli bir role sahiptir.

Empati doğrudan öğretilmediği için eğitimsel yaşantılar yoluyla dolaylı olarak geliştirilebilmektedir. Kişiler, empatiyi engelleyen davranışlar konusunda bilgilendirildiği zaman, korkularını ve önyargılarını fark ederek iletişim becerilerini geliştirebilmektedir.

Türkiye'de ve yurt dışında, eğitim yöneticilerinin empatik eğilim düzeylerini inceleyen bir araştırmaya rastlanamamıştır fakat empatik eğilim ve empatik beceriler konusunda yapılmış olan bazı araştırmalar özet olarak verilmiştir.

#### Yurt Dışında Empati İle İlgili Yapılan Araştırmalar:

Yapılan çeşitli araştırmalarda, çok sayıda değişken ile empatik beceri arasında ilişki bulunmuştur. Bunların bazıları Dökmen (1995) " İletişim Çatışmaları ve Empati " isimli kitabında şöyle sıralanmıştır:

Bell ve Hall liderlik özelliğine sahip kişilerin empati kurma becerilerinin daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir.

Marcus, Tellen ve Roke'ye göre empati kurma becerisi ile işbirliği arasında ilişki vardır.

Ansten ve Kalliopuska araştırmasında,piyano ve keman çalan gençlerin empatik becerileri ve kendilerine yönelik saygı düzeyleri,müzikle uğraşmayan gençlerinkine göre daha yüksek bulunmuştur.

Poresky ve Hendrix, kedi, köpek gibi evcil hayvanların beslendiği evlerdeki çocukların empatik becerilerini, evcil hayvanların beslenmediği evlerdeki çocukların empatik becerilerine oranla daha yüksek bulmuşlardır.

Kostner'a göre meraklarına anne ve babalarından karşılık bulan çocuklar yetişkin olduklarında, aynı ortamda yetişmeyenlere oranla daha yüksek ilgiye sahiptirler.

Truax ve Corkhuff (1967) tarafından bir grup hastane müstahdeminin 100 eğitim saati içerisinde profesyonel terapistlerin empati ve saydamlık düzeylerine getirildikleri bulunmuştur.

Tıp fakültesi öğrencilerinin, empatik anlayışları Terski, Grerde ve arkadaşları(1985) tarafından karşılaştı-

rılmıştır. Sonuçla öğrencilerin gözlenen davranışları ile empatik anlayışları arasında ilişki olduğu, fakat öğrencilerin kendilerini değerlendirmeleri ile empatik anlayış ve davranış temeli ölçümleri arasında ilişki olmadığı bulunmuştur.

La Monica ve arkadaşları tarafından yapılan bir araştırmada da, hemşirelere verilen empati eğitiminin etkileri araştırılmıştır.

Rehber öğretmenlerin, empatik eğilim ve beceri düzeyleri çeşitli değişkenler yönünden inceleyen Yıldırım (1991), cinsiyet, yaş, medeni durum, meslekteki kıdem, mezun olunan program ve mesleki memnuniyete göre empatik eğilim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı mesleğe isteyerek girenlerin empatik eğilim düzeylerinin mesleğe tesadüfen girenlere oranla daha yüksek olduğu sonucunu elde etmiştir. Kadınların empatik beceri düzeylerinin erkeklere, bekarların empatik beceri düzeylerinin evlilere, psikolojik danışman ve rehberlik mezunlarının empatik beceri düzeylerinin diğer program mezunlarına, mesleğe isteyerek girenlerin empatik beceri düzeylerinin mesleğe isteyerek girmeyenlere oranla daha yüksek olduğu bulunmuştur. Ayrıca mesleki kıdeme göre empatik beceri yönünden fark olmadığı saptanmıştır.

Tanrıdağ'ın (1992) yaptığı araştırmada ise sağlık kurumlarının psikolojik yardım hizmetlerinde çalışan danışman psikologların empatik eğilim ve empatik beceri düzeylerinin, diğer meslek gruplarına oranla daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Ayşe Okvuran (1993) yapılan bir araştırmada yaratıcı drama eğitiminin empatik beceri ve empatik eğilim düzeylerine etkisi incelenmiş, yapılan araştırma sonucunda yapılan drama eğitimi almanın, deneklerin empatik beceri ve empatik eğilim düzeylerinde anlamlı bir değişiklik yaratmadığı görülmüştür.

Bu araştırma Kocaeli ilinde ilk defa yapılan bir araştırma olduğu için bu konuda Kocaeli iline ait bir araştırma bulunamamıştır. Fakat empati beceri leğini Türk rgtsel alan yazınında , Kaner (1991) Akçalı (1991), Çelebi(1992), Tanrıdağ (1992), Yaşar (1993), Okvuran (1993) ve Sargın(1993) araştırmalarında kullanmışlardır.



## KENDİNİ GERÇEKLEŞTİRME

### KURAMSAL ve UYGULAMA

#### TEMELLERİ

#### Kendini Gerçekleştirme ve Tarihsel Gelişimi:

Ekonomik ve sosyo kültürel yönden kalkınmış olan toplumlarda birey - çevre etkileşiminin meydana getirdiği ürünün daha kaliteli olduğu dikkate alınır, yöneticilerin kendini gerçekleştirmelerinde sadece bilgi ve zekaya değil; anlayışa, inanca, estetik, sosyal ve duygusal yaşantılara da ihtiyaçları olduğu ortaya çıkmaktadır.

Kendini gerçekleştirme kuramının daha iyi anlaşılabilmesi için "İnsancı Yaklaşımı" incelemek daha detaylı bilgi sağlayacaktır.

#### İnsancı Yaklaşım:

Psikanalitik ve davranışçı yaklaşımlara bir tepki olarak ortaya çıkan ve Maslow'un "Üçüncü Kuvvet" olarak tanımladığı, "İnsancı Yaklaşım", "Fenomenciler", "Algı Kuramcıları", "Benlik kuramcıları" gibi adlarla anılan çok çeşitli grupları içine alan bir ekoldür (Kuzgun, 1989, s.114).

İnsancı psikoloji 1950'lerde ve 1960'larda Amerika Birleşik Devletlerinde, özellikle orta tabaka halkın maddesel bağlılığa karşılık içinde bulunduğu ruhsal boşluğu ve anlamsızlığı görmeye başlaması sonucu güçlü bir akım olarak belirmiş ve daha önceleri bilimsel yönden üzerine pek az eğilinmiş olan, sevgi, yaratıcılık, anlam, kişisel gelişme ve kendini gerçekleştirme gibi olguları incelemeye yönelmiş-

miştir. (Gençtan, 1989, s.65)

İnsancı yaklaşımı oluşturan belli başlı görüşleri şu şekilde maddeleyebiliriz.

- 1-İnsanlar bir bütündür davranışları bir bütün olarak incelenir.
- 2-insanın doğası iyidir.
- 3-Davranış iç ve dış çevredeki uyarıcılara değil uyarıcıların algılanması şekline tepkidir.
- 4-Davranışı anlamanın en iyi yolu kişinin içsel başvuru çerçevesini anlamaktır.
- 5-İnsanda yaşantıları düzenleyen, bütünlendiren ve tepkilerini belirleyen bir "benlik kavramı" vardır.
- 6-Gelişme organizmanın temel güdüsüdür.
- 7-Özü gerçekleştirme, genel gelişme eğiliminin en üst düzeydeki görünümüdür.
- 8-Psikolojik sağlık bir durum değil, bir süreçtir.

Günümüzde insancıl yaklaşımın başta gelen temsilcisi sayılan Carl Rogers, 1902'de Amerika'nın İllinois eyaletinde doğdu. Çeşitli üniversitelerde öğretim üyesi olarak çalıştı (Gençtan, 1991, s.66).

Rogers genel gelişme eğiliminin, benlikle sembolize edilen yaşantı parçasının gelişimi şeklinde ifadesini "özü gerçekleştirme eğilimi" (Self Actualizing Tendency) olarak tanımlamaktadır.

Rogers benliği, var oluşun veya işlevselliğin farkındalığı olarak değerlendirmektedir. Kendini gerçekleştirme gereksinmesinde olan birey deneyim dünyasının odağındadır. Birey deneyimlerini bu gereksinimini ölçüt olarak değerlendirmektedir. Birey organizmayı geliştirmeye yönelik deneyimleri olumlu, bu gelişmeyi engelleyen deneyimlerini ise olumsuz değerlendirir. Bu değerlendirme sonucunda birey olumlu olarak değerlendirdiği deneyimlere yönelik davranışlarda bulunur ve olumsuz olarak değerlendirdiklerinden kaçınmaya başlar (E.B.F-D., 1983, cilt-22, sayı 2, s.676).



Carl Rogers, insan organizmasının temel güdüsünün kendini gerçekleştirme güdüsü olduğunu savunmaktadır. Bu güdü olumlu saygı ihtiyacı ile ortaya çıkıp bireyi mücadeleye iter.

Rogers'a göre kendini gerçekleştiren birey, tam olarak fonksiyonda bulunan (fully functioning person) demektir.

Rogers'ın görüşleri kısaca şu şekilde özetlenebilir;

- "Bireyin yaşantıları içindeki duygu ve düşünceleriyle kendine özgü bir dünyası vardır. Bu dünyanın merkezi "ben" ile anlatım bulan kendisidir.
- Yaşam boyunca birey, benliğini sürdürebilme, ona yeni yönler katarak geliştirme kendisini gerçekleştirme çabası içindedir.
- Birey içinde bulunduğu durumlara, kendini ve dünyasını algıladığı biçime göre tepki gösterir.
- Ben bir tehlike yaklaşımı sezerse savunmaya geçer, algılama daralır ve katılaşır, çabaya yönelik davranışlar ve sonucu mekanizmalar ortaya çıkar.
- Bireyin içsel eğilimleri sağlığa ve bütünlüğe yöneliktir; normal koşullar içinde mantıklı ve yapıcı yollardan kişiliğini geliştirmek için çalışır" (Gençtan, 1989, Ön.ver. s.66).

Kendini gerçekleştiren kişilerin başlıca özelliklerini Rogers dört başlık altında toplamaktadır.

#### 1. Yaşantılara Daha Açık olma:

Uyarıcıları çarpılmadan, rahatça algılama, duyguların farkında olma, onları bastırma ve gereği duymama.

Yaşantılara açık olan kişi, kendini anlamaya ve tanımaya daha yetkindir. Kendine neler olup bittiğini fark edebilir. Korku, çaresizlik, ızdırap gibi duygularını rahatça yaşayabilir.



## 2-Daha Var Oluşsal Bir Hayal Sürme:

İlke ve kurallara sıkı sıkıya bağlanmaksızın, hayatın her anını tam olarak yaşayabilme.

Varoluşsal bir hayat sürme, yaşantı sürecine katılmaktır, onu kontrol etmek değil. Anı yaşama duyguları anında keşfetmektir.

## 3-Organizmaya Daha Fazla Güvenme:

Örgensel (orgonizmik) tepkiler davranışlara rehber olma.

Herhangi bir durumda organizmasından gelen uyarıcılara önem vermesi ve en iyi davranışa götüreceği bir yol olarak organizmasına güvenmesidir.

## 4-Daha Tam Olarak Fonksiyonda Bulunma:

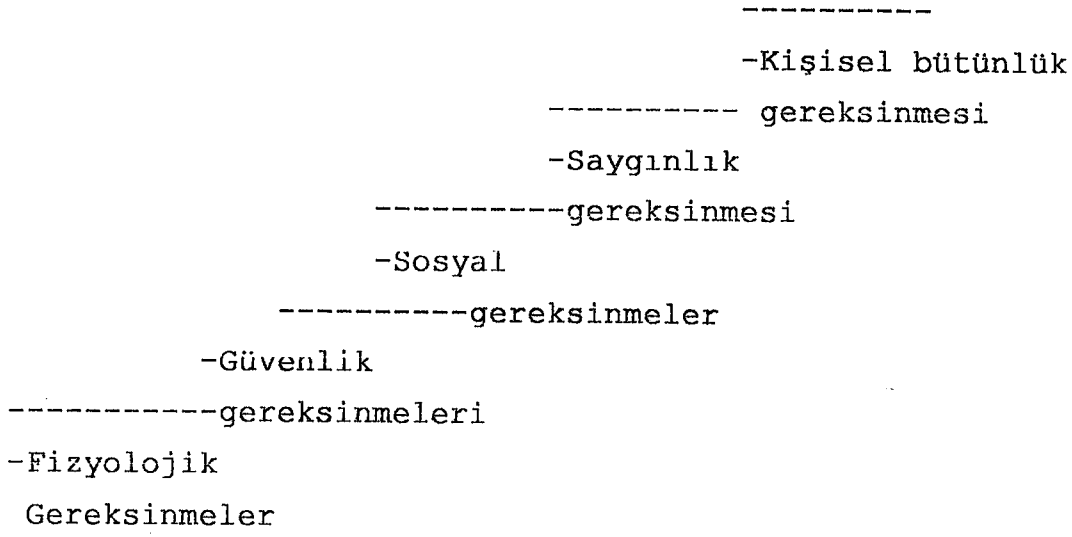
Mümkün olduğu kadar bol ve doğru uyaran almak için organizmayı tam olarak işe koşma.

Rogers'a göre psikolojik bakımdan özgür olan kişi giderek daha tam olarak fonksiyonda bulunmaya başlar, daha tam olarak yaşar. Yani duyu organlarını mümkün olduğu kadar zengin duyum almak için tümüyle işe koşar.

Kendini gerçekleştirme kavramı ile ilgilenen bir psikolog da Maslow'dur.

Motivasyon konusunda yaptığı araştırmalarla ün kazanan Brandise Üniversitesi profesörlerinden Abraham H. Maslow, insan davranışlarını yönlendiren en önemli etkenin gereksinimler olduğunu savunmuştur.

Gereksinimler hiyerarşisi Maslow'un klinik çalışmalarının sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Maslow bu çalışmalardan, aşağıda şemada görüldüğü gibi insanın temel gereksinimleri olarak en az beş eşit amaç saptanmıştır (Toker, 1976, s.156).



Şekil-1

Moslow'un hipotezine göre her insanda beş hiyerarjik ihtiyaç bulunur. Bu ihtiyaçlar Şunlardır:

- 1-Fizyolojik İhtiyaçlar: Acıkma, susuzluk, barınma, cinsellik ve diğer vücut ihtiyaçlarını içerir.
- 2-Güvenlik ihtiyaçları: Güvenliği ve fiziksel durum

üçüncü ve dördüncü kademelerde ki gereksinmelerin etkisi altındadır. Öz gerçekleştirim pek az kişiye egemen olmakla birlikte hemen herkesi etkiler. Bireyler sevdikleri mesleği seçerler ve görevlerini başarmaktan belirli duyumlar elde ederler. Kendini gerçekleştirme gereksinmesinin ortaya çıkış ölçüsünde, bireyler işlerini çetin bulacaklar ve bundan içsel bir duyum elde edeceklerdir(Davis, 1988, s.59).

Bu ihtiyaçlardan biri tatmin edildiğinde ikinci ihtiyaç baskın hale gelir. Maslow'un teorsine göre hiç bir ihtiyaç tamamen tatmin edilemez. Tamamen tatmin edilmiş bir ihtiyaç ise kişiyi güdülemez, demektedir (Stephen P. Robin ve Arkadaşları, 1994 s.43).

Tüm gereksinim kuramları belli varsayımlara dayanmaktadır. Hicks, bunları üç noktada toplamaktadır.

- Hiçbir gereksinim tamamen karşılanamaz. Bu yüzden bir gereksinimin varlığını duyurabilmesi için, bir başka gereksinimin sadece bir kısmının karşılanması gerekir.

- Bireyin gereksinimleri sürekli olarak değişmektedir. Bu nedenle, gereksinimler sık sık bireylerin bilincinde gizlenmektedir.

- Gereksinimler grup olarak görüntüler ve karşılıklı bağımlılık içindedirler(Aydın, 1993, s. 82-83).

Moslow'un kuramından çıkan önemli sonuçlardan biri de şudur: Alt basamakta yer alan bir gereksinim doyurulduktan sonra bir üst basamağa geçilse bile, altta kalan gereksinimlerden biri yeniden ortaya çıktığında bütün dikkatler hemen bir gereksinmeyi yeniden karşılamaya yönelir.Örneğin: Bir örnek işten çıkarılan bir işgören için verilebilir. Bir işgören için yeni iş bulmak ve para kazanmak önde gelen amaç olacağından burada ekonomik gereksinmelerin sosyo-psikolojik içerikli gereksinmelere göre daha fazla önem taşıyacağı açıktır.

Maslow'un geliştirdiği kuramın özünde, gereksinmelerin bir sıra izlediği ve doyurulan bir gereksinimin

güdüleyici etkisini yürüleceği gerçeği vardır (Sabuncuoğlu ve Tüz., 1991, s.102-103).

Maslow'a göre psikolojik bakımdan sağlıklı yani kendini gerçekleştirmiş (self-actualized) kişilerde başlıca özellikler şunlardır:

1-Kendini, Başkalarını, Doğayı Kabul Etme:

Arzu, beklenti ve önyargıların etkisi altında kalmadan nesne olay ve insanları oldukları gibi algılayabilme, genel, soyut ve kalıplaşmış yargılardan çok somut ve taze yaşantılara değer verme.

2-İçinden Geldiği Gibi Davranma, Sadelik Tabilik:

Doğal, sade ve içten geldiği gibi davranma, yapmacılıktan, sunilikten, ikiyüzlülüğten hoşlanmama, kuralları, merasimi, kalıplaşmış davranış biçimlerini gereksiz sayıp içten geldiği gibi hareket etme.

3-Bir Probleme Yönelme:

Genellikle kişisel olmayan, insanlıkla ilgili bir problem alanına koyulma felsefi ve etik alanda temel sorunlarla uğraşma.

4-Mahariyetten Hoşlanmama, Başkalarına Bağlı Olmama:

Yalnız kalabilme soğukkanlı davranabilme, kişisel felaketler karşısında ölçülü ve ağırbaşlı olabilme, problemlerini kendi başına çözebilme, başkalarından destek, yardım ve iltifat beklemez.

5-Takdir Edebilme:

Hayattaki iyilik ve güzellikleri, zevkle, coşku ve hayranlıkla değerlendirebilme. Günlük monoton yaşamdan bile heyecan verici yönler bulabilme.

#### 6-İnsanlıkla Özdeşim Kurabilme:

İnsanlara içten bir sempati duyabilme, derin bir özdeşim kurabilme, kendini insanlara yakın hissedebilme.

#### 7-Başkaları İle Yoğun İlişkiler Kurabilme:

Başkaları ile yoğun ve derin ilişkiler içinde bulunabilme, insanları sevebilme.

#### 8-Demokratik Karakter Yapısına Sahip Olma:

İrk, sınıf, inanç, siyasal görüş ayrımı yapmaksızın insanlarla dostluk kurabilme, karakterine uyan herkesle dost olabilme. İnsanlarla soy, şöhret, servet yerine bilgi, hüner, kişilik özelliklerine saygı duyma.

#### 9-Araç İle Amacı, İyi İle Kötüyü Birbirinden Ayırt Edebilme:

Doğru ile yanlış, iyi ile kötüyü ayırt etmede güçlük çekmemek, amaç ile onu amaca götüren aracı doğru bir biçimde ayırt edebilme.

#### 10-Nüktedanlık:

Kaba ve başkalarını küçük düşürücü şakalardan hoşlanmama, ince fizyolojik değeri olan, güldürürken düşündürten nükteler yapma. Spontan yani kendiliğinden olan, durumdan kaynaklanan, duruma bir şeyler katan espriler yapma.

### 11-Yaratıcılık:

Bu yaratıcılık sanatta görülen yaratıcılıktan farklıdır. İnsan doğasının ortak bir özelliği olup herkeste vardan gizilgüç anlamında bir yaratıcılıktır. Çünkü yaratıcılık özyapının kendini gerçekleştirmesidir.

### 12-Kültürlenmeye Karşı Direniş:

Kendini gerçekleştiren insanlar buldukları toplumla özdeşleşmiş olsalar da merasime, etikete, kalıp davranışlara çok önem vermezler; giyimde modayı, düşünce hayatında yeni akımları izleme zorunluluğu duymazlar.

### Kendini Gerçekleştirme Kavramı İle İlgili Yapılan Araştırmalar:

Türk örgütsel alan yazınında kendini gerçekleştirme ile ilgili az sayıda çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalardan ilkinin Kuzgun gerçekleştirmiştir. Ana-baba tutumlarının bireyin kendini gerçekleştirme düzeyine etkisini araştıran Kuzgun (1972), kendini gerçekleştirme düzeyini oluşturan oniki öğeden; zamanı iyi kullanma, desteği içten alma, kendini gerçekleştirmeye götüren değerleri benimseme, benliğe saygı duyma ve insan tabiatı hakkında olumlu bir görüşe sahip olma gücünü ana - baba sevgisi ile; varoluşsal bir hayat sürme, duygusal bakımdan açık olma, saldırgan eğilimleri kabul edebilme gücünü ise ana-babanın bireyin davranışlarına uyguladığı kontrolle ilgili bulmuştur. İçten geldiği gibi davranabilme, kendini kabul edebilme ve dünyaya uzlaştırıcı bir gözle bakabilme, başkalarına yakınlık duyabilme gücünün ana - babanın bireyin davranışlarına uyguladı-

kontrolle birlikte toplumsal ortaman uyguladığı kontrolle ilgili olduğu sonucuna varmıştır.

Yüce (1987), bilim uzmanlığı tezinde grupla psikolojik danışmanın üniversitede okuyan kız ve erkek öğrencilerin kendini gerçekleştirme düzeyine etkisini incelemiş, grupla psikolojik danışmanın üniversite düzeyindeki öğrencilere yararlı olacağı ve bu tür hizmetlerin üniversite sağlık merkezlerinde yapılabileceği öneriler arasında yer almıştır.

Ekbaş (1994) Lise son sınıf öğrencilerinin kendini açma davranışlarının cinsiyet ve kendini gerçekleştirme düzeyleri açısından karşılaştırmıştır.

Altay'ın yüksek lisans tezinde nevrotik bireylerin kendini gerçekleştirme düzeyi ile ana-baba tutumu arasında ki ilişki incelenmiştir.

Akbaş (1989) doktora tezinde ergenlerin kendini gerçekleştirme düzeylerini etkileyen bazı faktörleri araştırmıştır. Sonuç olarak da araştırmada ergenlerin kendini gerçekleştirme düzeylerinin sağlıklı olarak gelişmesinde kişisel özelliklerinin, okuldaki sosyal ilişkilerden kaynaklanan niteliklerin ve ailelerin sosyo-kültürel gelişmelerinin önemli ve etkileyici faktörler olduğu saptanmıştır.

Çelik (1993) tarafından doktora tezi olarak gerçekleştirilen çalışmada öğretmenlerin kişisel özellikleri ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi ile kendini gerçekleştirme düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiş, öğretmenlerin ihtiyaçlarının karşılanma derecelerinin yükselmesinin kendini gerçekleştirme düzeylerinin de yükselmesinde etkili olduğu bulunmuştur.

Sayınalp (1985) tarafından, gerçekleştirilen çalışmada öğrencilerin kendini gerçekleştirme düzeylerine sosyo-ekonomik düzeylerinin etkisi araştırılmıştır. Sonuçta aynı yaş grubu ve eğitim düzeyinde olan öğrencilerin kendini gerçekleştirme düzeyleri ile sosyo-ekonomik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Allay (1985)ergenlerin kendini gerçekleştirme düzeylerine ana-baba tutumlarının etkisini, Alpsan (1975) grupla psikolojik danışmanın kendini gerçekleştirme düzeyine etkisini, Durmazkul (1994)ilkokul ğretmenlerinin kendilerini gerçekleştirme düzeylerine etki eden bazı değişkenleri incelemiştir.

Türk eğitim sisteminde bireyin kendini gerçekleştirme düzeyine etki eden faktörler ile ilgili araştırmalar az ve sınırlıdır. Yapılan literatür taramasında da yöneticilerin kendini gerçekleştirme düzeylerini inceleyen bir araştırmaya rastlanamamıştır. Eğitim yönetim alanında yöneticilerin kendini gerçekleştirme düzeyleri olumlu veya olumsuz yönden etkileyen faktörleri inceleyen araştırmalara gereksinme vardır.





## BÖLÜM 3

### YÖNTEM

Bu bölümde, araştırma modeli, evreni, örnekleme, veri toplama teknikleri, bilgi toplama süreci ve veri çözümlenmelerine ilişkin açıklamalar üzerinde durulmaktadır.

#### Araştırmanın Modeli

Bu çalışma tarama modelinde düzenlenmiş bir araştırmadır. Bu amaçla yöneticilerin empati düzeyini ölçmek için Empatik Beceri Ölçeği B Formu ve kendini gerçekleştirme düzeyini ölçmek için de Kişisel Yönelim Envanteri kullanılmıştır.

#### Evren

Araştırma evreni 1996-1997 yılında Kocaeli ili Merkez ilçe İzmit, Gölcük, Kandıra ilçelerinde ki orta öğretim okullarının lise bölümlerinin yöneticileri oluşturmaktadır.

#### Örneklem

Örneklem yaklaşımı kullanılarak, örneklem büyüklüklerinin hesaplanmasında ortalama evren değer kestirilerine olanak verecek formüller kullanılmıştır.

Araştırmada örneklem büyüklüğü Kocaeli ilinde ki 28 lisenin 180 yönetici olarak seçilmiştir.

Kocaeli merkez ilçe İzmit'te ki 16 lisenin Gölcük ilçesinde 6 lisenin, Karamürsel ilçesinde 5 lisenin Kandıra

ilçesinde ki 1 lisenin yöneticilerinin Kocaeli evrenini temsil ettiği kabul edilmiştir.

Örnekleme giren okullar kendi aralarında Meslek liseleri, Anadolu Liseleri ve Genel Liseler olarak gruplandırılmıştır.

## ÇİZELGE 1

### ÖRNEKLEME GİREN OKULLAR VE YÖNETİCİ SAYISI

	Okulun Adı	Yönetici Sayısı
1-	İzmit Mimar Sinan Lisesi	8 Kişi
2-	İzmit Namık Kemal Lisesi	6 Kişi
3-	İzmit İnkılap Lisesi	3 Kişi
4-	İzmit Atılım Lisesi	2 Kişi
5-	İzmit Cazi Lisesi	10 Kişi
6-	İzmit Lisesi	10 Kişi
7-	İzmit İmam Hatip Lisesi	14 Kişi
8-	Derince Lisesi	6 Kişi
9-	Hereke Lisesi	5 kişi
10-	Kocaeli Anadolu Lisesi	6 Kişi
11-	24 Kasım Anadolu Lisesi	4 Kişi
12-	Mehmet Akif Ersoy Anadolu Lisesi	3 Kişi
13-	Oruç Reis Anadolu Lisesi	7 Kişi
14-	Kandıra Lisesi	5 Kişi
15-	Kocaeli Endüstri Meslek Lisesi	13 Kişi
16-	Şirintepe Endüstri Meslek Lisesi	6 Kişi
17-	Gölcük Barbaros Hayrettin Lisesi	6 Kişi
18-	Gölcük Kız Meslek Lisesi	5 Kişi
19-	Gölcük Endüstri Meslek Lisesi	9 Kişi
20-	Gölcük Anadolu Lisesi	3 Kişi
21-	Gölcük İmam Hatip Lisesi	6 Kişi
22-	Değirmendere H. Halit Erkut Lisesi	4 Kişi
23-	Karamürsel Anadolu Lisesi	6 Kişi
24-	Karamürsel Kız Meslek Lisesi	6 Kişi
25-	Karamürsel Endüstri Meslek Lisesi	7 Kişi
26-	Karamürsel Lisesi	7 Kişi
27-	Karamürsel İmam Hatip	6 Kişi
28-	İzmit Kız Meslek Lisesi	12 Kişi
	Toplam.....	180 Kişi

## ÇİZELGE 2

ÖRNEKLEME GİREN OKUL TÜRLERİ VE YÖNETİCİ SAYISI

Okul Türleri	Okul Sayısı	Yönetici Sayısı
Genel Lise	12	73
Anadolu Lisesi	6	26
Meslek Lisesi	10	81
<b>Toplam</b>	<b>28</b>	<b>180</b>

## ÇİZELGE 3

OKUL YÖNETİCİLERİNİN CİNSİYETLERİNE GÖRE DAĞILIMI

Kadın	Erkek
37	143

## ÇİZELGE 4

OKUL YÖNETİCİLERİNİN GÖREVLERE GÖRE DAĞILIMI

Müdür	Müdür Yardımcısı
28	152
<b>Toplam</b>	<b>180</b>

## ÇİZELGE 5

OKUL YÖNETİCİLERİNİN CİNSİYETLERİNE GÖRE DAĞILIMI

Yaş	Kadın	Erkek
25-30	1	2
31-35	5	20
36-40	16	55
41-45	11	45
46-50	4	21
<b>Toplam</b>	<b>37</b>	<b>143</b>
<b>Genel</b>	<b>Toplam</b>	<b>180</b>

Çizelge 5'le aşırma örnekleminde bulunan kadın ve erkek yöneticilerin yaşları görülmektedir. Çizelgede de görüldüğü gibi Kocaeli ili örneğindeki erkek yöneticilerin %38.46 sı 36-40 yaş arasındadır. Kadın yöneticilerin %43.24 ü 36-40 yaş arasındadır.

### ÇİZELGE 6

#### OKUL YÖNETİCİLERİNİN CİNSİYETLERİNE GÖRE KIDEM DAĞILIMLARI

Kıdem Yılı	Kadın	Erkek
1-5	1	
6-10	3	5
11-15	6	29
16-20	16	63
21-25	9	37
26-30	2	9
Toplam	37	143
N=		180

Çizelge 6'da araştırma örnekleminde bulunan kadın ve erkek yöneticilerin kıdemlerine göre dağılımını göstermektedir. Çizelge incelendiğinde Kocaeli ilinde bulunan yöneticilerin genellikle 16-20 yıl arası kıdemde olduğu görülmektedir.

### Veriler ve Toplanması

Veriler Kocaeli ilinde bulunan gündüz öğretim yapan 12 devlet lisesinin 73, 6 Anadolu Lisesinin 26 ve 10 Meslek Lisesinin 81 yöneticisinin empati düzeyleri ve kendini gerçekleştirme (Kişisel Yönelim) düzeyini ölçmek amacıyla Dökmen'in (1988) geliştirdiği Empatik Beceri Ölçeği (EBÖ) B Formu ve Everest L. Shostrom'un geliştirdiği Kendini Gerçekleştirme (Kişisel Yönelim) envanteri uygulanarak gerçekleştirilmiştir.

**Empatik Beceri Ölçeği (EBÖ):** Dökmen tarafından geliştirilen Empatik Beceri Ölçeği A ve B olmak üzere iki

forman oluşmaktadır. Ölçeğin her iki formunda da 6 lane sorun ifade edilmektedir.

Araştırmada kullanılan EBÖ B formunda ise yine aynı 6 sorun yer almaktadır. Ancak her sorunun altında bu sorunu dile getiren kişiye söylenebilecek 12 empatik tepki sıralanmıştır. Sorunlardan her birini okuyan denek, tercih edeceği 4 tanesini 12 empatik tepki arasından seçer. Ölçekteki 6 sorunla ilgili olarak 4 er lane toplam 24 empatik tepki seçen deneklere, seçtikleri her bir tepkinin karşılığı olan puan ölçeğin cevap anahtarına bakılarak verilir.

Empatik Beceri Ölçeği B Formu için yapılan güvenirlik çalışmaları sonucunda ( $p < .001$ ) anlamlılık düzeyinde  $r = .83$  olarak bulunmuştur. Geçerliliğe ilişkin çalışmalar sonucu ise anlamlı derecede ayırt edici olduğu bulunmuştur.

#### **Kişisel Yönelim Envanteri (Kendini Gerçekleştirme**

**Envanteri:** Shostrom tarafından gerçekleştirilen envanter 150 davranış hükmü ya da değer karşılaştırmasından oluşmaktadır. Madde çiftlerinin 13'ü zamanı iyi kullanma (Z), 127'si ise desteği içeriden alma (D) ölçeklerini içermektedir. Bunlar envanterin temel iki ölçeğidir. Kendini gerçekleştirme düzeyi ile diğer 10 ölçek 150 maddenin çeşitli bileşimlerinden meydana gelmektedir. Puanın yüksek olması kendini gerçekleştirme düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Shostrom tarafından gerçekleştirilen ve Kuzgun tarafından Türk toplumuna uyarlanan bu envanter bireylerin kendini gerçekleştirme düzeylerini ölçmektedir.

Kişisel yönelim envanteri 12 alt ölçeği kapsamaktadır. Bunlar;

#### **1- (Z) Zamanı İyi Kullanma (Time Competence):**

Zamanı iyi kullanma bir kimsenin şimdiki zamanda daha tam olarak yaşaması, geçmiş ve geleceği şimdiki zamana anlamlı bir devamlık halinde bağlayabilmesi demektir.

Zamanı iyi kullanan kimse geçmişe, pişmanlı, vicdan azabı gibi olumsuz duygularla yüklü olmaksızın bakabilen, geleceğe ilişkin, gerçekçi amaçlara yönelik kimsedir.

**2- (D) Desteği İçten Alma (Inner Directed):**

Desteği içten alma kendini gerçekleştirmenin temel bir ögesi olup kişinin bir dış otoriteye göre değil, geliştirdiği içsel değerler sistemine göre davranması demektir. Desteği içten alan kimse dış çevreye mümkün olduğu kadar az bağımlı, kendine yetebilen ve kendini gerçekleştirmeye yönelik bir kimse olarak nitelenebilir.

**3- (Kg) Kendini Gerçekleştirmeye Götüre Değer Benimseme (Self-actualizing Value) :**

Kendini gerçekleştirmeye götüren değerleri benimseme ile bir kimsenin "Kendini Gerçekleştiren" kimselerin değerlerini ve davranış biçimlerini benimseme derecesi kastedilmektedir. Buda kişinin yaşamını mümkün olduğu kadar çevre baskısından bağımsız olarak kendi ihtiyaç ve arzularına göre sürdürmesi, sahip olduğu gizli güçlere güvenmesi ve onları sonuna kadar geliştirmeye çalışması, olaylara ve nesnelere uzlaştırıcı bir gözle bakabilmesi olarak özetlenebilir.

**4- (v) Varoluşsal Bir Hayat Sürme (Existentiality):**

Varoluşsal bir hayat, ilke ve kurallara uygulamadan esnek olma, kendini dış ölçütlere ve başkalarının beklentilerine bağlı saymama, nesnelere ve olaylara uzlaştırıcı bir gözle bakabilme, katı ve doğmatik olmama ile nitelenen bir yaşama biçimi demektir.

**5- (Du) Duygusal Bakımdan Açık Olma (Fleeing Reactivity):**

Duygusal bakımdan açık olma, bir kimsenin bir kimsenin duygularının farkında olması, onları saklamak bastırmak

inkar etmek gereğini duymaması demektir.

**6- (k) Kendiliğinden Davranabilme (Spontanecity) :**

Bir kimsenin duygularını arzu ve ihtiyaçlarını rahatça ifade edebilmesi demektir. Kendiliğinden davranabilen kimse içinden geldiği gibi tepkide bulunabilen tepkilerin sorumluluğunu taşıyabilen kimsedir.

**7- (Bs) Benliği Saygı Duyma (Self Regard) :**

Bir kimsenin kendini güçlü bir kişi olarak algılaması ve bu nedenle kendini beğenmesidir. Benliğe saygı duyan kimse kendisi hakkında olumlu bir "Benlik Tasarımına" sahiptir.

**8- (Bk) Benliği Kabul Edebilme (Self Acceptance) :**

Bir kimsenin kusurlarına ve eksik yanlarına rağmen kendini kabul edebilmesi demektir.

**9- (İ) İnsanın Tabiatı Hakkında Olumlu Bir Görüş Sahibi Olma (Nature Of Man, Constructive) :**

İnsanın tabiatı hakkında olumlu bir görüşe sahip olma, insanı yaratılış itibarıyla iyi ve geçimli bir varlık olarak algılamak demektir.

**10- (U) Dünyaya Uzlaştırıcı Bir Gözle Bakabilme (Synergy) :**

Hayattaki zıtlıklara daha geniş bir görüş açısından bakıp, onların birbirleri ile anlamlı bir şekilde ilişkili olduklarını görebilme gücüdür.

**11- (S) Saldırganlık Eğilimlerini Kabul Edebilme (Acception of Aggression) :**

Bir kimsenin öfkesini ve saldırganlık eğilimlerini farkında olması ve bunları kişiliğinin bir parçası sayıp

kabullenebilmesi demektir.

**12- (Y) Başkaları İle Yakınlık Kurabilme (Capacity For Intimate Contact):**

Başkalarıyla yakınlık kurabilme, bir kimsenin başka insanlara içten duygularla yaklaşabilmesi anlamlı ve sıcak ilişkiler geliştirip sürdürebilmesi demektir.

Daha önce tanımlanan 12 alt ölçeğin her birinin madde sayısı aşağıda verilmiştir.

1- Zamanı iyi kullanma (z)	23 madde
2- Desteği içten alma (D)	127 madde
3- Kendini gerçekleştirilmeye götüren değerleri benimseme (Kg)	26 madde
4- Varoluşsal bir hayat sürme (V)	32 madde
5- Duygusal bakımdan açık olma (Du)	23 madde
6- Kendiliğinden davranabilme (K)	18 madde
7- Benliğe saygı duyma (Bs)	16 madde
8- Benliği kabul edebilme (Bk)	26 Madde
9- İnsan tabiatı hakkında olumlu bir dünya görüşüne sahip olma (İ)	16 madde
10- Dünyaya uzlaştırıcı bir gözle bakabilme (U)	9 Madde
11- Saldırganlık eğilimlerini kabul edebilme (S)	25 Madde
12- Başkalarıyla yakınlık kurabilme (Y)	28 madde

Kişisel Yönelim Envanterinin Türkiye için geçerliliğini Kuzgun araştırmış ve Türk toplumuna uyarlamıştır.

**Verilerin Çözümlemesi ve Yorumu**

Lise yöneticilerinin kendini gerçekleştirme düzeyleri ve empatik beceri düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla elde edilen veriler varyans analizi ve



belimsel istatikscl işlemler aracılığıyla cözümlenmiştir. Her bir (t) değerinin manidarlık düzeyi 0.05 olarak alınmiştır.



## BÖLÜM 4

### BULGULAR ve YORUM

Kocaeli ili Orta Öğretim okulları lise kısımlarının yöneticilerinin kendini gerçekleştirme (kişisel yönelim) ve empatik beceri düzeylerine ilişkin yapılan tarama sonucu elde edilen verilerin istatistiksel analizleri yapılmıştır. Korelasyon, varyans analizi ve t testi uygulanmıştır. Sonuç aşağıda verilmiştir.

#### 1. Cinsiyete Göre Lise Yöneticilerinin Kendini Gerçekleştirme ve Empatik Eğilim Düzeylerine İlişkin Bulgular.

#### ÇİZELGE 7

CİNSİYETE GÖRE LİSE YÖNETİCİLERİNİN EMPATİK EĞİLİM DÜZEYLERİ ARASINDAKİ FARKA İLİŞKİN VARYANS ANALİZİ.

BOYUT=Empatik Beceri

Grup	N	Ortalama	SD	Ölçmelerin Standart Hatası
Erkek	143	130.6923	15.870	1.327
Erkek	37	129.8378	15.468	2.543

\*P<0.05

## ÇİZELGE 8

CİNSİYETE GÖRE LİSE YÖNETİCİLERİNİN KENDİNİ GERÇEKLEŞTİRME  
DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN VARYANS ANALİZİ.

BOYUT=Kendini Gerçekleştirme

Grup	N	Ortalama	SD	Ölçmenin Standart Hatası
Erkek	143	41.7902	31.300	2.617
Kadın	37	39.3514	4.715	77.5

\*P<0.05

Cinsiyetleri farklı olan lise yöneticilerinin empatik empatik beceri puanları ve kendini gerçekleştirme puan ortalamaları kadınlarda ve erkeklerde farklı değildir. Sonuç olarak lise yöneticilerinin, empati ve kendini gerçekleştirme puanları cinsiyete göre farklılıklar göstermemektedir.

Varyans	t Değeri	2-Tail Sig	%95'lik Güven Aralığı
Eşit	.29	.770	(-4.894 , 6.603)
Eşit Olmayan	.30	.767	(-4.891 , 6.600)

P<0.05

Ortalamalar arası fark= .8545

\*p=.726 F=.123

Çizelge 8'de görüldüğü gibi empatik beceri puanları açısından kadın ve erkek yöneticilerin empatik becerileri cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

2. Kıdeme Göre Lise Yöneticilerinin Empatik Beceri ve Kendini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Bulgular.

**ÇİZELGE 9**

KIDEME GÖRE LİSE YÖNETİCİLERİNİN EMPATİK BECERİ DÜZEYLERİ İLE KENDİNİ GERÇEKLEŞTİRME DÜZEYLERİ ARASINDAKİ FARKA İLİŞKİN KORELASYON ANALİZİ VE VARYANS ANALİZİ.

	<b>Empati</b>	<b>KG.</b>	<b>Kıdem</b>
<b>Empati</b>	1.0000 (N=180) P=.	0.965 (N=180) P=.198	-.0742 (N=180) P=0322
<b>KG</b>	0.965 (N=180) P=.198	1.0000 (N=180) P=.	-.0370 (N=180) P=.622
<b>Kıdem</b>	-.0742 (N=180) P=.322	-.0370 (N=180) P=.622	1.0000 (N=180) P=.

<b>Varyans Kaynağı</b>	<b>N</b>	<b>Varyans Toplamı</b>	<b>Varyans Ortalaması</b>	<b>F</b>
Gruplar Arası	2	435.9697	217.9848	F.0402
Gruplar İçi	177	960950.581	5429.0981	F.9607
Toplam	179	961386.3278		

\*P<0.05

Kıdem ile empatik beceri ve kendini gerçekleştirme düzeyi arasında ki korelasyona bakıldığında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Fakat kıdemi az, orta ve çok olarak gruplara ayırıp anova yapıldığında empatik becerinin orta ve çok grupları arasında manidar bir fark oluşturduğu bulunmuştur. Sonuçta lise yöneticilerinin kıdemleri yükseldikçe empatik beceri ve kendini gerçekleştirme düzeylerinin de artmakta olduğu bulunmuştur.

Varyans	T Değeri	2. Tail Sig	%95'lik Güven Aralığı
Eşit	.47	.638	(-7.768, 12.646)
Eşit Olmayan	.89	.373	(-2.953, 7.830)

$P < 0.05$

Ortalamalar arası fark= 2.4389

P: .431 F=.624

Çizelge 9'da görüldüğü gibi lise yöneticilerinin kendini gerçekleştirme puan ortalamaları kadın ve erkek yöneticilere göre farklılık göstermemektedir.

### ÇİZELGE 10

KIDEME GÖRE LİSE YÖNETİCİLERİNİN EMPATİK BECERİ DÜZEYLERİNE İLİŞKİN VARYANS ANALİZİ

Varyans Kaynağı	DF	Varyans Toplamı	Varyans Ortalaması	F
Gruplar Arası	2	2372.6625	1186.3313	0.0077
Gruplar İçi	177	42026.2878	5429.0981	F. 4.9964
Toplam	179	44398.9500		

Lise yöneticilerinin kıdemleri az, orta ve çok olarak bölündüğünde kıdemleri orta ve çok olan lise yöneticilerinin kendini gerçekleştirme ve empatik beceri düzeyleri arasında farklılık olduğu bulunmuştur. Bu da lise yöneticisinin kıdemi arttıkça kendini gerçekleştirme düzeyinin ve empatik becerisinin arttığını göstermektedir.

### ÇİZELGE 11

LİSE YÖNETİCİLERİNİN KIDEM, KENDİNİ GERÇEKLEŞTİRME, EMPATİK BECERİ DÜZEYLERİ İLE OKUL TÜRLERİ ARASINDAKİ ANALİZ.

	X
Meslek Lisesi	126.5357
Genel Lise	128.2558
Anadolu Lisesi	134.4691

Lise yöneticilerinin kıdemleri ile kendini gerçekleştirme ve empatik beceri düzeyleri arasındaki ilişki Meslek Lisesi, Anadolu Lisesi ve Genel Lise olarak bakıldığında da farklılık göstermektedir.

Kendini gerçekleştirmenin (Kişisel yönelim) alt değerleri olan zamanı iyi kullanma, kendiliğindenlik, insanın tabiatı, benliğin kabulü, saldırganlığın kabulü, uzlaştırma varoluşsallık, başkaları ile yakınlık kurabilme, desteği içten alma, duygusal açıklık, benliğe saygıyla kıdem arasında da anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

### 3. Branşa Göre Lise Yöneticilerinin Empatik Beceri ve Kendini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Bulgular.

### ÇİZELGE 12

BRANŞA GÖRE LİSE YÖNETİCİLERİNİN EMPATİK BECERİ DÜZEYLERİ İLE KENDİNİ GERÇEKLEŞTİRME DÜZEYLERİ ARASINDAKİ FARKA İLİŞKİN VARYANS ANALİZİ

Varyans Kaynağı	N	Varyans Toplamı	Varyans Ortalaması	F
Gruplar Arası	2	17500.1306	8750.0653	.1968
Gruplar içi	177	943886.1972	5332.6904	
Toplam	179	961386.3278		

Mezuniyet alanı empatik beceri düzeyi ve kendini gerçekleştirme düzeyi arasındaki ilişki için korelasyona bakılmadığından (brans nominal bir ölçek olduğu için) yine oneway anava gerçekleştirilmiştir. Sonuç olarak da üç grup arasında (fen, sosyal ve meslek dersleri) puanlar açısından bir fark bulunamamıştır. Buna bakılarak lise yöneticilerinin branşlarının kendini gerçekleştirme düzeyi ve empatik beceri düzeylerine etki etmediğini göstermektedir.

Kendini gerçekleştirmenin (kişisel yönelim) alt değerleri olan zamanı iyi kullanma, kendiliğindenlik, insanın tabiatı, benliğin kabulü, saldırganlığın kabulü, uzlaştırma varoluşsallık, başkaları ile yakınlık kurabilme, desteği içten alma, duygusal açıklık, benliğe saygıyla brans arasında da anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

#### 4. Empatik Eğilim Düzeyleri Yüksek Olan Lise Yöneticilerinin Kendini Gerçekleştirme Düzeylerinin Yaşlara Göre Farkına İlişkin Bulgular.

### ÇİZELGE 13

EMPATİK EĞİLİM DÜZEYLERİ YÜKSEK OLAN LİSE YÖNETİCİLERİNİN KENDİNİ GERÇEKLEŞTİRME DÜZEYLERİ İLE YAŞ DEĞİŞKENİ ARASINDAKİ FARKA İLİŞKİN KORELASYON ANALİZİ.

	Empati	Yaş
Empati	1.0000 (N=59) P=.	.1847 (N=59) P=.161
Yaş	.1847 (N=59) P=.161	1.0000 (N=59) P=.

(Seçilen denekler empatik düzeyleri yüksek olan 59 kişi)

Hipotez bu biçimde test e dildiğinde yaş ile empatik beceri düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Eğer empatik beceri düzeyi yüksek olma şartı kaldırılırsa yaş ile empatik beceri düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır sonucu çıkmaktadır.

### ÇİZELGE 14

EMPATİK BECERİ DÜZEYİ İLE YAŞ ARASINDA Kİ İLİŞKİYİ GÖSTEREN  
KORELASYON ANALİZİ.

	Empati	Yaş
Empati	1.0000 (N=180) P=.	.1577 (N=180) P=.034
Yaş	.1577 (N=180) P=.034	1.0000 (N=180) P=.

Kendini gerçekleştirmenin (kişisel yönelim) alt değerleri olan zamanı iyi kullanma, kendiliğindenlik, insanın tabiatı, benliğin kabulü, saldırganlığın kabulü, uzlaştırma varoluşsallık, başkaları ile yakınlık kurabilme, desteği içten alma, duygusal açıklık, benliğe saygıyla yaş arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bundan da lise yöneticilerinin kendini gerçekleştirme düzeylerinin yaşa göre değişmediği sonucu çıkmaktadır.



5. Meslek Liseleri, Genel Liseler ve Anadolu Liselerinin Yöneticilerinin Kendini Geliştirme Düzeyleri Arasında İlişkiye İlişkin Bulgular.

ÇİZELGE 15

KOCAELİ İLİNDE YER ALAN MESLEK, GENEL LİSE VE ANADOLU LİSELERİNİN YÖNETİCİLERİNİN EMPATİK BECERİ VE KENDİNİ GERÇEKLEŞTİRME DÜZEYLERİ ARASINDA İLİŞKİYE İLİŞKİN VARYANS ANALİZİ.

Varyans Kaynağı	N	Varyans Toplamı	Varyans Ortal.	F
Gruplar Arası	2	28482.1063	14241.0531	.0698
Gruplar İçi	177	932904.2215	5270.6453	
Toplam	179	961386.3278		

\*P<0.05

Meslek Liseleri Düz liseler (gündüz öğretim yapan devlet liseleri) ve Anadolu liselerinde görev yapan lise yöneticilerinin empatik beceri ve kendini gerçekleştirme düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

### ÇİZELGE 16

KENDİNİ GERÇEKLEŞTİRME İLE OKULLAR ARASINDAKİ İLİŞKİYİ GÖSTEREN TABLO ANALİZİ.

Varyans kaynağı	N	Varyans Toplamı	Varyans Ortalaması	F
Gruplar Arası	2	1783.1234	891.5617	.
Gruplar İçi	177	13809.8544	781.4116	.3218
Toplam	179	140092.9778		

$P < 0.05$

### ÇİZELGE 17

EMPATİ İLE OKULLAR ARASINDA Kİ İLİŞKİYİ GÖSTEREN VARYANS ANALİZİ.

Varyans Kaynağı	N	Varyans Toplamı	Varyans Ortal.	F
Gruplar Arası	2	17500.1306	8750.0653	.1968
Gruplar İçi	177	943886.1972	5332.6904	
Toplam	179	961386.3278		

\* $P < 0.05$

Kocaeli ilinde yer alan Meslek, Genel Lise ve Anadolu Liselerinde yer alan yöneticilerin empati düzeyleri ile yöneticilik yaptıkları okul türleri arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Sonuç olarak yöneticilerin empatik beceri düzeylerinin okullara göre değişmediği söylenebilir.

### ÇİZELGE 18

KENDİNİ GERÇEKLEŞTİRMENİN (KİŞİSEL YÖNELİM) ALT DEĞERLERİN-  
DEN SALDIRGANLIĞIN KABULÜ AÇISINDAN OKULLARA GÖRE FARKA İ-  
LİŞKİN VARYANS ANALİZİ.

Varyans Kaynağı	N	Varyans Toplamı	Varyans Or- talaması	F
Gruplar A- rası	2	414.6565	237.3282	
Gruplar İçi	177	6350.0713	35.8761	.0037
Toplam	179	6764.7278		

\*P.<0.05

Genel Lise yöneticileri hem Meslek Liseleri hem de Anadolu Liselerinin yöneticilerinden saldırganlığın kabulü puanı açısından anlamlı olarak farklı bulunmuştur. Bu da Genel lise yöneticilerinin saldırganlık eğilimlerini daha rahat kabuk edebildiklerinin, saldırganlık eğilimlerini Kişilerin bir parçası olarak sayıp kabullenebildiklerinin göstergesi olarak yorumlanabilir.

### ÇİZELGE 19

SALDIRGANLIK EĞİLİMİ İLE OKULLAR ARASINDAKİ İLİŞKİYİ GÖSTE-  
REN ANALİZ.

Okul	Ortalama
Lise	31,7500
Meslek	34,1707
Anadolu Lisesi	35,9615

### ÇİZELGE 20

KENDİNİ GERÇEKLEŞTİRMENİN (KİŞİSEL YÖNELİM) ALT DEĞERLERİN-  
DEN VAROLUŞSALLIK İLE OKULLAR ARASINDA Kİ FARKA İLİŞKİN  
VARYANS ANALİZİ.

Varyans Kay- nağı	N	Varyans Top- lamı	Varyans Or- talaması	F
Gruplar Arası	2	864.6909	432.432.3454	
Gruplar İçi	177	15941.8869	90.0672	.0093
Toplam	179	16806.5778		

\* P<0.05

Meslek Lisesi ve Genel Lise yöneticilerinin varoluş-  
sallık açısından puanları Anadolu Liseleri yöneticilerine  
göre anlamlı olarak farklı bulunmuştur. Bu da Meslek Lisesi  
ve Genel Lise yöneticilerinin daha varoluşsal bir hayat  
sürdüklerinin, ilke ve kuralları uygulamada esnek oldukla-  
rının, kendini dış ölçütlere ve başkalarının beklentilerine  
bağlı saymadıklarını, olaylara ve nesnelere uzlaştırıcı bir  
gözle bakabildiklerinin, katı ve dogmatik olmadan bir yaşam  
biçimi sürdürdüklerinin bir göstergesi olarak yorumlanabi-  
lir. Bu sonuçta Meslek Lisesi ve Genel Lise yöneticilerinin  
çağdaş yönetici modellerini uydukları şekilde yorumlanabi-  
lir.

### ÇİZELGE 21

KENDİNİ GERÇEKLEŞTİRMENİN (KİŞİSEL YÖNELİM) ALT DEĞERLERİN-  
DEN BAŞKALARI İLE YAKINLIK KURABİLME İLE OKULLAR ARASINDAKİ  
FARKA İLİŞKİN VARYANS ANALİZİ.

Varyans Kay- nağı	N	Varyans Top- lamı	Varyans Or- talaması	F
Gruplar Arası	2	271.0100	135.5050	
Gruplar İçi	177	6620.7900	37.4056	.0287
Toplam	179	6891.8000		

\* P.<0.05

Meslek Lisesi ve Genel Lise yöneticilerinin başkaları ile yakınlık kurabilme açısından puanları Anadolu Liseleri yöneticilerine göre anlamlı olarak farklı bulunmuştur. Bu da Meslek Liseleri ve Genel Liselerin yöneticilerinin başkalarına içten duygularla yaklaşabildiklerinin, başkaları ile anlamlı ve sıcak ilişkiler geliştirip sürdürebildiklerinin bir göstergesi olarak yorumlanabilir. Buradan da Meslek Liseleri ve Genel Liselerin yöneticilerinin kişiler arası iletişimde daha aktif oldukları şeklinde yorum çıkarılabilir.

## ÇİZELGE 22

KENDİNİ GERÇEKLEŞTİRMENİN (KİŞİSEL YÖNELİM) ALT DEĞERLERİN-DEN ZAMANI İYİ KULLANMA İLE OKULLAR ARASINDAKİ FARKA İLİŞKİN VARYANS ANALİZİ.

Varyans Kaynağı	N	Varyans Toplamı	Varyans Ortalaması	F
Gruplar Arası	2	338.7415	169.3708	
Gruplar İçi	177	3121.8363	17.6375	.0001
Toplam	179	3460.5778		

\*P.<0.05

Meslek Liseleri ve Genel Lise yöneticilerinin zamanı iyi kullanma açısından puanları Anadolu Liseleri yöneticilerini göre anlamlı olarak farklı bulunmuştur. Bu da Meslek Liseleri ve Düz Lise yöneticilerinin şimdiki zamanı tam olarak yaşadıklarının, geçmiş ve geleceği şimdiki zamanla anlamlı bir devamlılık hamlinde yaşayabildiklerinin, geleceğe ilişkin gerçekçi amaçlara yönelen, geçmişten pişmanlık duymayan kimseler olduklarının bir göstergesi olarak yorumlanabilir.

## BÖLÜM 5

### Yargı ve Öneriler

#### Öneriler

1- Kendini gerçekleştirmenin saptanması hem yöneticilerin hem de iş görenler açısından önem taşımaktadır. Kendini gerçekleştirme düzeylerinin belirlenmesi ve çalışmalarına önem verilmeli hatta ilgili birimlerin bu işi üstlenmesi sağlanmalıdır.

2- Empatik beceri düzeyinin tespit edilmesi örgüt içi iletişimin sağlıklı olarak yürümesi açısından önemlidir.

3- Yöneticilerin kendini gerçekleştirme gereksinmelerinin daha iyi tanınmaları sağlanmalıdır.

4- Anadolu Liselerinde ki yöneticilerin daha varoluşsal davranabilmeleri, zamanlarını daha iyi kullanabilmeleri, başkaları ile daha fazla yakınlık kurabilmeleri için gerekli eğitim çalışmaları yapılmalıdır.

5- Kendini gerçekleştirmiş ve empatik yöneticilerin varlığının birey ve örgüt açısından önemini daha iyi vurgu

lamak için eğitim programları düzenlenmelidir.



**KAYNAKÇA**

- Acar, Nilüfer Voltan. Terapötik İletişim. Ankara: Şafak Matbaacılık, 1989
- Açıkalın. Aylaç. Toplumsal Kuramsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği. Ankara: Personel Geliştirme Merkezi Yayınları No: 10,1995.
- Akbaş, Ayla. "Ergenlerin Kendini Gerçekleştirme Düzeylerini Etkileyen Bazı Faktörler" (Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi SBE, 1989.)
- Akkoyun, Füsün ve Hakan Ersever. "İdeal Benliğin Değerlendirilmesi" Anakara Üniversitesi EBF Dergisi, Cilt 22 Sayı 2, 1989
- Aksu, Ali. Eğitim Yönetim Ders Notları. İzmit: Kocaeli Üniversitesi Matbaası, 1995.
- Aydın, Mustafa. Çağdaş Eğitim Denetimi. Ankara Hatipoğlu Yayınevi,1994.
- \_\_\_\_\_ . Eğitim Yönetimi. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi, 1994.
- Balcı, Ali. "Eğitim Örgütlerine Yeni Bakış Açılımları Kuram Araştırma İlişkisi" Ankara Üniversitesi EBF Dergisi Cilt 25, sayı 1;1992.
- Baransel, Atilla. Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi. Cilt 1 İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No.25, Sayı 1, 1993.



- Başaran, İbrahim Ethem. Örgütsel Davranış. Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları No.108,1992.
- \_\_\_\_\_. Yönetim. Ankara: Gül Yayınevi,1993
- \_\_\_\_\_. Eğitim Yönetimi. Ankara: Kadıoğlu Matbaası, 1994.
- Bursalıoğlu, Ziya. Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara: Pegem Yayın No.2, 1991.
- Cüceoğlu, Doğan. İnsan İnsana. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi, 1987.
- Çelik, Sabri. "Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri ve İhtiyaçlarının Karşılama Derecesi İle Kendini Gerçekleştirme Düzeyleri Arasındaki İlişki" (Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi SBE, 1993.)
- Doğan, Muammer. İşletme Ekonomisi ve Yönetimi. İzmir: Bilgehan Basımevi, 1986.
- Dökmen, Üstün. "Empatinin Yeni Bir Modele Dayanılarak Ölçülmesi ve Psikodrama ile Geliştirilmesi" Ankara Üniversitesi EBF Dergisi, Cilt 21, Sayı 1-2, 1998.
- \_\_\_\_\_. İletişim Çalışmaları ve Empati. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1996.
- Durmazkul, Mustafa. "İlkokul Öğretmenlerinin Kendini Gerçekleştirme Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi." (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi SBE, 1994.)
- Ecebaş, Müge. " Lise Son sınıf Öğrencilerinin Kendini Açama

Davranışlarının Cinsiyet ve Kendini Gerçekleştirme Düzeyleri Açısından İncelenmesi. "Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, SBE, 1994.

Gençtan, Engin. Çağdaş yaşam ve Normal Dışı Davranışlar. İstanbul: Remzi Kitabevi, 1990.)

\_\_\_\_\_. Psikanaliz ve Sonrası. İstanbul: Remzi Kitabevi, 1990.

Hatipoğlu, Zeyyat. Temel Yönetim ve Organizasyon. İstanbul Bata Basım Yayımları, 1993.

Hoffman, Martin.L. Empathy, It's Development and Prosocial Implications. London: Universty Of Nebraska Pres Lincoln, 1977.

Kahramanoğlu Ertan. "Genel Liselerdeki Yönetim Uygulamalarının Çağdaş Yönetim Anlayışı Açısından Değerlendirilmesi " (yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi, SBE, 1990.)

Kaner, Sema. "Gerçeklik Terapisinin ve Psikodramanın Anti Sosyal Davranış Gösteren Gençlerin Benlik Algıları ve Empati Düzeylerine Etkisi" Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, SBE, 1991.

Karasar, Niyazi. Bilimsel Araştırma Yönetimi. İstanbul Acar Matbaacılık, 1992.

Kaya Yahya Kemal. Eğitim Yönetimi. Ankara Set Ofset Matbaacılık, 1992.

Kuzgun, Yıldız. Rehberlik ve Psikolojik Danışma. Ankara: ÖSYM Eğitim Yayınları 9, 1998.

- Nuray, Sungur. Yaratıcı Düşünce. İstanbul: Acar Matbaacılık, 1992.
- Okvuran, Ayşe. "Yaratıcı Drama Eğitiminin Empatik Beceri ve Empatik Eğilim Düzeylerine Etkisi" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi, 1993)
- Onur, Bekir. Gelişim Psikolojisi. Ankara: Verso Yayıncılık, 1991.
- Ören, Feride. "Kişinin Kendini Kabulü ve Başkaları Tarafından Kabulü Arasındaki İlişki" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi SBE, 1989.)
- Özdemir, Servet. "Eğitim Yöneticisinin Değerlendirilmesi" (Yayınlanmamış Doktora Tezi. Konya Selçuk Üniversitesi SBE, 1988)
- Öztürk, M. Orhan. Psikanaliz ve Psikoterapi. İstanbul Evrin Kitabevi, 1989.
- Robbins, P. Stephen. Örgütsel Davranış Temelleri. (Çeviren; Sevgi Ayşe Öztürk.) Eskişehir: ETAM A.Ş., 1994.
- Rogers, Carl R. Emphatic. (Çeviren; Füsün Akkoyun) An Unappreciated Way of Being, The Counseling Psychologist, Vol.5 No:2, 1975.)
- Sabuncuoğlu Zeyyat, Melek Tüz. Örgütsel Yönetim. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları, 1991.
- Tanrıdağ, Rana. "Ankara'da ki Ruh Sağlığı Hizmetlerinde Çalışan Personelin Empatik Eğilim ve Empatik Beceri Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi" (Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üni-

versitesi SBE, 1992.)

Tortop, Nuri, Eyüp G. İşbir ve Burhan Aykaç. Yönetim Bili-  
mi. Ankara: Yargı Kitap ve Yayınevi, 1993.

Yörükoğlu, Atalay. Çocuk Ruh Sağlığı. İstanbul: Acar Matba-  
acılık, 1989.

Yüce, Sema. "Grupla Psikolojik Danışmanın Üniversitede Oku-  
yan Kız ve Erkek Öğrencilerin Kendilerini Gerçek-  
leştirme Düzeyine Etkisi" (Yayınlanmamış Bilim Uz-  
manlığı Tezi. Hacettepe Üniversitesi SBE, 1987.



**EK - A****(EBÖ) B - FORMU**

**Açıklama:** Aşağıda altı ayrı kişiye ait birer sorun dile getirilmiştir. Her bir sorunun altında da bu sorunu dile getiren kişiye söylenebilecek 12 tepki yer almaktadır. Sorunlardan her birisini okuduktan sonra bu kişiye söylemeyi tercih edebileceğiniz dört tepkiyi, alttaki 12 tepki arasından seçiniz. 12 tepki arasından söylemeyi en fazla tercih edeceğiniz dört tepkinin yanlarına birer çarpı işareti koyunuz.

**1. Kişi (ev Hanımı) :**

"Yemek, çamaşır, temizlik, dikiş, alış-veriş, çocuklar... Bütün gün tek başıma koşturuyorum; yine de yetişemiyorum. Kendime ayıracak beş dakikam bile yok. Kendimi mutlakla banyo arasında hapis olmuş gibi hissediyorum."

1. Ev işlerine yardım edecek bir yardımcı kadın tutmayı düşündün mü?
2. Bütün bu işler günde kaç saatini alıyor?
3. Eşin hiç yardım etmiyor mu?
4. Anladığım kadarıyla ev işleri sana çok ağır geliyor?
5. Ev işlerini yapan dünyada bir tak sen değilsin; bu durumu mesele yapmak doğru değil.
6. Haklısın bu kadar iş insanı gerçekten bunaltır.
7. Bence senin problemin işleri becerememen değil işlerin çok olması.
8. Senin yerinde olsam ben de bunalırdım.
9. Sanırım bunca iş karşısında kendini yalnız ve çaresiz hissediyorsun.

10. Sana katılıyorum; ev işleri gerçekten kolaydır.
11. Annem de (veya bir başka yakınınız) senin gibi sürekli ev işi yapmaktan bunalıyor.
12. Sanırım bu kadar çok işi tek başına yapmak zorunda kalman seni öfkelenendiriyor.

## 2. Kişi (bir arkadaşınız)

"Bir miras meselesi yüzünden babamla amcam kav ettikler aslında ben ikisini de severim. Aralarını bulmaya çalıştım daha da kötü oldu. Babam dün "Bir daha o adamla konuşmayacaksın" dedi. Gerçi miras konusunda babam haklı gibi geliyor ama, amcamdan da vazgeçemem ki. Bunca yıl bize ikinci bir baba oldu. Üç kuruş için bu çektiğimize değer mi?"

1. Her ailede böyle problemler olabilir: kardeş kardeşin ne öldüğünü istermiş ne güldüğünü.
2. Çok zor bir durum sıkılmakta haklısın.
3. Anladığım kadarıyla bu kavga seni çok üzmüş.
4. Senin yerinde olsaydım ben de çok üzülürdüm.
5. Kendini sevdiğin iki insan arasında kalmış hissediyorsun bu da seni çaresizliğe itiyor.
6. İki kardeşin problemini anlayarak çözmelerine sevindim.
7. Bence güvenilir bir hukukçu bulup onun hakemliğine başvurmalısınız.
8. İki sevdiğin insan arasında seçim yapmak zorunda kalman seni öfkelenendiriyor.
9. Parayla mutluluk olmaz dostluk her şeyden önemlidir.
10. Eğer babanın tarafını tutarsan amcana karşı haksızlık ettiğini düşüneceksin.
11. Baban "amcanla konuşma" sözünü geçici bir öfke anında söylemiş olabilir.

12. Bu kavganın sebebi bence para değil, babanla amcanın ailede üstünlük kurma istekleri olabilir.

### **3. Kişi (bir dostunuz):**

"Son günlerde canım sıkılıyor. Belli bir sebep yok ama içimin daraldığını hissediyorum. Canım bir şey yapmak istemiyor; Amaçsız dolanıyorum. Üstelik bu sıkıntımı kimseyle paylaşamıyorum."

1. Sıkıntının nedenlerini araştırdın mı?
2. Senin böyle sıkılıyor olmana üzüldüm.
3. Bence kendini meşgul edecek bir hobi bulmalısın.
4. Saçının yatmaması seni üzüyor.
5. Saçının dökülmesi beni üzdü.
6. Başkalarının yanında her zaman derli-toplu görünmek istiyorsun.
7. Her zaman kusursuz bir insan olmak istiyorsun.
8. Saçınla bu kadar uğraşmak zorunda kalman seni sinirlendiriyor.
9. Bence bu önemli bir sorun değil ama seni rahatsız etmesine üzüldüm.
10. Bunu sakın arkadaşlarına söyleme; çünkü seninle dalga geçebilirler sen de üzülürsün.
11. Küçük bir şey için bile olsa, başkaları tarafından eleştirilmek seni üzüyor.
12. Bence seni kızdıran saçının yatmaması değil, bu işe çok zaman harcıyorsun olman.

### **5. Kişi (bir kız arkadaşınız)**

"Annem geçen hafta doğum günümde, bana nefis bir atkı hediye etti. Verirken de "sana özel bir şey bulabilmek için şehrin altını üstüne getirdim" dedi. Dün ne öğrensem beğenirsin? Başka şehirde oturan bir ablam var. Annem bana aldığına aynısını üç ay önce ona da almış. Bunu öğrenince

perişan oldum. Şu anda son derece kötü hissediyorum kendimi."

1. Annene niçin böyle davrandığının sorudun mu?
2. Annen hem sana hem de ablana "özel" bir hediye alabilir; çünkü ikinizi de seviyordur. Bence olaya bu açıdan bakmalısın.
3. Bence bu konuda bencillik ediyorsun.
4. Bu olaya üzülmede haklısın.
5. Bu olay karşısında sanırım aldatılmış hissetmişsin.
6. Galiba ablanı biraz kıskanıyorsun.
7. İki atkı tamamen benziyor mu?
8. Annenin sana, senin sandığın kadar değer verip vermediğini merak ediyorsun.
9. Senin yerinde olsaydım ben de üzülürdüm.
10. Annenin gözünde özel bir yerin olmasında sevinmiştin ve sevincin yerini üzüntü aldı.
11. Annen ablanı her zaman böyle eleştirir mi?
12. Annene oldukça öfkelisin.

#### **6. Kişi (bir öğrenci):**

"Son zamanlarda hiç ders çalışmıyorum sürekli kahvedeyim. Kağıt oynamak zevk veriyor, ama kahveden çıkarken her seferinde derin bir pişmanlık duyuyorum. Böyle giderse okulu bitiremeyeceğim. Bitiremezsem halin ne olur? Ne iş yaparım? Sonra anama-babama, konuya-komsuya ne derim?"

1. Bu durumu ailen öğrenirse, herhalde çok üzülürler.
2. Sınıfımızda senin durumunda olan bazı arkadaşlarında var mı?
3. Hayatta başarıyla olmanın tek yolu okul bitirmek değildir. Okul bitirmemiş nice başarısız insan var.



4. İçinde bulunduğun durum seni çok sıkıyor, kaygılanmana yol açıyor.
5. Çalışmak istediğin halde çalışmıyorsun; Kendi kendine söz geçiriyor olman seni huzursuz ediyor.
6. Bence rahatlamak için bir psikoloğa baş vurmalısın.
7. Konu komşunun ne düşündüklerini kafana takma, kendini derslere ver.
8. Bu problemin beni üzdü.
9. Hem gelecekte iyi bir yaşantı elde edememekten, hem de ana-babanı incitmekten korkuyorsun.
10. Hiç bir derse mi çalışmıyorsun, yoksa bazı derslere mi?
11. Bence kendine fazla yükleniyorsun; telaşın sıkıntın bu yüzden.
12. Çok çalıştığın halde derslerini başaramaman üzücü.

**EK - B****KİŞİSEL YÖNELİM ENVANTERİ**

Bu envanter, Kendinizi gerçekleştirme düzeyinizi saptamak amacı ile hazırlanmıştır. Envanterde çift cümleli 150 madde bulunmaktadır. Her maddede ki çift cümleyi dikkatle okuyunuz. A ev B cümlelerinden hangisi durumunuzu daha iyi şekilde yansıtıyorsa, cevap kağıdında ilgili maddeyi gösteren rakamın hizasında bulunan aralığın içerisini karalayınız.

Lütfen envanteri, içinizden geldiği gibi cevaplayınız ve çabuk bir şekilde tanımlayınız. Teşekkürler.

1. A) Eşitlik ilkesine bağlıyım  
B) Eşitlik ilkesine körü körüne bağlı değilim.
2. A) Bir dostumun yaptığı iyiliğin karşılığını verme zorunluluğu duyarım.  
B) Bir dostumun yaptığı iyiliğin karşılığını verme zorunluluğu duymam.
3. A) Daima doğruyu söyleme zorunluluğu duyarım.  
B) Daima doğruyu söyleme zorunluluğu duymam.
4. A) Durumu idare edebilirim kırılmaktan kurtulabiliyorum.  
B) Ne yaparsam yapayım sık sık olur olmaz şeylere sinirleniyorum.
5. A) Üzerime aldığım her şeyi kusursuz olarak yapmam gerektiğini hissediyorum.  
B) Üzerime aldığım her şeyi kusursuz olarak yapmam gerektiği inancında değilim.
6. A) Karalarımı çoğunlukla içimden geldiği gibi veriririm.  
B) Karalarımı pek seyrek olarak içimden geldiği gibi veriririm.
7. A) Kendim olmaktan; yaşamımı duygularıma ve dü-

- şüncelerime uygun biçimde sürdürmekten korkuyorum.
- B) Kendim olmaktan; yaşamımı duygularıma ve düşüncelerime uygun biçimde sürdürmekten korkmuyorum.
8. A) Bana iyilik yapan bir yabancıya karşı kendimi borçlu hissedirim.
- B) Bana iyilik yapan bir yabancıya karşı kendimi borçlu hissetmem.
9. A) Herkesten isteklerime uygun davranmalarını beklemeye hakkım olduğuna inanıyorum.
- B) Herkesten isteklerime uygun davranmalarını beklemeye hakkım olduğuna inanmıyorum.
10. A) Başkalarının değerleri ile uygunluk gösteren değer yargılarına göre yaşıyorum.
- B) Birinci derecede kendi iç duyularıma uyan değer yargılarına göre yaşıyorum.
11. A) Her zaman kendimi geliştirme çabası içersindedeyim.
- B) Daima kendimi geliştirme çabası içersinde değilim.
12. A) Bencil davrandığım zaman suçluluk duyarım.
- B) Bencil davrandığım zaman suçluluk duymam.
13. A) Öfkelenmekten kaçınmam gerektiği inancında değilim.
- B) Öfkelenmekten kaçınmaya çalışırım.
14. A) Kendi gücüme inandıkça yapamayacağım şey yoktur.
- B) Kendime güvensen bile doğal bakımdan sınırlılıklara sahibim
15. A) Başkalarının çıkarlarını kendiminkinden üstün tutarım.
- B) Başkalarının çıkarlarını kendiminkinden üstün tutmam.
16. A) Bazen iltifatlardan sıkıldığım olur.

- B) İltifatlardan sıkılmam.
17. A) Bence insanları olduğu gibi kabul etmek önemlidir.  
B) Bence insanlara niçin oldukları gibi olduklarını anlatmak önemlidir.
18. A) Bugünün işini yarına bırakabilirim.  
B) Bugünün işini yarına bırakmam.
19. A) Başkalarından takdir beklemezsiniz elimden geleni yaparım.  
B) Başkalarının, kendileri için yaptıklarımı takdir ettiklerini beklemek hakkımdır.
20. A) Ahlak değerlerim toplum tarafından saptanmış değerlerdir.  
B) Ahlak değerlerimi kendim saptarım.
21. A) Başkalarının benden bekledikleri şekilde davranırım  
B) Başkalarının beklentilerine uygun davranmamakta kendimi özgür sayarım.
22. A) Eksiklerimi ya da zayıf yönlerimi kabul ederim.  
B) Eksiklerimi yada zayıf yönlerimi kabul etmem.
23. A) Duygusal yönden olgunlaşmam için davranışlarımın nedenini bilmem gerekir.  
B) Duygusal yönden olgunlaşmam için davranışlarımın nedenini bilmem gerekli değildir.
24. A) İyi hissetmeğim zamanlar suratımı asarım.  
B) Hemen hemen hiç suratımı asmam.
25. A) Yaptıklarımın başkalarınca beğenilmesine önem veririm.  
B) Yaptıklarımın başkalarınca her zaman beğenilmesi şart değildir.
26. A) Hata yapmaktan korkarım.  
B) Hata yapmaktan korkmam.
27. A) Kendi başıma verdiğim kararlara güvenirim.  
B) Kendi başıma verdiğim kararlara pek güvenmem.

28. A) Kendime verdiğim değer başarılarıma bağlıdır.  
B) Kendime verdiğim değer başarılarıma bağlı değildir.
29. A) Başarısız olmaktan korkarım.  
B) Başarısız olmaktan korkmam.
30. A) Ahlak değerlerimin çoğu başkalarının fikir, duygu ve karaları tarafından belirlenir.  
B) Ahlak değerlerimin pek azı başkalarının fikir, duygu ve karaları tarafından belirlenir.
31. A) İstediğim şekilde yaşamam mümkündür.  
B) İstediğim şekilde yaşamam mümkün değildir.
32. A) Karşılaştığım güçlüklerle başa çıkabiliyorum.  
B) Karşılaştığım güçlüklerle başa çıkamıyorum.
33. A) Başkaları ile ilişkilerimde duygularımı açığa vurmamın yerinde olduğuna inanıyorum.  
B) Başkaları ile ilişkilerimde duygularımı açığa vurmamın yerinde olduğuna inanmıyorum.
34. A) Çocuklar yetişkinlerle aynı hak ve imtiyazlara sahip olmadıklarını anlamalıdır.  
B) Hak ve imtiyazı sorun yapmak önemli değildir.
35. A) Başkaları ile ilişkilerimde ilişkiyi bozabilecek çıkışlar yapabilirim.  
B) Başkaları ile ilişkilerimde ilişkiyi bozabilecek çıkışlar yapmaktan kaçınırım.
36. A) "Kendi çıkarlarımı kollamam" başkaları ile ilgilenmem demektir.  
B) "Kendi çıkarlarımı kollamam" başkaları ile ilgilenmem demek değildir.
37. A) Bana öğretilen ahlak değerlerinin bir çoğunu benimsemediğim farkındayım.  
B) Bana öğretilen ahlak değerlerinin hiç birini reddetmedim.
38. A) İsteklerime, beğenilerime ve değer yargılarıma uygun bir yaşam sürüyorum.

- B) İsteklerime, beğenilerime ve değer yargılarıma uygun bir yaşam sürmüyorum.
39. A) Karşılaştığım bir durumu değerlendirme (hüküm verme) yeteneğime güveniyorum.  
B) Karşılaştığım bir durumu değerlendirme (hüküm verme) yeteneğime güvenmiyorum.
40. A) Doğuştan hayatla baş edebilme gücüne sahip olduğuma inanıyorum.  
B) Doğuştan hayatla baş edebilme gücüne sahip olduğuma inanmıyorum.
41. A) Kendi çıkarlarımı kollamaya yönelik davranışlarımda haklı olduğumu gösterme gereğini duyuyorum.  
B) Kendi çıkarlarımı kollamaya yönelik davranışlarımda haklı olduğumu gösterme gereğini duymuyorum.
42. A) Yetersiz olma korkusu beni rahatsız ediyor.  
B) Yetersiz olma korkusu beni rahatsız etmiyor.
43. A) İnsanın yaratılış gereği kötü ve güvenilmez olduğuna inanıyorum.  
B) İnsanın yaratılış gereği kötü ve güvenilmez olduğuna inanmıyorum.
44. A) Toplumun kural ve standartlarında uygun bir biçimde yaşıyorum.  
B) Her zaman toplumun kural ve standartlarına uygun bir biçimde yaşama gereğini duymuyorum.
45. A) Başkalarının görev ve yükümlülüklerine bağlıyım.  
B) Başkalarının görev ve yükümlülüklerine bağlı değilim.
46. A) Duygularımı haklı çıkaracak sebeplere gereksinme duyuyorum.  
B) Duygularımı haklı çıkaracak sebeplere gereksinme duymuyorum.
47. A) Bazen sessiz durmakla duygularımı en iyi şe-

kilde ifade edebilirim.

- B) Sadece sessiz durmakla duygularımı ifade etmekte güçlük çekerim.
48. A) Geçmişteki yaptıklarımı haklı gösterme (savunma) gereğini duyuyorum.  
B) Geçmişteki yaptıklarımı haklı gösterme (savunma) gereğini duymuyorum.
49. A) Her tanıdığımı severim.  
B) Her tanıdığımı sevmem.
50. A) Eleştiriyi benlik saygıma yönelmiş bir tehdit sayarım.  
B) Eleştiriyi benlik saygıma yönelmiş bir tehdit saymam.
51. A) Doğruyu bilenin mutlaka doğru harekete yöneleceğine inanıyorum.  
B) Doğruyu bilenin mutlaka doğru harekete yöneleceğine inanmıyorum.
52. A) Sevdiklerime kızmaktan korkuyorum.  
B) Sevdiklerime kızıp kızmamakta kendimi özgür hissediyorum.
53. A) Kendimi birinci derecede kendi ihtiyaçlarımdan haberdar olmakla sorumlu sayarım.  
B) Kendimi birinci derecede başkalarının ihtiyaçlarından haberdar olmakla sorumlu sayarım.
54. A) Başkaları üzerinde iyi izlenim bırakmak önemli şeydir.  
B) Başkalarına kendimi ifade edebilmem en önemli şeydir.
55. A) İyi hissedebilmem için daima başkalarını hoşnut etme gereğini duyarım.  
B) Daima başkalarını hoşnut etme sorumluluğunu duymadan da iyi hissedebilirim.
56. A) Doğruluğuna inandığım bir şeyi söyleme veya yapma uğruna bir dostluğu feda edebilirim.

- B) Sadece doğruluğuna inandığım bir şeyi söyleme veya yapma uğruna bir dostluğu feda edemem.
57. A) Verdiğim sözü tutmaya kendimi mecbur hissedirim.  
B) Verdiğim sözü tutmaya her zaman kendimi mecbur hissetmem.
58. A) Ne pahasına olursa olsun üzüntüden kaçınmalıyım.  
B) Bence üzüntüden kaçınmanın gereği yoktur.
59. A) Her zaman olacağı önceden kestirmeye çalışırım.  
B) Olacağı önceden kestirme gereğini her zaman duymam.
60. A) Başkalarını benim görüşümü kabul etmeleri önemlidir.  
B) Başkalarını benim görüşümü kabul etmeleri şart değildir.
61. A) Dostlarıma sadece olumlu duygularımı dile getirmede kendimi özgür hissederim.  
B) Dostlarıma sadece olumlu gerekse olumsuz duygularımı dile getirmede kendimi özgür hissederim.
62. A) Çoğu kez duygularımı ifade etmem durumu titizlikle değerlendirmemden daha önemlidir.  
B) Pek seyrek hallerde, duygularımı ifade etmem, durumu titizlikle değerlendirmemden daha önemli olabilir.
63. A) Eleştiriyi gelişmem için fırsat sayıp hoş karşılarım.  
B) Eleştiriyi gelişmem için fırsat sayıp hoş karşılamam.
64. A) Dış görünüş çok önemlidir.  
B) Dış görünüş çok önemli değildir.
65. A) Hemen hemen hiç dedikodu yapmam.  
B) Ara sıra biraz dedikodu yaparım.



66. A) Dostlarım arasında zayıf taraflarımı açığa vurmaktan çekinmem.  
B) Dostlarım arasında zayıf taraflarımı açığa vurmaktan çekinirim.
67. A) Başkalarının duygularına karşı sorumluluk duymalıyım.  
B) Başkalarının duygularına karşı daima sorumluluk duymaya gerek görmem.
68. A) İçimden geldiği gibi davranmakta ve sonuçlarına katlanmakta kendimi özgür hissederim.  
B) İçimden geldiği gibi davranmakta ve sonuçlarına katlanmakta kendimi özgür hissetmem.
69. A) Duygularımla bilmem gerekenleri zaten biliyorum.  
B) Yaşadıkça duygularımın daha çok farkına varıyorum.
70. A) Yabancılara zayıf taraflarımı göstermekten çekinirim.  
B) Yabancılara zayıf taraflarımı göstermekten çekinmem.
71. A) Sadece yüksek seviyede toplumca beğenilen hedeflere yönelmekle kendimi en iyi şekilde geliştirebilirim.  
B) Kendim olmakla; duygularıma ve düşüncelerime uygun biçimde davranmakla kendimi en iyi şekilde geliştirebilirim.
72. A) Kendi içimdeki tutarsızlıkları kabul ederim.  
B) Kendi içimdeki tutarsızlıkları kabul edemem.
73. A) İnsan yaradılış itibarıyla işbirlikçi yapıya sahiptir.  
B) İnsan yaradılış itibarıyla çatışmalara açık bir yapıya sahiptir.
74. A) Açık saçık bir fıkraya gülmekte sakınca görmem.  
B) Açık saçık bir fıkraya rahatça gülmem.

75. A) Mutluluk insan ilişkilerinin bir yan ürünüdür.  
B) Mutluluk insan ilişkilerinin bir asıl hedefidir.
76. A) Yabancılara sadece dostça duygularımı dile getirmede kendimi özgür hissederim.  
B) Yabancılara hem dostça hem de dostça olmayan duygularımı dile getirmede kendimi özgür hissederim.
77. A) Samimi olmaya çalışırım ama olamam.  
B) Samimi olmaya çalışırım ve olurumda.
78. A) İnsanın kendi çıkarlarını kollaması doğaldır.  
B) İnsanın kendi çıkarlarını kollaması doğal değildir.
79. A) Tarafsız bir kimse mutlu bir ilişkiyi gözlemle saptayabilir.  
B) Tarafsız bir kimse mutlu bir ilişkiyi gözlemle saptayamaz.
80. A) Bence, iş ve oyun aynı şeylerdir.  
B) Bence, iş ve oyun birbirinin zıddıdır.
81. A) İki insan birbirlerini memnun etmeye çalışırlarsa en iyi şekilde geçinebilirler.  
B) İki insan duygularını ve düşüncelerini dile getirmede kendilerini özgür hissederlerse en iyi şekilde geçinebilirler.
82. A) Geçmişteki şeyler yüzünden kırgınlık duyarım.  
B) Geçmişteki şeyler yüzünden kırgınlık duymam.
83. A) Sadece erkeklik niteliklerine sahip erkeklerden ve kadınlık niteliklerine sahip kadınlardan hoşlanırım.  
B) Hem kadınlık hem de erkeklik niteliklerini kişiliğinde özümlemiş olan erkek ve kadınlardan hoşlanırım.
84. A) Mahcup olabileceğim durumlardan elimden geldiğince kaçınırım.

- B) Mahcup olabileceğim durumlardan kaçınmak için bir çaba sarf etmem.
85. A) İçinde bulunduğum sıkıntılardan annemi ve babamı suçlarım.  
B) İçinde bulunduğum sıkıntılardan annemi ve babamı suçlu bulmam.
86. A) Bence, insan, ancak yerinde ve zamanında şaka yapıp zevzeklik edebilmelidir.  
B) Canım istediği zaman şaka yapıp zevzeklik edebilirim
87. A) İnsanlar yanlış davranışlarından dolayı daima pişmanlık duymalıdır.  
B) İnsanlar yanlış davranışlarından dolayı pişmanlık duymalarının gereği yoktur.
88. A) Geleceğime endişe ile bakıyorum.  
B) Geleceğime endişe ile bakmıyorum.
89. A) Şefkatlilik ile insafsızlık birbirinin zıddıdır.  
B) Şefkatlilik ile insafsızlığın birbirinin zıddı olması gerekmez.
90. A) İyi şeyleri gelecekte kullanmak için saklamayı tercih ederim.  
B) İyi şeyleri şu anda kullanmayı tercih ederim.
91. A) İnsanlar öfkelerini daima kontrol etmelidir.  
B) İnsanlar öfkelerini dürüstçe açığa vurmalıdır.
92. A) Manevi değerleri yüksek olan bir kimse bazen bedensel zevklerine düşkünlük gösterir.  
B) Manevi değerleri yüksek olan bir kimse hiçbir zaman bedensel zevklerine düşkünlük göstermez.
93. A) Bazen istenmedik sonuçları doğuracak olsa bile duygularımı açığa vurabilirim.  
B) Şayet istenmedik sonuçları doğurma olasılığı varsa duygularımı açığa vuramam.

94. A) İçimde kaynayan bazı heyecanlarım yüzünden sık sık utanırım.  
B) İçimde kaynayan bazı heyecanlarım yüzünden hiç utanmam.
95. A) Beni kendimden geçirecek kadar yoğun ve esraren-  
giz duygusal yaşantılarım oldu.  
B) Beni kendimden geçirecek kadar yoğun ve esraren-  
giz duygusal yaşantım olmadı.
96. A) Dinin bütün kurallarına uyma gereğini duya-  
rım.  
B) Dinin bütün kurallarına uyma gereğini duymam.
97. A) Suçluluk duygusundan tamamen arınığım.  
B) Suçluluk duygusundan tamamen arınık değilim.
98. A) Aşk ile cinselliği uzlaştırmada güçlük çeki-  
yorum.  
B) Aşk ile cinselliği uzlaştırmada güçlük çekmi-  
yorum.
99. A) Mahremiyetten ve başkalarında bağlı olmaktan  
hoşlanırım.  
B) Mahremiyetten ve başkalarında bağlı olmaktan  
hoşlanmam.
100. A) Kendimi işime adanmış hissediyorum.  
B) Kendimi işime adanmış hissetmiyorum.
101. A) Karşılığını görüp görmeye bakmadan sevgimi  
açığa vurabilirim.  
B) Karşılığını göreceğimden emin olmadan sev-  
gimi açığa vuramam.
102. A) Gelecek için yaşamak şimdiki zamanı yaşamak  
kadar önemlidir.  
B) Sadece şimdiki zamanı yaşamak önemlidir.
103. A) İnsanın kendi olması; duygularına ve düşün-  
celerine uygun davranması daha iyidir.  
B) Herkes tarafından aranan ve sevilen bir kim-  
se olmak daha iyidir.

104. A) Arzulamak ve hayal kurmak bazen kötü olabilir.  
B) Arzulamak ve hayal kurmak daima iyidir.
105. A) Zamanımın çoğunu hayata hazırlanarak geçiririm.  
B) Zamanımın çoğunu içinde bulunduğum anı yaşayarak geçiririm.
106. A) Seviliyorum çünkü seviyorum.  
B) Seviliyorum çünkü seviyecek insanım.
107. A) Kendimi gerçekten sevdiğim zaman herkes beni sevecektir.  
B) Kendimi gerçekten sevdiğim zaman bile hala beni sevmeyen kimseler bulunacaktır.
108. A) İnsanların beni kontrol etmelerine izin verebilirim.  
B) Eğer beni kontrol etmeye devam etmeyeceklerinden emin olursam, insanların beni kontrol etmelerine izin verebilirim.
109. A) İçinde buldukları halleri ile bazen insanlar beni rahatsız ediyor.  
B) İçinde buldukları halleri ile bazen insanlar beni rahatsız etmiyor.
110. A) Gelecek için yaşamam hayatıma başlıca anlamı verir.  
B) Gelecek için yaşama ancak şu an içinde yaşamaya bağlandığı zaman hayatım anlam kazanır.
111. A) "Vaktini boşa harcama" ilkesine sıkı sıkıya bağlıyım.  
B) Kendimi "vaktini boşa harcama" ilkesine bağlı hissetmiyorum.
112. A) Geçmişte nasıl bir insan olduğum, gelecekte nasıl bir insan olduğumu belirler.  
B) Geçmişte nasıl bir insan olduğum, gelecekte nasıl bir insan olacağımı belirlemesi gerekmez.
113. A) Şimdi ve burada nasıl yaşadığım önemlidir.

- B) Şimdi ve burada nasıl yaşadığım pek önemli değildir.
114. A) Bana hayatın mükemmel görüldüğü birkaç yaşantım oldu.  
B) Bana hayatın mükemmel görüldüğü birkaç yaşantım olmadı.
115. A) Kötülük iyi olmaya çalışken ortaya çıkan engellerin bir parçasıdır.  
B) Kötülük, iyilik için savaşıyor insan tabiatının ayrılmaz bir parçasıdır.
116. A) İnsan öz tabiatını tamamen değiştirebilir.  
B) İnsan öz tabiatını tamamen değiştiremez.
117. A) Uysal (hassas) olmaktan korkuyorum.  
B) Uysal (hassas) olmaktan korkmuyorum.
118. A) Atılgan ve olumluyum.  
B) Atılgan ve olumlu değilim.
119. A) Kadınlar üretici ve güvenilir olmalı.  
B) Kadınların üretici ve güvenilir olmaları şart değildir.
120. A) Kendimi başkalarının beni gördüğü gibi görürüm.  
B) Kendimi başkalarının beni gördüğü gibi görmem.
121. A) İnsanın en büyük potansiyeli üzerinde düşünmesi yerinde bir harekettir.  
B) En büyük potansiyeli üzerinde duran insan kibirlenir ve kısılır.
122. A) Erkekler atılgan ve olumlu olmalı.  
B) Erkeklerin atılgan ve olumlu olmaları şart değildir.
123. A) Kendim olmayı; yaşamımı duygu ve düşüncelerime uygun biçimde sürdürmeyi göze alabilirim.  
B) Kendim olmayı; yaşamımı duygu ve düşüncelerime uygun biçimde sürdürmeyi göze alamam.

124. A) Daima önemli işler yapan bir insan olma gereğini duyuyorum.  
B) Her zaman önemli işler yapan bir kimse olma gereğini duymam.
125. A) Anılarım bana acı veriyor.  
B) Anılarımdan acı duymuyorum.
126. A) Kadın ve erkelerin hem üretici hem de atıl-gan olmaları gerekir.  
B) Kadın ve erkelerin hem üretici hem de atıl-gan olmaları gerekmez.
127. A) Şiddetli tartışmalarda aktif rol almaktan hoşlanırım.  
B) Şiddetli tartışmalarda aktif rol almaktan hoşlanmam.
128. A) Kendi kendine yeten bir insanım.  
B) Kendi kendine yeten bir insan değilim.
129. A) Uzun zaman insanlardan uzak kalmaktan hoşlanırım.  
B) Uzun zaman insanlardan uzak kalmaktan hoşlanmam.
130. A) Daima dürüst davranırım.  
B) Bazen hile yaptığım olur.
131. A) Bazen öyle kızarım ki karşımdakini incitmek hatta mahvetmek isterim  
B) Hiçbir zaman karşımdakini incitmeyi mahvetmeyi hatta mahvetmeyi isteyecek kadar kendimi kızgın hissetmedim.
132. A) Başkaları ile ilişkilerimde kararlı ve güvenliyim.  
B) Başkaları ile ilişkilerimde kararlı ve güvensizim.
133. A) İnsanlardan geçici bir süre uzaklaşmaktan hoşlanırım.  
B) İnsanlardan geçici bir süre uzaklaşmaktan hoşlanmam.

134. A) Hatalarımı kabul edebilirim.  
B) hatalarımı kabul edemem.
135. A) Bazı kimseleri aptal ve yavan bulurum.  
B) Hiçbir zaman hiçbir kimseyi aptal ve yavan bulmam.
136. A) Geçmişimden pişmanlık duyuyorum.  
B) Geçmişimden pişmanlık duymuyorum.
137. A) Olduğum gibi görünmemin başkalarına yararı vardır.  
B) olduğum gibi görünmemin başkalarına yararı yoktur.
138. A) Bir çeşit coşkuyla yaşadığım hissettiğim çok derin mutluluk anlarım vardır.  
B) Şimdiye kadar bir çeşit coşkuyla yaşadığım hissettiğim derin mutluluk anlarım olmadı.
139. A) İnsanlarda kötülük etme iç güdüsü vardır.  
B) İnsanlarda kötülük etme iç güdüsü yoktur.
140. A) Gelecek bana ümitli görünüyor.  
B) Gelecek bana ümitsiz görünüyor.
141. A) İnsanlar hem iyi hem de kötüdür.  
B) İnsanlar hem iyi hem de kötü değildir.
142. A) Geçmişim geleceğim için basamaktır.  
B) Geçmişim geleceğim için engeldir.
143. A) Zaman öldürmek benim için sorundur.  
B) Zaman öldürmek benim için sorun değildir.
144. A) Bence geçmiş, şimdiki ve gelecek zaman birbirleriyle bağlantılı ve anlamlı bir devamlılıktır.  
B) Bence, şimdiki zaman, geçmiş ve gelecek zamanla bağlantısı olmayan bir zaman aralığıdır.
145. A) Gelecek için umutlarım dost edinmeme bağlıdır.  
B) Gelecek için umutlarım dost edinmeme bağlı değildir.