

**T.C.**  
**SIIRT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI**

**Naman BAKAÇ**

**FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNE İLİŞKİN OKUL  
YÖNETİCİLERİNİN VE ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Tez Danışmanları**  
**Dr. Öğr. Üyesi Veysel OKÇU**  
**Doç. Dr. Mustafa ERDEM**

**SIIRT-2018**

## SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Siirt Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum “Farklılıkların Yönetimine İlişkin Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri” adlı tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

05/10/2018

Naman BAKAÇ



T.C.  
SİİRT ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Dr. Öğretim Üyesi Veysel OKÇU ve Doç. Dr. Mustafa ERDEM'in danışmanlığında, Naman BAKAÇ tarafından hazırlanan bu çalışma 05/10/2018 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

**Başkan** : Prof. Dr. Halil IŞIK

İmza: .....

**Jüri Üyesi** : Prof. Dr. Hasan Basri MEMDUHOĞLU

İmza: .....

**Jüri Üyesi** : Doç. Dr. Hüseyin Fazlı ERGÜL

İmza: .....

**Jüri Üyesi** : Doç. Dr. Mustafa ERDEM

İmza: .....

**Jüri Üyesi** : Dr. Öğretim Üyesi Veysel OKÇU

İmza: .....

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir.

05/10/2018  
İmza: .....

Dr. Öğretim Üyesi Veysel OKÇU  
Enstitü Müdürü

# İÇİNDEKİLER

<b>ÖZET</b> .....	<b>I</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>II</b>
<b>SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ</b> .....	<b>III</b>
<b>TABLOLAR DİZİNİ</b> .....	<b>IV</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>1</b>
1.1. PROBLEM DURUMU.....	1
1.2. AMAÇ .....	6
1.3. ÖNEM.....	7
1.4. VARSAYIMLAR .....	10
1.5. SINIRLILIKLAR .....	10
1.6. TANIMLAR .....	10
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>12</b>
2. KURAMSAL ÇERÇEVE.....	12
2.1. FARKLILIK .....	12
2.2. FARKLILIKLARLA İLGİLİ YAKLAŞIMLAR .....	16
2.3. ÖRGÜTLERDE ÇALIŞANLARA İLİŞKİN FARKLILIKLAR.....	19
2.3.1. DEMOGRAFİK FARKLILIKLAR .....	20
2.3.2. SOSYAL VE KÜLTÜREL FARKLILIKLAR .....	20
2.3.3. BİREYSEL FARKLILIKLAR .....	22
2.4. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ KAVRAMI .....	23

2.5. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ .....	26
2.6. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNE DAİR YAKLAŞIMLAR .....	31
2.6.1. AYRIMCILIK VE HAKKANİYET YAKLAŞIMI .....	32
2.6.2. ERİŞİM VE MEŞRULUK YAKLAŞIMI .....	33
2.6.3. ÖĞRENME VE ETKİNLİK YAKLAŞIMI .....	34
2.6.4. FARKLILIKLARA DİRENİŞ YAKLAŞIMI.....	36
2.7. FARKLILIKLARI YÖNETMENİN FAYDALARI .....	38
2.7.1. FARKLILIKLARI YÖNETMENİN BİREYSEL FAYDALARI .....	39
2.7.2. FARKLILIKLARI YÖNETMENİN ÖRGÜTSEL FAYDALARI.....	40
2.7.3. FARKLILIKLARI YÖNETMENİN TOPLUMSAL FAYDALARI.....	42
2.8. FARKLILIKLARI YÖNETMENİN SAKINCALARI .....	43
2.9. FARKLILIKLARI YÖNETMENİN ZORLUKLARI VE KARŞILAŞILAN ENGELLER .....	46
2.10. EĞİTİM YÖNETİMİNDE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ .....	47
2.11. FARKLILIKLARIN OKUL YÖNETİMİNE ETKİLERİ.....	52
2.12. FARKLILIK VE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR .....	58
2.12.1. YURT İÇİNDE YAPILAN ARAŞTIRMALAR.....	58
2.12.2. YURT DIŞINDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR .....	66
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>71</b>
3. YÖNTEM.....	71
3.1. ARAŞTIRMA MODELİ .....	71
3.2. ÇALIŞMA GRUBU .....	71
3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI .....	73
3.4. VERİLERİN ANALİZİ.....	75
3.5. ARAŞTIRMANIN GEÇERLİK VE GÜVENİRLİĞİ.....	76

<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>79</b>
4. BULGULAR .....	79
4.1. BİREYSEL TUTUM VE DAVRANIŞLAR BOYUTUNA İLİŞKİN BULGULAR 79	
4.2. ÖRGÜTSEL DEĞERLER VE NORMLAR BOYUTUNA İLİŞKİN BULGULAR 86	
4.3. YÖNETSEL UYGULAMALAR VE POLİTİKALAR BOYUTUNA İLİŞKİN BULGULAR.....	96
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM .....</b>	<b>107</b>
5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER .....	107
5.1. SONUÇLAR.....	107
5.1.1. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN BİREYSEL TUTUM VE DAVRANIŞLAR ALT BOYUTUNA İLİŞKİN SONUÇLAR .....	107
5.1.2. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL DEĞERLER VE NORMLAR ALT BOYUTUNA İLİŞKİN SONUÇLAR .....	108
5.1.3. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN YÖNETSEL UYGULAMALAR VE POLİTİKALAR ALT BOYUTUNA İLİŞKİN SONUÇLAR.....	109
5.2. TARTIŞMA.....	110
5.2.1.FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN “BİREYSEL TUTUM VE DAVRANIŞLAR” ALT BOYUTUNA İLİŞKİN TARTIŞMA .....	111
5.2.2.FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN “ÖRGÜTSEL DEĞERLER VE NORMLAR” ALT BOYUTUNA İLİŞKİN TARTIŞMA .....	114
5.2.3. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN “YÖNETSEL UYGULAMALAR VE POLİTİKALAR” ALT BOYUTUNA İLİŞKİN TARTIŞMA .....	118
5.3. ÖNERİLER.....	125
5.3.1. ARAŞTIRMACILARA YÖNELİK ÖNERİLER .....	125
5.3.2. UYGULAYICILARA YÖNELİK ÖNERİLER .....	125
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>127</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>136</b>

EK-1. GÖRÜŞME FORMU .....	136
EK-2. GÖRÜŞME FORMU UYGULANAN OKULLAR VE KATILIMCI SAYILARI .....	140
EK-3. VALİLİK ONAY YAZISI .....	141
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>143</b>



**ÖZET**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNE İLİŞKİN OKUL YÖNETİCİLERİNİN VE**  
**ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİ**

**Naman BAKAÇ**  
**Tez Danışmanları**  
**Dr. Öğr. Üyesi Veysel OKÇU**  
**Doç. Dr. Mustafa ERDEM**  
**2018, 145 sayfa**

**1**

<b>Başkan</b>	<b>:Prof. Dr. Halil IŞIK</b>
<b>Jüri Üyesi</b>	<b>:Prof. Dr. Hasan Basri MEMDUHOĞLU</b>
<b>Jüri Üyesi</b>	<b>:Doç. Dr. Hüseyin Fazlı ERGÜL</b>
<b>Jüri Üyesi</b>	<b>:Doç. Dr. Mustafa ERDEM</b>
<b>Jüri Üyesi</b>	<b>:Dr. Öğretim Üyesi Veysel OKÇU</b>

Genel tarama modelinde, nitel yöntemle yapılan bu araştırma, yönetimde yeni bir yaklaşım olan farklılıkların yönetimine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşlerini değerlendirmek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın çalışma grubu; Batman İl merkezindeki ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 19 okul müdürü ile 65 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın verileri görüşme yoluyla elde edilmiştir. Bunun için yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak, sekiz sorudan oluşan bir görüşme formu hazırlanmıştır. Araştırmanın deseni, nitel araştırma desenlerinden olan durum çalışması ile yapılmıştır. Araştırmada toplanan verilerin analizinde, betimsel içerik analizi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular ve sonuçlar; farklılıkların yönetiminin üç boyutu olan bireysel tutum ve davranışlar boyutu, örgütsel değerler ve normlar boyutu ile yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu altında ele alınmıştır. Araştırmada yönetici ve öğretmenlerin, bireysel tutum ve davranışlar boyutunda, farklılıkları zenginlik olarak gören, saygı duyan, farklılıklardan kaynaklı çatışmaları iletişim yoluyla çözmeye çalışan, olumlu bireysel tutum ve davranışlar sergilendiği tespit edilmiştir. Örgütsel değerler ve normlar boyutunda, farklı olanın görüşlerini alma, yönetici olarak tercih etme, farklılıklarından kaynaklı eleştiri ve önerileri değerlendirme, ayrımcılık ve haksızlık yapmama tutumlarından dolayı olumlu örgütsel değer ve normların oluştuğu sonucuna varılmıştır. Lise öğretmenlerinin kısmen ayrımcılık yaşadıkları, yöneticilerin ise hiç ayrımcılık yapmadığı, eleştirilerin üslup ve artıyet olmadıkça olumlu karşılandığı tespit edilmiştir. Son olarak yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutunda ise, farklılıklara ilişkin yönetsel uygulamaların ve politikaların olumlu olduğu, farklılıklara dayalı bir yönetim anlayışının sergilendiği görüşü hâkim olmakla beraber, genelde yöneticilerin farklılıklardan çok, kendine yakın hissettiği kişilerle çalışmayı tercih ettikleri ve yönetici ile öğretmenlerin, medeni duruma göre görece olumsuz tutum sergiledikleri sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Farklılık, Farklılıkların Yönetimi, Örgüt, Eğitim Yönetimi.



**ABSTRACT**  
**MSc THESIS**

**OPINIONS OF SCHOOL MANAGERS AND TEACHERS RELATED TO  
MANAGEMENT OF DIVERSITY**

**Naman BAKAÇ**

**Advisor: Assist. Prof. Dr. Veysel OKÇU**

**Assoc. Prof. Dr. Mustafa ERDEM**

**2018, 145 pages**

<b>Chair</b>	<b>:Professor Doctor Halil IŞIK</b>
<b>Jury</b>	<b>:Professor Doctor Hasan Basri MEMDUHOĞLU</b>
<b>Jury</b>	<b>:Associate Professor Hüseyin Fazlı ERGÜL</b>
<b>Jury</b>	<b>:Associate Professor Mustafa ERDEM</b>
<b>Jury</b>	<b>:Assistan Professor Veysel OKÇU</b>

In the general survey model, this research done by qualities model was conducted in order to evaluate the views of managers and teachers regarding the diversity management, a new approach to management. The study group of the research; It consists of 19 school principals and 65 teachers working in primary, secondary and high school in the center of Batman province. The data of the study were obtained by interview. For this, an interview form consisting of eight questions was prepared using the semi-structured interview technique. The design of the research was done by a case study from qualitative research designs. In the analysis of data collected in the research, descriptive content analysis was used. Findings and conclusions obtained; the dimensions of individual attitudes and behaviors, which are the three dimensions of difference management, are discussed under the dimension of organizational values and norms and the dimension of managerial practices and policies. In the research, it was determined that managers and teachers exhibit positive individual attitudes and behaviors in the dimension of individual attitudes and behaviors, respecting diversity as wealth, solving conflicts originating from differences through communication. In the aspect of organizational values and norms, positive organizational values and norms arise because of the attitudes of different people, preferring as managers, criticism based on their differences and evaluation of proposals, discrimination and non-injustice attitudes. It was found out that the high school teachers were sometimes exposed to discrimination, but the principals never did discrimination, they welcome the critics positively according to their wordings and not to have wantonness. Finally, in the dimension of managerial practices and policies, it has been found out that the managerial practices and policies about the diversity management accepted positively, and it is believed the management based on differenced accepted widely, but it has been seen that the principals generally prefer to work with the ones they are close to and that managers and teachers exhibitrelatively negative attitudes according to marital status.

**Keywords:** Diversity, Diversity Management, Organization, Education Management.

**SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ**

<b>TODAİE</b>	: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü
<b>EYTPE</b>	: Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması, Ekonomisi
<b>MEB</b>	: Milli Eğitim Bakanlığı
<b>Y</b>	: Yönetici
<b>Ö</b>	: Öğretmen
<b>Ss</b>	: Standart Sapma
<b><i>f</i></b>	: Frekans
<b>N</b>	: Araştırmaya Katılan Denek Sayısı
<b>R</b>	: Güvenirlik
<b>Na</b>	: Görüş Birliği
<b>Nd</b>	: Görüş Ayrılığı

**TABLolar DİZİNİ**

<b>Tablo 2.1.</b> Olumlu Eylem, Eşit İstihdam ve Farklılıkların Yönetimi Yaklaşımlarının Karşılaştırılması .....	30
<b>Tablo 2.2.</b> Farklılık Yaklaşımları .....	37
<b>Tablo 3.1.</b> Görüşmeye Katılan Yönetici ve Öğretmenlerin Kişisel Bilgileri .....	72
<b>Tablo 3.2.</b> Geçerlik ve Güvenirlik Konusunda Nicel ve Nitel Araştırmada Kabul Gören Kavramların Karşılaştırılması .....	76
<b>Tablo 4.1.</b> Birinci Soruya İlişkin İlkokul, Ortaokul ve Lisedeki Öğretmen Görüşlerinin Frekans ve Yüzdeler Değerleri.....	80
<b>Tablo 4.2.</b> Birinci Soruya İlişkin İlkokul, Ortaokul ve Lisedeki Yönetici Görüşlerinin Frekans ve Yüzdeler Değerleri.....	81
<b>Tablo 4.3.</b> Sekizinci Soruya İlişkin İlkokul, Ortaokul ve Lisedeki Öğretmen Görüşlerinin Frekans ve Yüzdeler Değerleri .....	83
<b>Tablo 4.4.</b> Sekizinci Soruya İlişkin İlkokul, Ortaokul ve Lisedeki Yönetici Görüşlerinin Frekans ve Yüzdeler Değerleri.....	85
<b>Tablo 4.5.</b> İkinci Soruya İlişkin İlkokul, Ortaokul ve Lisedeki Öğretmen Görüşlerinin Frekans ve Yüzdeler Değerleri.....	86
<b>Tablo 4.6.</b> İkinci Soruya İlişkin İlkokul, Ortaokul ve Lisedeki Yönetici Görüşlerinin Frekans ve Yüzdeler Değerleri.....	88
<b>Tablo 4.7.</b> Altıncı Soruya İlişkin İlkokul, Ortaokul ve Lisedeki Öğretmen Görüşlerinin Frekans ve Yüzdeler Değerleri.....	90
<b>Tablo 4.8.</b> Altıncı Soruya İlişkin İlkokul, Ortaokul ve Lisedeki Yönetici Görüşlerinin Frekans ve Yüzdeler Değerleri.....	91
<b>Tablo 4.9.</b> Yedinci Soruya İlişkin İlkokul, Ortaokul ve Lisedeki Öğretmen Görüşlerinin Frekans ve Yüzdeler Değerleri.....	93

<b>Tablo 4.10.</b> Yedinci Soruya İlişkin İlkokul, Ortaokul ve Lisedeki Yönetici Görüşlerinin Frekans ve Yüzdeler Değerleri.....	95
<b>Tablo 4.11.</b> Üçüncü Soruya İlişkin İlkokul, Ortaokul ve Lisedeki Öğretmen Görüşlerinin Frekans ve Yüzdeler Değerleri .....	96
<b>Tablo 4.12.</b> Üçüncü Soruya İlişkin İlkokul, Ortaokul ve Lisedeki Yönetici Görüşlerinin Frekans ve Yüzdeler Değerleri.....	98
<b>Tablo 4.13.</b> Dördüncü Soruya İlişkin İlkokul, Ortaokul ve Lisedeki Öğretmen Görüşlerinin Frekans ve Yüzdeler Değerleri .....	100
<b>Tablo 4.14.</b> Dördüncü Soruya İlişkin İlkokul, Ortaokul ve Lisedeki Yönetici Görüşlerinin Frekans ve Yüzdeler Değerleri .....	102
<b>Tablo 4.15.</b> Beşinci Soruya İlişkin İlkokul, Ortaokul ve Lisedeki Öğretmen Görüşlerinin Frekans ve Yüzdeler Değerleri .....	103
<b>Tablo 4.16.</b> Beşinci Soruya İlişkin İlkokul, Ortaokul ve Lisedeki Yönetici Görüşlerinin Frekans ve Yüzdeler Değerleri.....	105

## TEŞEKKÜR

Bu araştırma sürecinin her aşamasında desteğini, yardımını ve rehberliğini benden esirgemeyen, tezin hazırlanış sürecinde motivasyonumu sürekli diri tutan, görüşleriyle beni yönlendiren saygıdeğer danışmanlarım Dr. Öğretim Üyesi Veysel OKÇU ve Doç. Dr. Mustafa ERDEM'e, teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca tezin değişik aşamalarında desteklerini benden esirgemeyen Prof. Dr. Halil IŞIK, Prof. Dr. Hasan Basri MEMDUHOĞLU, Doç. Dr. Hüseyin Fazlı ERGÜL, Dr. Öğretim Üyesi Mehmet Emin Usta'ya, tez yazımında desteklerini ve zamanını esirgemeyen Ercan SOYSAL'a ve emeği geçen tüm hocalarıma teşekkürü bir borç biliyorum. Araştırmaya katılan okul yöneticileri ve öğretmenlere ise araştırma sürecinde ayırdıkları zaman için ayrıca teşekkür ediyorum.

Beni yetiştiren ve bugünlere getiren anneme ve babama ayrıca teşekkür ediyorum. Tez yazım süresi boyunca çoğu kez ihmal ettiğim biricik eşim Songül'e, kızlarım Vuslat ve Meryem'e, oğlum Musa'ya, ismini burada belirtmediğim tüm arkadaşlarıma sonsuz şükranlarımı sunuyorum.

**Naman BAKAÇ**

**Siirt, Ekim-2018**

## GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi, amacı, önemi, varsayımları, sınırlılıkları ve araştırmada geçen bazı kavramlara ilişkin tanımlar yer almaktadır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1.1. PROBLEM DURUMU

Bilgi, iletişim ve teknolojinin başdöndürücü hızı karşısında, hayatın her alanında kaçınılmaz olarak değişimler yaşanmaktadır. Bu değişimden örgütler, insan kaynakları, işgücü piyasası ve yönetim tarzları da doğal olarak etkilenmektedir. Etkilenen her olgu, kendini yenilemek ve çağın gereklerine uyacak şekilde beklentileri karşılamak zorundadır.

Zamanın ruhu; nüfusun çoğalması, ülkeler arası sınırlardaki mal, eşya ve insanın kolaylıkla geçişi, teknolojinin sınır kabul etmeyen yapısı, kurum ve şirketlerin küreselleşmesi, farklı olanlarla karşılaşmayı ve onlarla teması da beraberinde getirmektedir. Sosyal medyada karşılaşılan farklı insanların görünürlüğünde olduğu gibi, okul, şirket, STK, akademya, ticaret, sanayi, kültür ve eğitim sektöründe de artık farklılıklar daha bir görünür olmaya başlamıştır.

İçinde bulunduğumuz 21.yüzyılın şu günlerinde, çalışma hayatında istihdam edilen insanların dinamikliği, profili, beşeri münasebetleri, küreselleşmenin belirgin bir şekilde hissedilmesi ve rekabet, insanları farklılıkları kabullenmesini, aşına olmasını zorunlu kılmaktadır (Kreitz, 2007: 2).

Küreselleşme ve rekabet ile birlikte, uluslararası ve bölgesel entegrasyonun artması, toplumlarda değişen demografik koşullar, insanların geçmişe kıyasen yönetim mekanizmalara katılma istekleri, yönetimlerin daha demokratik bir hal alınmasına dönük talepler, hem çalışanlarda hem de müşterilerde farklılıkların artmasına zemin hazırlamıştır (Kamaşak ve Yücelen, 2007: 31-32). Artan farklılıkların farkında olmak, bilmek ve örgütün amaçları doğrultusunda değerlendirip yönetmek, bir zorunluluk olarak örgütlerin karşısına çıkarmaktadır. Bu da örgütleri, yeni yönetim yaklaşımlarına yöneltmiştir. Örgütlerin, değişen bu koşullar içinde yeniden yönetme arayışlarına cevap

olarak 1990'lardan bu yana ortaya çıkan yaklaşımlarından biri de farklılıkların yönetimidir.

1990'lı yıllardan günümüze kadar üzerinde en çok durulan yönetim yaklaşımlarından biri, farklılıkların yönetimi anlayışıdır (Okçu, 2014: 2150). Örgütlerde farklılıkların tanınması ve değer verilmesi, örgütler açısından hem performansın artmasına hem de karlarının yükselmesine yol açacak bir yönetim felsefesidir (Özbilgin, 2007: 1). Bu yönetim felsefesi ABD kökenli olmakla beraber, başta Avrupa olmak üzere küreselleşmenin de etkisiyle farklı coğrafyalarda uluslararası tanınımlılığa da ulaşmıştır. İnsan ve mal serbestiyeti, sınırların giderayak önemsizleşip, dünyanın global bir köye dönüştüğü tespitleri, beraberinde farklılıkların bir coğrafyada kümelenmesine ve kamusal ya da özel hayatta beraber yaşamalarına yol açmıştır.

Global bir köy haline dönüşen dünyanın bu değişimi karşısında doğal olarak örgütlerde bu değişimden payını alacaktır. Örgütlerin bir çok yaklaşım türleri arasında farklılıkların yönetimine de yönelmesi, bu değişimin kaçınılmazlığındandır. Bundan dolayı, farklılıkların yönetimini, farklılıkların ortadan kaldırılması gereken bir olgu olarak değil de, bir zenginlik olarak görülmesi gerektiği, çalışma hayatında, sosyal, politik ve eğitsel her alanda sürdürülen insan ilişkilerinde farklılıkları anlamak, kavramak ve farklılıkları değişimin dinamikleri karşısında bir alternatif olarak görmek gerekir (Memduhoğlu, 2010: 199). Bu önemden olsa gerek, örgütlerin istihdam ettiği çalışanlarının farklı yönlerini bir düzen, uyum ve işbirliği içinde sağlaması gerektiği vurgulanır (McMahan, Bell ve Virick (1998). Bu durumda, farklı bireylerin aynı örgütün içinde istihdam edilmesinin nasıllığına ilişkin soru ve sorunların giderilmesi zorunludur. Çünkü farklılık dünyadaki en güçlü olgudur (Memduhoğlu, 2007: 1). Bu olgu, doğası gereği çalışanlar da kendini belli alanlarda gösterir.

Örgütlerde çalışanlar arasında görülebilen temel farklılık alanları şöyle sıralanabilir:

(a) Demografik farklılıklar: Bunlar sabit veya kalıcı özellikler olup, başlıcaları etnik köken, cinsiyet, yaş, tecrübe, aidiyet gördükleri şehir/bölge, milliyet ve bedensel özellikleridir.

(b) Sosyo-kültürel farklılıklar: İnsanların dah çok benimsedikleri, önem

verdikleri değerler olup, bunlar; hayat tarzı, örf ve adetler, değer yargıları, siyasi görüş ve inançlar, ekonomik ve eğitim seviyesi, hayatı algılama biçimleri gibi hususları kapsar.

(c) Bireysel özelliklerdeki farklılıklar: Bireyin ruhsal ve psikolojik dünyası, duygusal yönü, fiziksel yetenekleri, düşünsel yetenekleri, bilgi ve beceri düzeyi ile kavramsallaştırma ve uyum gösterme gibi özelliklerini ifade eder (Memduhoğlu, 2016: 200). Tüm bu farklılık alanlarında yer alan özellikler, birer örgüt olan okullarda çalışanlar ve okuyan öğrenciler için tek tipe dönüştürülmesi gereken yönler olarak görülmemeli, bilakis birer zenginlik olarak görülmeli ve eğitsel faaliyetler bu minvalde yürütülmelidir

Şirketlerde ve okullarda istihdam edilen birbirinden farklı insanların demografik ve sosyo-kültürel yönlerini kabul etmek, tanımak, saygı duymak ve örgütsel amaçlar doğrultusunda değerlendirmek neredeyse kaçınılmazdır. Bu hem çalışma hayatındaki barış açısından hem de çalışma hayatının verimliliği açısından elzemdir. Bunu gözönünde bulundurma gerçeği, yönetimde yeni yaklaşımlardan biri olan, farklılıkların yönetimi ile sağlanabilir. Çünkü farklılıkların yönetimi yaklaşımı, çalışma hayatındaki farklılıkların negatif yönlerini azaltırken, pozitif yönlerini ise artırmayı sağlar. Sağladığı olumlu-olumsuz boyutlarından ötürü farklılıkların yönetimini, eğitim örgütü olan okullara da teşmil kılmak mümkündür.

Okullar, hayatın içinde varolan renkler gibi, farklı özellikte olan insanları biraraya getiren bir yapıdırlar. Değişen koşullar dünyasında, eğitim yöneticileri farklılıklarla sıklıkla karşılaşır. Eğitim yönetimi açısından değerlendirildiğinde, birbirinden farklı yönleri bulunan bireylerin bulunduğu bu mekanlarda, karşılıklı saygının, entegrasyonun, toleransın sağlanması hususunda okullar birer model yapılar olarak karşımıza çıkarlar (DEET, 2001: 3). Çünkü okullar toplumun aynası olduğundan, doğal olarak toplumun bileşenlerini ve fotoğrafını da kendi bünyelerinde barındırmaktadırlar. Eğer eğitimciler, öğrencilerin her geçen gün artmakta ve küreselleşmekte olan çok kültürlü ve farklılıkların egemen olduğu bu çağda başarılı olmalarını sağlayacaklarsa, onları farklılıkları bir tehdit olarak görmeyi değil bir zenginlik olarak görerek yetiştirmeye çalışmalıdırlar.

Eğitim örgütlerinden biri olan okulun, farklılıkların yönetimini ilkesel ve etkin



bir şekilde başarıyla sürdürmesi beraberinde bir çok faydaları getirecektir. Bu faydaları toplumun katmanları olan yöneticiler, öğrenciler, öğretmenler ve diğer çalışanlar görecektir. Tüm bu aktörlerde, değişik deneyimler ve perspektifleri barındıran hayati alanlar oluşur. Yanısıra üretkenlik, esneklik ve bireyler arasında sosyo-kültürel alışverişler gibi bir takım kazanımla da elde edilir. Bu getireleri gören yöneticiler, öğretmenler ve öğrenciler bunu bir zenginlik olarak göreceklelerinden, okulda bir kültürün oluşmasına ya da bu kültürü bir hayat tarzı olarak benimsemeleri süreç içinde kazanılmış olur. Öğrenciler mezun olduklarında, hayatlarının sonraki alanlarında kazandıkları bu deneyimi, hayatlarının doğal bir parçası olarak görecekle ve böylece yaşamlarını bunun üzerine devam ettireceklelerdir (Balyer ve Gündüz, 2010: 27).

Yöneticiler ve öğretmenlerin, okuldaki her bir farklı bireyin kıymetli olduğunu, okula ve kişilere zenginlik katacağını bilip, bunları hem pratiklerinde hem de konuşmalarında göstermeleri gerekir. Öğrenciler ve öğretmenler, yöneticilerdeki bu tutumların önyargılı olduğunu görmeleri halinde, okulda çalışma barışı kurulamayacağı gibi akademik işleyiş de zarar görür (Balyer ve Gündüz, 2010). Dolayısıyla farklılıklar ile birlikte uyumlu çalışmak, beklenti içinde olunan hem niceliksel başarıyı hem de daha önemlisi olan niteliksel yaşam kalitesini de beraberinde getirir.

Farklılıkların yönetilmesi halinde, yetenekli personellerin birarada toplanması, örgütte yetenekli personele sahip olunması ve bu nitelikte olan çalışanların örgütte üretkenlikleriyle, kârlı inovasyon alanlarında rekabet edilebilme gücü sağlanacağı da bir gerçektir (Gümüş, 2009: 61). Bu durum okullar açısından, yetenekli eğitimcileri çekme ve okulda tutma, onları okula bağlama ve yenilikçi çalışmalarını ortaya çıkarma gibi boyutlarla görülecektir. Bu da farklılıkların, etkili okul gibi ya da okul kültürünün oluşturulması gibi hedeflenen noktalara ulaşması demektir.

Farklılıkların yönetiminin beraberinde kazandırdığı olumlu yönlerine karşın, farklılıklar şayet iyi yönetilmediği takdirde, kimi sakıncaları da beraberinde getirmeye yol açacaktır. Sakıncaları ise şöyle sıralamak mümkün; örgütte çalışanın kendini dışlanmış hissetmesi, bu dışlanmışlığın getirdiği motivasyon düşüklüğünün yaşanması kaçınılmazdır. Ayrıca çalışanlar arasında farklılıktan kaynaklı saygının yerini çatışmanın bırakması ve tüm bunların ardından örgütte verimliliğin düşmesi ve etkililiğin azalması da görülebilecek sakıncalardandır (Gümüş, 2009: 62).

Farklılıkların çalışma hayatında getirdiği avantajlar ve dezavantajların okullar içinde geçerli olacağı söylenebilir. Farklı etnik, inanç, ideoloji, yaşam tarzı, eğitim ve ekonomik düzeyi, farklı fiziksel ve duygusal özelliklere sahip öğretmenlerin çalıştığı bir okul ortamı, çatışmayı beraberinde getirebileceği gibi uyumu da doğurabilir. Bunu bir denge ve verimlilik üzerinde oturtacak olan, okul yöneticilerinin liderlik tutumları ya da yönetsel politika ve uygulamalarıdır. Bu konuda bir örgüt olarak okulların etkili ve başarılı bir biçimde yönetilip-yönetilmediği önemli bir sorundur.

Okulların etkili yönetilip yönetilmediği sorunsalına yönelik alanyazında çalışmaların varlığı önemli olmakla beraber, farklılıkların yönetimi konusunun Memduhoğlu (2007: 4), Balyer ve Gündüz (2010: 29) ile Okçu'ya (2014: 2149), göre, Türkiye'de ve eğitimde yeterince araştırılmadığına dair tespitleri gözönünde bulundurulmalıdır. Mevcut araştırmalar ağırlıklı olarak kâr amacı güden şirketler açısından ya da onlar üzerinden yapılmıştır. Eğitim örgütlerinde varolan çalışmalar ise nicel araştırmalar üzerinde yoğunlaşmıştır. Farklılıkların yönetimine ilişkin nitel alanda yapılan çalışmaların, akademik eğitim dergilerinde makale boyutunda kaldığı ve bununda çok az olduğu gözlemlenmiştir. Tüm bu veriler, eğitim örgütlerinde farklılıkların yönetimine ilişkin nitel bazda ve her okul türünü içerecek şekilde (İlkokul, ortaokul, lise) bir araştırmanın ve değerlendirmenin yapılması gereğini ortaya çıkarmıştır.

Türkiye gibi Osmanlı'nın demografik ve kültürel çeşitliliğini devralan bir ülkede (Memduhoğlu, 2007); farklı düşünce, etnik, dini, ideolojik, bölgesel ve mezhebi farklılık gibi çeşitliliğin, salt şirketlerde bulunmayacağı, toplumun bir aynası olan okullarda da olacağı bir vakıadır. Bu vakıaya rağmen, ülkemizde son yıllarda farklılıklar üzerinden bir uyum ve birlikteliğin değil de, bir kampaşma ve çatışma emarelerinin görülmesi gözardı edilemeyecek bir problemdir. Zaman zaman eğitim örgütlerinin politik gerginlik alanlarına dönüşüyor olması da farklılıkların yönetimine dair bir perspektif ve pratiklerin kazan(dır)ılması gereğine ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir.

Farklılıkları değerlendirmede, yöneticilerin sahip oldukları vizyon ve misyon ise büyük bir önem taşımaktadır. Farklılıklardan öğrenmeyi önemseyen veya bunu temel alan bir yönetim anlayışı, Türkiye coğrafyasını ve içinde barındırdığı okulları da doğal

olarak etkileyecektir. Bu öğrenme yaklaşımı, okulun iç ve dış çevresinin ihtiyaçlarını, hedeflerini ve beklentilerini karşılamada hiç şüphesiz daha etkili olacaktır. İstenilen de, eğitimin bu toplumsal işlevinin, Türkiye'ye yansımaları ve çehresini değiştirmesi olduğu hem halkın hem de ülke yöneticilerinin sıklıkla telaffuz ettiği bir yaklaşımdır.

Bu nedenle yapılan çalışmanın hem alanyazında hem de Türkiye'nin toplumsal ve güncel politik yaşam alanında görülen ya da dillendirilen, ülkenin de enerjisini berhave eden kamplaşma ve çatışma probleminin minimize edilmesinde, pozitif katkılar sağlayacağı beklenmektedir. Bunun da farklılıkları zenginlik olarak gören, kabul eden ve farklılıklarla birlikte çalışma/yaşama becerisine sahip olacak öğretmen, yönetici, akademisyen, öğrenci, veli, aile ve ebeveynlerine bir bakış açısı kazandırmakla mümkün olacağından, bunun mevcut bir eksikliği dolduracağı ya da önemli bir problemi gidereceği öngörülmektedir. Bu bağlamda araştırmanın problem cümlesini, “farklılıkların yönetimine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinin ne olduğu?” sorusu oluşturmaktadır.

## 1.2. AMAÇ

Bu araştırmanın amacı, farklılıkların yönetimi kapsamında ilkökul, ortaokul ve lise yöneticileri ile öğretmenlerini “bireysel tutum ve davranışlar”, “örgütsel değerler ve normlar” boyutlarında farklılıklara ilişkin görüşleri ile “yönetimsel uygulamalar ve politikalar” boyutundaki farklılıkların, okul yöneticileri tarafından nasıl yönetildiğine ilişkin görüşlerinin saptanması amaçlanmaktadır. Bu temel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Okul yöneticilerinin bireysel tutum ve davranışlar alt boyutunda, farklılıkların yönetimine ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Okul yöneticilerinin örgütsel değerler ve normlar alt boyutunda, farklılıkların yönetimine ilişkin görüşleri nelerdir?
3. Okul yöneticilerinin yönetimsel uygulamalar ve politikalar alt boyutunda, farklılıkların yönetimine ilişkin görüşleri nasıldır?
4. Öğretmenlerin bireysel tutum ve davranışlar alt boyutunda, farklılıkların yönetimine ilişkin görüşleri nelerdir?

5. Öğretmenlerin örgütsel değerler ve normlar alt boyutunda, farklılıkların yönetimine ilişkin görüşleri nelerdir?
6. Öğretmenlerin yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutunda, yöneticilerin farklılıkların yönetimine ilişkin görüşleri nelerdir?

### 1.3. ÖNEM

Okulların başarı düzeylerini yakalayabilmeleri ya da amaçlarına ulaşabilmeleri için, mevcut insan kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde değerlendirmeleri zorunludur. Bu etkin ve verimli kullanım, küreselleşmeyle birlikte değişmekte olan çalışanların farklılıklarının bilinmesi, kabul edilmesi, saygı gösterilmesi ve örgütte temsiliyeti ile mümkündür. Hayatta varolan bireysel farklılıklar, sosyo-kültürel ve demografik farklılıklar, kaçınılmaz olarak şirketlerde ve okullarda da kendini göstermektedir. Çünkü farklılık doğaldır ve yaygındır. Her bir insan biriciktir ve de farklıdır.

Çalışma ve eğitim dünyasında, doğal ve yaygın olan farklılığın bir tehdit olarak değil, bir zenginlik olarak görülmesi, örgütlerin amaçlarına ulaşmada etkili bir yol olduğu kadar, örgütsel verimlilik ve örgütsel kültürün oluşmasına da katkısı yadsınamaz. Bunun için farklılığı yönetmek, yeni yönetim yaklaşımları arasında önemli olmakla birlikte, vazgeçilmez bir yere sahip olduğu da söylenebilir.

İnsanların farklılıklarını sergileyebilmeleri veya bunu ifade edebilmeleri ancak, zeminin demokratik bir yapıya sahip olmasıyla sağlanabilecektir. Demokratik bir zeminin olmaması, insanı içe kapanmaya ya da farklılığını dışarıya vurmamaya yöneltir. Bu zımmen okullarda demokratik bir iklimin olmaması demektir. Bu iklimin yerleşik olması için, farklılıkları önemseyen ve dikkate alan çabaların ortaya konulması bir zorunluluktur. Öğrenciler de başarının görülmesi, kendilerini topluma yararlı birer birey olarak görmeleri, hem kişisel hem de mesleki gelişimlerini istenilen düzeyde yakalayabilmeleri için, yetenek ve becerilerini ortaya sergileyebilecekleri demokratik bir ortamın varlığı elzemdir. Okul yöneticileri ve eğitimciler, farklılıkları ancak ortak amaç ve vizyon için kanalize ettiklerinde böylesi öğrencilerin yetişeceğini unutmamalıdır. Dolayısıyla da demokratik bir toplumun inşasında, okullar ancak bu şekilde beklenen rollerini gerçekleştirebilirler.

Nasıl ki toplum tek tip bireylerden oluşmuyorsa, okullarda tek tip öğrenciler yetiştirmekten öte farklı olanı benimseyen, sorgulayan, toleranslı, anlayışlı, adalet duygusu ile hareket eden, toplumsal sorunlara duyarlı ve çözüm getiren, üretken, yenilikçi bireylerin yetiştirilmesi amaçlanmalıdır (Şişman, Güleş ve Dönmez, 2010: 178-179). Bu amaca ulaşabilmek için, farklılıkları dikkate alan bir yönetim anlayışının gerekliliğinden söz etmek şarttır. Bununla ilgili olarak Şişman (2006: 296), farklılıkları ortaya çıkarmada ve okul sonrası hayatta da farklı bireylerin varlıklarını idame ettirmede, okulların demokratik bir yapıya bürünmelerinin ve burada yapılan eğitimin farklılıklara dayalı bir demokratik eğitim olmasının oldukça etkili olduğunu ifade eder. Önemli olanın farklı becerilere ve farklı yaşam tarzlarına sahip olan öğrencilerin, öğretmenlerin ve yöneticilerin, okul içinde uyumlarının sağlanmasıdır. Bu da topluma yön veren okul gibi bir örgütün, farklılık yönetimi yaklaşımına sahip olmasıyla ya da bunu gerçekleştirmeye çalışmasıyla mümkün hale gelebilir.

1990'lardan itibaren Amerika ve Avrupa'da yaygınlaşan farklılıkların yönetimi yaklaşımının, Türkiye'de yeni olduğunu söylemek mümkün. Bu da akademik araştırmalara doğal olarak sınırlı düzeyde yansımaktadır. Farklılık yönetimi literatürüne ilişkin Özbilgin'in yaptığı şu özeleştiri oldukça dikkat çekicidir. Özbilgin'e (2007) göre, farklılıkların yönetimine ilişkin çok sayıda tanımlama ve kurallar ortaya konulmasına rağmen, ampirik bulguların ve de eleştirel bakışın yetersiz olduğunun bir gerçek olarak görülmesine vurgu yaptığı görülür. Ayrıca Özbilgin, başta ABD olmak üzere yapılan çalışmaların çoğunun, sendika ve yönetim gibi boyutlara odaklanan tek düzeyli analizler olduğunu ifade eder. Yine Memduhoğlu'na (2007: 6) göre, Türkiye'de yapılan araştırmaların çoğunda farklılıkların yönetiminin olumlu yanları önplana çıkarılmıştır. Bu yüzden ölçek geliştirme, kâr amaçlı şirketler üzerinden yapılan araştırmalar ile nicel alanda olan kısmi çalışmalar dışında, nitel alanda çalışmaların özellikle de eğitim örgütleri bazında sınırlılığı ve tek bir okul türünde (mesele sadece anaokulları ya da liseler düzeyinde) çalışmalarının varlığı alanyazında bir eksiklik olarak görülmektedir.

Bu araştırmanın önemi, Türkiye gibi kültürel zenginlik içeren demografik yapısının ve çeşitliliği barındıran siyasal ve sosyolojik dokusunun, kamplaşma ve çatışma üzerinden değil, farklılıklarına rağmen birarada yaşamının eğitim örgütlerinde de varolabileceğine dair bir perspektifi, anlayışı ve pratiği bir nebze de olsa

kazandırmayı beklemektedir. Bir tür çokluk/çokkültürlülük içinde birlikteliği hayati bir ilke olarak önemsemektedir. Birliktelik, ayrılık ve çatışmayı asgari düzeye indiren bir anlayıştır. Eğitim, birlikteliği eksene alan bir okul ikliminde amacına ulaşabilir. Çünkü öğrenme, gerginliğin ve çatışmanın hakim olduğu bir okul ortamında gerçekleşemez. Öğrenme, huzurlu bir ortamda gerçekleştiğinde, sonuçlarını bireye ve topluma yansıtır. Böylesi bir ortamda hem öğretmen öğretmenliğini, hem de yönetici yönetme pratiklerini sergileyeceğini bilir. Bu araştırmada da, okullarda bu bilince ve pratiğe sahip yönetici ve öğretmenlerin sayıca artması hedeflenmektedir. Bu artışın, okulla irtibatlı veliler (vatandaş), aileler, diğer sektör çalışanları ve kurumlarla olan kaçınılmaz bağlantılarından dolayı da, toplumun önemli bir katmanına yansıtacağı ya da etkilerinin görülmesi arzulanmaktadır. En azından bu etkinin, Batman'da yaşayan vatandaşlara, ailelere, okul çevresine/mahalleliye nisbi yansımaları öngörülmektedir. Öğretmen ve yöneticilerin, okulda herkese karşı adil, eşit ve saygılı ilkeleri çerçevesinde davranmasına ve yönetsel uygulamaların sergilenmesine de yol açması beklenmektedir.

Araştırma, farklılıkların yönetimi gibi yeni olan bu yaklaşımın bilinmesine, duyulmasına, eğitimcilerin dikkatini çekmesine ve eğitim yönetimi içindeki önemine işaret etmesi açısından da hiç şüphesiz katkısı olacaktır. Bu katkı, eğitim çalıştayları, kongreleri ya da hizmetiçi seminerlerde gündemleşmesiyle sağlanır. Bu nedenle araştırmanın, eğitimde bireysel farklılıklar gibi literatürde olan bir başlığa, daha kapsayıcı bir kavram olan farklılıkların yönetiminin de ayrı bir başlık olarak literatürde yerleşmesine vesile olacaktır. Kanun koyucu ve karar mekanizmasındakilere de çeşitli düzenlemeler yapması için ışık tutması hedeflenmektedir. Öte yandan araştırmanın empatik, saygılı, tahammülkar, anlayışlı, insancıl, uyumlu, adil, ortak iyiden yana, iletişime ve diyaloga açık öğrenci, öğretmen, yönetici, veli gibi bireylerin profiline katkı sağlanması beklenmektedir. Yani insan kaynakları profilinin seviye bağlamında ve bir bütün olarak da toplumsal hayatın çitasının yükselmesine katkısı umulmaktadır. Etkili okul ve güçlü örgüt kültürü oluşturma ve örgütsel verimliliği yakalama yolunda öğretmen ve yöneticilere yol gösterici olması öngörülmektedir. Araştırmanın bulgularının, akademik çalışma yapmak isteyenler için de bir rehber olması beklenmektedir.

Son olarak araştırmada ulaşılan bulgu, sonuç ve önerilerin, aday öğretmenlerin yetişmesinden tutun, yöneticilerin hizmetiçi eğitim programlarına alınarak kendilerini değişimin kaçınılmaz yönüne, ayak uydurmalarına temel teşkil etmesi de dikkate alınması gereken bir husus olarak ileri sürülebilir.

#### 1.4. VARSAYIMLAR

Araştırmaya ilişkin varsayımlar şu şekilde sıralamak mümkündür;

1. Araştırmada kullanılan yöntem ve tekniklerin, araştırmanın amacına uygun ve kapsayıcı olduğu varsayılmaktadır.
2. Araştırma sonuçları uygun araştırma teknikleri ve istatistiki yöntemlerle bulgulara eriştiği varsayılmaktadır.
3. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin görüşme sorularına rahat ve samimi bir şekilde cevap verdikleri varsayılmaktadır.

#### 1.5. SINIRLILIKLAR

Araştırmaya ilişkin sınırlılıklar için şunları söylemek mümkündür;

1. Bu araştırma Batman merkezdeki 19 resmi ve özel ilkokul, ortaokul ve lise kurumlarında görev yapan 65 ğretmen ve 19 okul müdürü ile sınırlıdır.
2. Bu araştırma, ulaşılabilen literatürden elde edilen verilerle sınırlıdır.
3. Bu araştırma çok az bir kısmı nicel, ağırlıklı olarak ise nitel verilerle elde edilen bulgular ile sınırlıdır.

#### 1.6. TANIMLAR

**Farklılık:** Araştırma boyunca farklılık, bireyi diğer insanlardan ayıran karakteristik özellikler olarak ele alınmıştır. Barutçugil'e (2004: 227) göre ise; farklılık, kişilik ve çalışma tarzlarından, insanların fiziksel özelliklerine, din, milliyet, cinsiyet ve sosyo-ekonomik özelliklerden deneyim ve kişisel kazanımlara kadar pek çok unsuru içeren geniş bir kavram olduğuna dikkat çeker. Bu çalışmada da, farklılık bireysel, kültürel, sosyo-ekonomik, demografik, fiziksel ve zihinsel boyuttaki farklılık olarak ele alınmaktadır.

**Farklılıkların Yönetimi:** Farklılıkların yönetimi; farklılıkları kabullenmeyi, farklılıklara saygı duyulmayı, örgütün amaç ve vizyonları doğrultusunda farklılıkları değerlendirerek hem bireye hem de örgüte faydalar getirmek için çalışma ortamı oluşturmayı sağlayan bir yönetsel disiplin olarak ele alınır.

Literatürde farklılık alanları olan demografik, sosyo-kültürel ve bireysel alanlardaki farklılıkları olan kişilerin hiçbir şekilde ayrımcılığa maruz kalmamasını da içerir. Farklılıkların yönetimi, farklılıklara saygı duyulmasını, farklı olan çalışanların örgütün amaçları doğrultusunda kanalize edilmesini, onların yeteneklerinden yararlanılmasını, bir bütün olarak da tüm çalışanlar için olumlu bir ortam yaratılmasını önceleyen bir yönetim yaklaşımıdır (Memduhoğlu, 2007: 7).

**Yönetici:** Türkiye'deki ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan müdür ve müdür yardımcılardır.

**Öğretmen:** Türkiye'de başta ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan tüm örgün ve yaygın eğitim kurumlarındaki öğretmenlerdir.



## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde kuramsal çerçeve kapsamında; farklılık ve farklılıkların yönetimi kavramı ile bunlara ilişkin alt başlıklara yer verilmektedir.

#### 2.1. FARKLILIK

Her kavram ve terim gibi, farklılık kavramına ilişkin olarak Dünya’da ve Türkiye’de de konunun uzmanları ve sahadaki aksiyonerler tarafından birbirinden oldukça farklı izahatlar, tanımlar ve açıklamalar getirilmiştir. Çünkü farklılık, kendi içinde oldukça farklı yorumları barındırır. Bu nedenle, konuyla ilgili bir araştırmanın ve kavramsal tartışmanın yapılabilmesi için öncelikle farklılık kavramının ne anlama geldiğinin izah edilmesi zorunludur. Nitekim farklılık kavramı 1990 yılından itibaren literatürde tartışılmış ve alanyazında farklı tanımlamaları yapılmıştır.

Farklılık sözlüklerde genellikle; farklı olmak, benzersizlik, çeşitlilik, türdeş olmamak, başkalık, ayrımlılık gibi ifadelerle tanımlanmaktadır. TDK, farklılığı şöyle tanımlamıştır: “Farklı olma durumu, ayrımlılık, başkalık” (TDK, 2017). Hubbard (2004: 27-28) ise farklılığı şöyle tanımlamayı tercih etmiştir: “Örgüt hedeflerini gerçekleştirme yolunda uygulanan, farklılıklar ve benzerliklerle nitelendirilebilecek ortak bir karışıma işaret etmektedir. Bu tanıma göre farklılıklar; herkesi ve herkesin farklılıklar ve benzerlikleri ile sahip olduğu özellikler, süreçler, sistemler ve örgütün cevap vermek zorunda olduğu küresel koşullardaki çeşitliliği içeren bir karışım, mozaiktir.” Mujtaba ise farklılığı şöyle izah eder: “Farklılıklar, bir bireyi diğerlerinden farklılaştıran veya onlara benzer kılan kişiye özgü içsel ve dışsal özellikleri ifade etmektedir” (Mujtaba, 2007: 5).

Farklılık; kişilik ve çalışma tarzlarından, fiziksel özelliklere, coğrafi kökene, etnik, ırksal, dinsel, kültürel aidiyete kadar, insanları pek çok yönden birbirlerinden ayırtıran ve farklı kılan özelliklere dayanan geniş bir kavramdır (Gümüş, 2009: 26).

R. Roosevelt Thomas, farklılığa ilişkin en geniş ve kapsamlı tanımı yapan uzman olarak bilinir. Thomas’a göre farklılık, belli kişileri veya grupları değil, herkesi kapsar. Bundan yola çıkarak farklılık tanımını; yaşam tarzı, kişilik, cinsel yönelim, eğitim, yaş,

kişinin geçmişi, coğrafik kökeni, yönetimde olma ya da olmaması gibi nitelikleri de ekleyerek çerçevesini oldukça genişleterek kavrama ilişkin en son şu tanımlamayı yapmıştır: “Farklılık, farklar ve benzerliklerle nitelendirilen unsurların bir karmasını yansıtır” (Sürgevil, 2010: 6).

Farklılıkların sadece demografik farklar olarak değerlendirilmesi gerektiğini belirten görüşler de literatürde yer alır. Bunlardan biri olan Memduhoğlu’na (2007: 10) göre, farklılıklar bireysel, kültürel ve demografik olarak ele alınabilir. Bu farklılıkları ise; ideoloji, cinsiyet, etnik köken, ırk, dil, din, kültür, sosyal sınıf, dil, bedensel ve duygusal yetenekler, sosyal sınıf ve zekâ, sahip olunan değerler ve karakter özellikleri olarak sıralamaktadır. Barutçugil’de (2011: 42) farklılık konusunun dar anlamdan çıkarılması gerektiğine dair şunu belirtmiştir: “Farklılık konusu ele alındığında çoğu kişinin aklına öncelikle ırk ve etnik köken, sonrasında da cinsiyet farklılığı gelmektedir. Farklılık yalnızca bunları kapsayan dar bir konu değildir, çok daha geniştir. Farklılık, bir insanın kendisinden farklı insan niteliklerine sahip olanlara ve kendisinin ait olduğu grubun dışındaki gruplardan olanlara karşı hissettikleridir.”

Farklılığa ilişkin zikredilen tanımlamaların ve izahatların çeşitlendiğini ve dar bir alandan çok daha geniş bir alana/boyutlara evrildiği literatürde görülür. Yani kavramın kapsamındaki farklılaşma dikkat çekicidir. Bunda 1990’lerden bugüne yapılan araştırmalarda ve gözlemlerde elde edilen bulguların varlığı kadar, küreselleşen dünyayla birlikte yaşamın içinde farklılıklarla karşılaşılmasının getirdiği kazanımların da olduğunu söylemek mümkündür.

Farklılık kavramının literatürde farklı bakış açılarıyla ele alınması ve birbirinden oldukça uzak tanımların, izahatların yer aldığı görülmektedir. Sürgevil(2010: 9) Overmyer Day ile Hubbard’tan yola çıkarak farklılığın literatürde farklı tanımlarına ilişkin şu bilgilere yer verir: “Kuşkusuz farklılıklarla ilgili literatürde yer alan tanımlarla, uygulamadaki tanımlar, çoğu zaman birbirleriyle örtüşmemektedir. Literatürdeki farklılık tanımlarının uygulamadaki tanımlarla örtüşmemesinin bir nedeni; örgütlerin veya örgüt yöneticilerinin farklılıklarla ilgili sahip olduğu tarafgirliklerin, tanımları netlikten uzaklaştırmasıdır.” Başka bir deyişle, literatürdeki tanımlar ile uygulayıcılarının tanımları arasında farklılıklar söz konusudur.

Farklı etnik, din ve ulusları bünyesinde taşıyan Anglo-Sakson toplumlarda farklılıkların yönetimi anlayışı, neredeyse bir zorunluluk olarak değerlendirilmektedir.

Türkiye’de ise farklılıkların çok da önemli olmadığı anlayışı, sistemli bir ayrımcılığın bu farklı insanlara uygulanmadığı bakışı, farklılıkların yönetimi anlayışının gereksiz görülmesi yanılığına düşürmüştür. Oysa farklılıkların yönetimi salt etnik köken, din ve ulusları bünyesinde taşımakla sınırlandırılmaz. Farklılıkların yönetimi, işgörenlerin yeteneklerini, engelliliklerini, kültürel özelliklerini, sosyal statülerini, ailevi ve ekonomik düzeylerini de içine alan geniş bir alanı kapsamaktadır (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2007: 12).

Kültürel farklılıkların artmasında en önemli faktörler, küreselleşme ve rekabetin alabildiğince artması, işgücü sahasındaki bireylerin daha demokratik bir şekilde yönetilme eğilimleri, değişen demografik yapılar, bölgesel ve küresel entegrasyonların artması, hem müşteri profilinde hem de çalışanların profilinde ciddi bir şekilde kültürel çeşitliliğe zemin hazırlamıştır. Bundan dolayı zamanımızda, hayatın her alanında olduğu gibi çalışma yaşamında da geçmişe nazaren daha farklı insanlar ve davranışlar görülmekte, görüntüsü ve kişilik yönlerine çok ada aşına olunmayan insan tipleriyle her geçen daha fazla karşılaşmaktadır (Yücelen ve Kamaşak, 2007: 32). 2000’lerden sonra çalışanların profilinde, teknolojik gelişmelerin de getirdiği farklı talepler, farklı müşteri kitlesi örgütlerde çalışanlara da yansımaktadır. Örgütler, birbirine benzeyen/yakın özellikte çalışanları değil, heterojen işgücü profiline yönelmektedir. Bu da yeni insan kaynakları profilini yönetmeyi bir sorun gibi görmemeyi şart koşar. Aksi halde yüzleşilen bu değişim dalgası, ıskalanabilir.

Günümüz dünyasında istihdam edilen bireylerin, maddi olarak güdülenmesi çok etkili olmamakta, manevi/psikolojik faktörlerin de bu güdülenmede dikkate alınması ve çalışanların beklentilerinin karşılanması her geçen gün önemli hale gelmektedir. Manevi/psikolojik faktörlerin başında da, bireyin farklılıklarını ve sahip olduğu sosyo-kültürel değerlerini kabul etmek, saygı duymak ve bunları dışlamadan iyi yönetmek en önemli manevi/psikolojik faktörlerin başında gelmektedir (Bursalıoğlu, 2000).

Farklılıkların örgütler açısından meydana getirdiği değişimi, insan kaynaklarına olan etkisini ve örgütsel amaçlara olan etkilerine dair kimi izahatlarda da bulunmak, farklılığı bireysel boyutu dışında ele almayı gerekli kılmaktadır.

Tüm dünyada hızla değişen demografik ve ekonomik yapılar, küresel etkileşim ve teknolojik gelişmeler örgütsel açıdan da farklılığı önemli kılmaktadır. Örgüt kültürü ve iklimi, bağlılık, liderlik, ast-üst ilişkileri, takım iletişimi gibi birçok önemli örgütsel

yapı, esen şiddetli radikal değişim rüzgârından etkilenmektedir. Artık küreselleşen dünyada üretim ve tüketim sürecindeki tüm unsurlar (müşteriler, paydaşlar, tedarikçiler vs) kültürel farklılık ve çeşitlilik oluşturmaktadır. Çalışanlar da bu kültürel çeşitliliğin bir tamamlayıcısı olmak zorundadır (Muter, 1999 akt. Memduhoğlu ve Yılmaz, 2010: 205).

Bilişim ve teknolojinin hızla değişimi karşısında, insanların talepleri de değişmekte ve bunu karşılayacak hizmetler, yapılar, yetişmiş insan kaynakları ve yönetsel süreçler artık kaçınılmaz olmaktadır.

Yaşanan tüm bu değişimler ve gelişmeleri gözönünde bulunmamak, neredeyse mümkün değildir. Bu da örgütlerin, insan kaynaklarına daha fazla önem verilmesi gerektiğini ortaya koyar. Kimi örgütler insan kaynakları meselesini, artık bir stratejik unsur olarak görmekte ve işgörenlerin mesleki bilgi, yetenek ve kapasitelerini en iyi şekilde değerlendirmeye çalışarak, hedef kitlelerinin talep ve ihtiyaçlarını en optimum şekilde karşılıma yoluna gitmeye çalışmaktadır. Çalışanların farklılıklarından kaynaklı olarak ortaya çıkan yeni fikirler, diğer rakiblerinden farklı yenilikçi hizmetler örgütlere yeni bir iklim getirdiği için geliştirmektedir (Yücelen ve Kamaşak, 2007: 31). Bu kazanımları ve gelişimci karakteri yapısıyla, farklılıkların yönetimi daha önemsenir bir hale dönüşmektedir.

Çalışanların sahip oldukları yetenekleri, örgütün amaçları ve etkililiği noktasında değerlendirmek, farklılıkları yönetmenin temel amacı olmakla birlikte, bunun sağlanabilmesi çalışanlardaki; farklı etnik köken, dil, din, milliyet, ırk, cinsiyet, yaş, meslek gibi ayrıştırmaya yöneltecek hususların kabullenilmesiyle mümkündür. Küreselleşme ile birlikte değişen demografik ve örgütsel yapılarla baş edebilmek, sistemleri yenilemek ve bu değişimi bir gelişim fırsatına çevirmek için, farklılıkları anlamak, dışlamamak, çalışanlarla entegrasyonunu gerçekleştirmek, etkili bir yönetim için şarttır. İşgörenlerin farklılıkları mali tablolara sayısal olarak yansımamakla birlikte, getirdikleri yenilik ve örgütsel iklimi pozitif yöne çevirmeleri, çığır açıcı düşünce üretkenlikleri gibi katma değer yaratan artıları gözönünde tutulduğunda, örgütlere dolaylı da olsa maddi katkılar sağladığı rahatlıkla söylenebilir. Bir tür örgütlerin, görünmeyen kazanımlarını sağlamaktadırlar. Bundan dolayı, farklılıkların yönetimi, farklılıklardan kaynaklı potansiyel avantajları maksimize ederken, potansiyel

sakıncalarını ise en minimize etmeye dönük işlevi, hep akılda tutulmalıdır (Yücelen ve Kamaşak, 2007: 32-33).

Örgütlerde farklılığın bir sorun kaynağı mı yoksa bir zenginlik unsuru olup olmadığı, farklılık kavramına nasıl bakıldığına ve ona nasıl yaklaşıldığına göre değişmektedir. Şayet bir örgütte çalışana ya da bir toplumdaki bireye, şayet cinsiyetinden, yaşından, ırkından, renginden, dininden, etnik kökeninden ya da zihinsel ya da fiziksel engelliliğinden dolayı bir haksızlık yapılıyorsa, bu farklılığından dolayı bireye zarar veriliyorsa farklılık bir sorun kaynağı olarak ortaya çıkar (Barutçugil, 2011: 42). Bu durumda farklılıklar öncelikle normal görülmeli, algılanmalı, saygı duyulmalı, ortak iyi, ortak amaç ve duygudaşlık yönünde değerlendirilerek sorun olmaktan çok, zenginliğe dönüştürülmelidir.

Maldonado ve arkadaşları (2002), küreselleşmeyle birlikte meydana gelen değişim dalgasının sosyolojik yapıda meydana getirdiği başkalaşımın, örgütlere ve ülkelere de bu farklılıkları ya da değişimi önemsemelerini zorunlu kıldığını belirtmektedirler. Sosyolojik yapıdaki bu farklılık, hem çalışan hem de tüketicilere kaçınılmaz olarak yansiyacaktır. Bu gerçeklik karşısında, örgütlerin belirledikleri amaçlarına ulaşabilmeleri ve örgütsel varlıklarını sürdürebilmeleri için farklılıklara önem vermesi elzemdir (akt. Memduhoğlu ve Yılmaz, 2010: 207).

Tüm bu açıklamalar göstermektedir ki, farklılıkların yönetiminin önemi salt örgütün performansını artırmak ve örgütün varlığını sürdürmeyi değil, iş görenleri ve müşterilerin de farklılıklarını kabullenmeyi, dışlamamayı ve bunların yönetsel kararlar ve uygulamada da bir değer olarak görülüp, birarada ya da yanyana çalışma ve barışma kültürünü beraberinde getireceği için de ayrıca önem taşımaktadır. Bu perspektife bürünmüş bir örgütsel varlık, etik yaklaşımıyla hem insani gelişim endeksine hem de dolaylı da olsa mali gelişim endeksine katkı sağlayacaktır.

## **2.2. FARKLILIKLARLA İLGİLİ YAKLAŞIMLAR**

Farklılıklara yaklaşımlar, farklı tarih ve yerlerde farklı uzman ve araştırmacılar tarafından değişik biçimlerde sınıflandırılmıştır. Ancak bu yaklaşımlardaki farklılıklar, içerik olarak oldukça benzemekle beraber, farklı aşama, madde ve unsarlar ön plana çıkarıldığı da gözlemlenmiştir. Burada ikisi yerli biri de yabancı araştırmacılar olmak üzere üç farklı farklılık yaklaşımına değinilecektir. Bunlar, Barutçugil'in (2011) altı

aşamalı yaklaşımı, Gümüş'ün (2009) dört aşamalı yaklaşımı ve Ashkanasy, Hartel ve Daus'un (2002) rekabetçi ve etik yaklaşımıdır.

Örgütlerin, farklılıklara yaklaşımları tarihsel bir perspektifle bakıldığında Barutçugil (2011: 218-219), birbirlerini izleyen altı aşamadan geçildiğini dile getirir.

- **Asimilasyon:** Farklılıkların tektipleştirilmesi olarak da ifadelendirilebilecek olan bu yaklaşıma göre, farklılıklar bir ayrıcalık olmaktan öte, ortadan kaldırılması gereken, tek bir kültürün hakimiyetini içselleştiren yönetsel politika ve uygulamaları içerir. Çalışanların genelde ise tüm insanların bulunduğu ortamlarda, hakim kültüre, anlayışa göre hareket etmesini, sorun çıkarmamasını bir tür uyum göstermesi beklenir. Fikir ve davranışlarda, tek tip asker gibi olmayı arzular.

- **Baskı altında farkındalık:** Asimilasyon kadar olmasa da, zorunluluklar karşısında geliştirilen politika ve uygulamalardır. Başka bir ülkede yaşamaktan veya ticari faaliyetlerde bulunmaktan kaynaklanan düzene/kültüre entegrasyonunu sağlamak için bir takım eğitimler ve hazırlıkların yapılması ile sağlanır. Dil problemini çözmek için, o ülkenin kurslarında dil eğitimi almak gibi. Bu daha çok, sosyal, kültürel, finansal ve yasal sorunları çözmek için başvurulması gereken bir tür zorunlu girişimlerdir.

- **Eşit fırsat ve pozitif ayrımcılık:** Örgütlerin istihdam politikalarına yönelik olarak, bulunduğu ülkenin yasal zorunluluklarından ya da toplumda artan mahalle baskısı gibi dinamiklerden dolayı adım atmak zorunda kaldıkları politikalarıdır. Örgütte kota uygulaması, kontenjan ayrılması, kültürel ya da etnik grupların temsiliyeti gibi durumlar için uygulanan pozitif ayrımcılık uygulamalarıdır. Örneğin çalışma hayatında kadınların istihdamı için dillendirilen pozitif ayrımcılık, engellilere yönelik kontenjan ayırma gibi hususlar örnek olarak verilebilir.

- **Altın kural:** Ahlaki ve dini temellere dayanan bu kural için sıklıkla dile getirilen şu ilke örnek verilir: “Sana nasıl davranılmasını istiyorsan, başkalarına da öyle davran.” Altın kuralın dayandığı temel argüman, her insanın insan olmasından kaynaklı eşit görülmesi ve takdir edilmesidir.

- **Farklılıklara değer verilmesi:** Kişilerin temel hak ve özgürlüklerine saygı gösterilmesi, hak ve özgürlüklerine değer verilmesi ve bunların kabul edilmesine dayalı anlayışı ifade eder. Farklılıklardan kaynaklı örgütsel çatışmaların azaltılarak, farklılıkların çatışma unsuru olarak değil, değer unsuru olarak görülmesini ele alır.

• **Farklılıkların yönetimi:** Örgütsel amaçlara ulaşmak için, farklılığı olan bireylerle birlikte örgütün yapısının, politakalarının, süreçlerin, işbölümünün, sistemlerin değiştirilmesini ifade eder. Homojen birey veya gruplarla yapılmasını ise öngörmez. Tüm bu değişimlerin ve süreçlerin, farklılıklarla beraber ortaklaşa yapılmasını ve cesaretlendirilmesini öngörür. Örgütlerde farklı olan görülen çalışanların, karar mekanizmalarında fikirleri önemsenir, karar mekanizmalarına katılımları sağlanır ve onların önerilerine değer verilir. Örgütsel öğrenme denilen perspektifin sağlanmasında, bu farklı insanlarla ortaklaşa hareket edilerek, örgütle bütünselleştirilerek gelişim ve yenilenme sağlanır.

Gümüş (2009: 88-89) ise farklılıklara ilişkin yaklaşımları şöyle sıralar:

• **Yanlışları düzeltme yaklaşımı:** Farklılıklardan kaynaklı kimi yaşanmış hataların, izole edilmesini öngörür. Geçmişte Amerika’da siyahlara ve kadınlara yapılan haksızlıklara karşın geliştirilen olumlu eylem ve eşit istihdam yasalarının süreç içinde ters teptiğini ve bunların düzeltilmesi gerektiğini ele alır. Olumlu eylem anlayışına oldukça yakındır. Olumlu eylem yaklaşımı, örgütlerde temsiliyeti yetersiz olan grupların, pozitif ayrımcılık gibi ilkelerle temsiliyetini artırmayı sağlarken, bu yaklaşım “biz” ve “onlar” perspektifini buna rağmen ortadan kaldırmamaktadır.

• **Kültüre özgü yaklaşım:** Yabancı ülkelerde veya kültürlerde görev yapacak bireylere yönelik, görevlerini ifa ederken gittikleri bu yeni kültüre ilişkin eğitim almalarını ya da hazırlıklı hale getirmelerini işleyen bir yaklaşımdır. İskandinav ülkelerine atanan bir yöneticinin, bu ülkelerin tüketim ve davranış kalıplarını öğrenmeden tutun da, dil pedagojisine kadar bir dizi alanda hazırlanması için bir dizi faaliyetlerin ortaya konulması gerektiğini dile getirir.

• **Altın kural yaklaşımı:** Ahlaki temellere dayanan bu yaklaşım, “Sana yapılmasını istemediğin bir şeyi, başkalarına da yapma” ya da “Kendin için istediğin bir şeyi bir başkası içinde istemedikçe, gerçek inançlı biri olamazsın” gibi dini referanslara dayalı olarak geliştirilen kurallara dayanır.

• **Çokkültürlü yaklaşım:** Örgütte yer alan bireylerin kültürel yargılarına değer verilerek, saygı duyularak çokkültürlü bir tablonun örnek bir şekilde işlenmesini ifade eder. Bunun için, örgütün ciddi bir değişimden geçmesi gerektiğini önemser. Bu değişim, bireyleri farklı kültürleriyle örgütte yer almasını kolaylaştırır. Farklı kültürleri

dışlayan değil, tektipçiliğe dayandıran değil, çoğulculuğa dayalı bir kültürel çoğulculuğu esas alır.

Farklılıklarla ilgili yaklaşımlara ilişkin bir diğer gruplama ise, rekabetçi yaklaşım ve etik yaklaşım şeklinde olanıdır. Bu iki yaklaşım için (Ashkanasy ve ark., 2002: 1-79) şunları söylemektedirler:

• **Rekabetçi yaklaşım:** Kimi uzmanlar ve araştırmacılar, küreselleşmeyle birlikte rekabetçi yapıda varolabilmek ya da rekabet piyasasında avantaj sağlamak için farklılıklara dayanmayı ve farklılıkları yönetmeyi kaçınılmaz bir hal olarak görmektedirler. Bu örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için, stratejik bir hamle olarak da okunabilir.

• **Etik yaklaşım:** Farklılıkları stratejik ve rekabet şartları gereği değil de, ilkesel bazda ele alınmasını ön plana çıkaran, etik ve felsefik bir yaklaşımdır. Bireylerin örgütte, eşitlik ve adalet ilkesi gereğince temsiliyetini işler. Bu yönüyle, pragmatist değil, ilkeseldir. Bu yaklaşıma ilişkin altın kural, yanlışları düzeltme, farklılıklara değer verme gibi yaklaşımlar örnek olarak verilebilir.

Yukarıda değinilen Barutçigil, Gümüş ve Ashkanasy ve arkadaşlarının farklılıklara ilişkin yaklaşımlarında, hem başlık olarak hem de mahiyet olarak görülen benzerlikler, ortak aklın ürünü olarak okunabileceği gibi, sahadaki deneyimlerin mecbur ettiği koşullar, yaklaşımlar olarak da ileri sürülebilir.

### 2.3. ÖRGÜTLERDE ÇALIŞANLARA İLİŞKİN FARKLILIKLAR

İnsanlar farklı yapılara sahiptir. Bu farklılık kişilik ve sosyal özelliklerinden, fiziksel özelliklerine, etnik, dini, cinsiyet ve siyasi görüşten, farklı ekonomik ve eğitim düzeyine kadar birçok boyutta kendini gösterir. Küreselleşmenin etkisiyle birlikte, sınırların neredeyse ortadan kaldırılması, serbest ticaret anlaşmaları ve bilişimin başdöndürücü hızıyla birlikte farklı yapıdaki insan ve örgütlerle karşılaşmak artık kaçınılmaz hale gelmiştir.

Tüm bu farklılıklara ilişkin olarak, etkili olan temel bazı faktörler şöyle sıralanabilir: Demografik farklılıklar (ırk, milliyet, etnik köken, cinsiyet, yaş ve deneyim), sosyo-kültürel farklılıklar (din ve felsefi inanç, siyasi görüş, sahip olunan ve



benimsenen değerler, eğitim düzeyi, ekonomik durum), bireysel özelliklerdeki farklılıklar (kişilik, fiziksel ve zihinsel yetenekler, bilgi ve beceri).

### **2.3.1. Demografik Farklılıklar**

İnsan kaynakları açısından demografik farklılıklar şunları kapsar; etnik köken, cinsiyet, yaş, ırk ve bedensel özelliklerdir. Bu özellikler kalıcı ve statiktirler. Örgütler açısından, çalışanlar arasındaki farklılık, bir avantaj kaynağıdır. Ulusal ve uluslararası alandaki tanınırlık ve rekabet düzeyi, demografik farklılığa bağlı olarak ileri sürülür. Demografik farklılık çalışanların toplam nüfus içindeki yaşını, cinsiyetini, eğitim ve ekonomik düzeyini, ırk ve etnisitesinin oranını ifade eder. Demografik farklılık, yöneticilerin geleceğe dair planlamalarında dikkate aldığı hususlar olup, ihtiyaçlarını da buna göre şekillendirirler (Memduhoğlu, 2007: 42-43).

Literatürde demografik farklılıkları, faktör yaklaşımı ile oranlar yaklaşımı olarak ele alan sınıflandırmalar da görülmektedir. Bu iki yaklaşımdan biri olan faktör yaklaşımının içerisinde;

- a. Birincil ve ikincil farklılıklar,
- b. Yüzeysel ve derin farklılıklar
- c. Gözlenebilen ve gözlenemeyen farklılıklar yer alır.

Demografik farklılıklar içinde yer alan oranlar yaklaşımı ise, faktör yaklaşımının bir tür alternatifi olup, grup içindeki azınlık-çoğunluğu esas almaktadır. Gerek oranlar yaklaşımı içinde yer alan alt başlıklar, gerekse de faktör yaklaşımı içerisinde yer alan alt başlıklar farklılık arzetsen de, hepsinin şu demografik farklılıklar hususunda mutabakat içinde oldukları görülür: Etnik köken, yaş, cinsiyet, zihinsel ve fiziksel yeterlilikler, ırk, eğitim düzeyi, gelir düzeyi, iletişim tarzı, din, coğrafik konumu, iş deneyimi, medeni durumu, statüsü, bilgi ve beceri düzeyi gibi hususlar her iki yaklaşımın da içinde rahatlıkla görülmektedir (Sürgevil, 2010: 10-19).

### **2.3.2. Sosyal ve Kültürel Farklılıklar**

İnsanların gündelik hayat veya çalışma hayatı içinde sarfettikleri sözler ve ortaya koydukları pratikler, kültürel değerlerinin dışavurumudur. Kültürel değerler; yaşam tarzını, fikirleri, algılamaları ve buna dayanarak sergilenen davranışların

şekillenmesinde belirleyici rollere sahiptir. Ancak bunu statik ve değişmez görmemek gerekir. Çünkü kültürler arası geçişler, etkileşimler, kaymalar sıklıkla yaşanmaktadır. Bunun nedenlerinden biri de, iletişim teknolojisinin farklı kültürlerle tanışması, ulaşım imkanlarının da farklı kültür ve insanlarla yüzleşmelerini sağlıyor olmasıdır. Bu yüzden, kültürlere ilişkin genellemeler yapmaktan kaçınmak gerekir (Barutçugil, 2011: 79-80).

Çalışanlar arasında görülebilecek bazı sosyo-kültürel farklılıklar şöyle sıralanır: Değer yargıları, hayatı farklı algılama biçimleri, dini ve felsefik inançlar, siyasal ve fikri tercihler, gelenek, örf ve adetler, gelir ve eğitim düzeyi ile medeni durum şeklindedir (Memduhoğlu, 2007: 55).

Mannix ve Neale ise (2005) sosyal ve kültürel farklılıkları, değer ve inanç farklılıkları başlığı altında ele alır ve şunlar olduğunu belirtir: Kültürel geçmiş, deneyim, ideoloji ve dini inançlar (Mannix ve Neale, 2005: 36 akt. Sürgevil, 2010: 16). Point ve Singh ise (2003) çalışanlar dünyasındaki farklılıkları altı gruba ayırır ve sosyo-kültürel farklılıkları düşünce, inanç ve yönelim farklılıkları başlığı altında ele almayı tercih eder. Bu başlık altında; din, siyasi görüş, sendikal bağlılık, sosyal sınıf/statü, düşünce tarzı ve cinsel yönelim yer alır (akt. Sürgevil, 2010: 16-17).

Sosyo-kültürel farklılıklar, örgüt içinde potansiyel yararlar dönüşebileceği gibi, iyi yönetilmediği takdirde potansiyel zararlara dönüşebileceği de unutulmamalıdır. Genelde inançlara, değer yargılarına ve siyasi görüşlere, anlayış ile yaklaşılması ortak bir eğilim olmakla beraber, örgüt içinde çalışanlar arasında bu farklı inanç, din ve siyasi görüşlerin dillendirilmesi ve savunulması, bireysel çatışmalara veya grupsal çatışmalara da sebep olabilir. Bunun en görünüm hali, baskın değer, siyasi görüşün, inancın diğer azınlıklardakine bir tür istibdada dönüşmesi şeklinde görülür. Bu baskı, çalışanlar arasında huzursuzluğa, ayrışmalara, sert grupların oluşmasına, çalışma barışının gerginliğe yol açar ki, süreç içinde örgütün varlığını da tehlikeye düşürebilir (Memduhoğlu, 2007: 56).

Farklı kültür ve dinlerden insanların bulunduğu toplumlarda dini inançlar, çalışma ortamlarında bir soruna dönüşebilmektedir. Bu nedenle, çalışanın sahip olduğu dini inanç, felsefi tutum ve siyasi görüşleri, iş hayatını olumlu ya da olumsuz etkilemektedir. Bunların yaşanmaması için, kimi ülkeler ve işverenler, çalışma ortamında dini inanç, siyasi ve felsefi görüşlerin, hatta sembollerin görünür olmasını bir kurala dönüştürmektedir. Bu çalışma alanların, kamusal niteliği gereği “dinden

arındırılmış” olarak ilan eder ve laik bir karakteri ön plana çıkarır. Din ve vicdan özgürlüğü her ne kadar yasalarla teminat altına alınmış olsa da, kimi ülkelerde gündelik hayatta veya çalışma hayatında dini ayrımcılığa maruz kalındığına dair örnekler de yok değildir. Bu ayrımcılık daha çok, inançlarıyla alay edilmesi, inançlara tahammül edilmemesi, dışlanması, işten atılması, üst düzey yönetici olarak atanmaması, ünlü ve tanınır olunmasına engel olunması gibi kendini göstermektedir (Öncer, 2004, 62). Tüm dünyada da gündem olan Almanya’daki ünlü futbolcu Mesut Özil olayı ile başlayan tartışmada, dini inanç ve yaşam tarzının ayrımcılığa ve haksızlığa maruz kalmada etkili olduğunu bizzat göstermiştir.

### 2.3.3. Bireysel Farklılıklar

İnsanoğlu farklı şekil, boyut, renk ve tende doğarlar. Doğuştan itibaren beliren bu farklılık, insanı diğer bireylerden ayıran en önemli hususlardır. İnsanoğlu kendi türü içinde, insan olmanın unsurları açısından kimi zaman aynileşirken, kimi zamanda birbirlerinden farklılaşmaktadır (Hubbard, 2004: 29). Bu bağlamda insanları bireyler ve gruplar olarak birbirlerinden ayıran ve farklılaştıran biyolojik, fiziksel, çevresel, kişisel, davranışsal ve zihinsel farklılıklar (bilgi ve beceri düzeyi) bulunmaktadır. Bu özellikler, her insanda olduğu gibi okullarda öğrenciler, öğretmenler ve yöneticiler içinde söz konusudur.

Okulların bu farklılıkları, dikkate alması zorunludur. Çünkü bu farklılıklar sonradan oluşabileceği gibi, doğuştan gelen özelliklerde olabilirler. Hem içkin hem de çevresel olmasından dolayı bu farklılıkları okul yöneticileri ve öğretmenler farketmeli, görmeli, tanımalı, saygı duymalı, dışlamamalı ve bunları pedagojik çalışmalarında gözönünde bulundurmalıdır. Bu sayede okulun örgütsel amaçlarına ulaşılabilir ve öğrenci de kendi potansiyellerini görerek, işlemiş olur. Bu perspektife sahip olmanın en önemli kazancı, insan sermayesindeki düzeyin artışı olacaktır.

Memduhoğlu (2007: 59) bireysel farklılıkları; kabiliyet ve beceri, kişilik, sosyal özellikler, kişisel kavramlaştırma özellikleri ve duygusal uyumlama özellikleri şeklinde ele alırken, Mannix ve Neale ise (akt. Sürgevil, 2010: 16-17) bu özellikleri iki başlık altında ele almayı tercih ederler. Bu iki başlık; bilgi ve beceri farklılıkları ile kişilik farklılıklarıdır. Mannix ve Neale göre; kişilik farklılıkları şunlardır; biliş tarzı,

duygusal yapı ve motivasyon faktörleri. Bilgi ve beceri farklılıkları ise; eğitim, işlevsel bilgi, bilgi ya da uzmanlık, deneyim ve yeteneklerdir.

Görüldüğü gibi literatürde bireysel farklılıklara ilişkin hem kavramsallaştırmalar hem de farklılık maddeleri farklı olmakla birlikte birbiriyle örtüşen maddeler de yok değil. Bu durum, demografik farklılıklar ile sosyo-kültürel farklılıklar içinde geçerlidir.

## **2.4. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ KAVRAMI**

Kültürel çeşitlilik ve farklılıkların küreselleşme ile birlikte daha çok görünür olmasında, değişen demografik yapıların, ülkeler ve örgütler arasında gerçekleşen entegrasyonların, çalışanların ise baskıcı bir şekilde değil de demokratik bir şekilde yönetilme talepleri veya yönetimlerde söz sahibi olma eğilimleri gibi faktörler etkili olmuştur. Bu gibi faktörler, gündelik hayattan çalışma hayatına kadar hiç bilinmeyen, tanınmayan ve daha önce yüzleşilmeyen insan ve kişilik özellikleri ile karşılaşmaya yol açmaktadır. İçinde bulunduğumuz 21.yüzyılda, milyarlarca insanın küresel ekonomik sistemin içinde yer almasına karşın, hala çok daha fazla insanın bu sistemin içerisinde bulunmadığı ve her geçen gün daha fazla insanın bu sisteme girdiği gözönünde tutulduğunda, küreselleşme sürecinin sürmekte olduğunu ve daha da süreceği açık bir gerçekliktir. Bu yüzden küreselleşmenin bir süreç olarak değerlendirilmesi daha sağlıklı olacaktır.

Küreselleşme ile birlikte, insan gibi okullarında homojenleştiğine dair yaygın görüşler, beraberinde ulusal kültür veya ulus devletlerin üstünlüğüne, değerine ve biricikliğe dair tartışmaları da beraberinde getirmiştir. Bu süreç içinde, bireyin kendi ulusal kültürünün, kendisinden farklı kültürlerle kıyasen üstün olduğu şeklindeki etnosantrik yaklaşım, özellikle uluslararası pazarlarda ticari faaliyetlerin gelişiminde önemli bir engeldir. Oysa ki, küreselleşme ile birlikte, farklı insan ve kültürlerle açık hale gelen dünyada, kültürel çeşitlilik gösteren pazarlara hizmet ve ürün sunabilmek için, bu kültürleri bilen, tanıyan işgücü ile çalışmak artık bir zorunluluk haline gelmiştir (Kamaşak ve Yücelen, 2007: 31-32).

Teknolojinin ve iletişimin böşdöndürücü hızı karşısında ayakta kalabilmek için, yenilikçilik ve yaratıcılık faaliyetlerinin artması, yeni yeni değerler ve markalar yaratmaya dönük ihtiyaçların ortaya çıkması ya da mevcut değerlerin de kendini

geliştirerek farklı yönlerini günyüzüne çıkarmaya çalışmaları dolayısıyla, farklılaşma artık kaçınılmaz bir hal almıştır. Günümüzde farklılıkları yok sayan, en aza indiren ya da farklılığı gereği gibi istihdam etmeyip, yönetemeyen örgütlerin uzun vadede hele hele bilişimin değişim hızı karşısında rekabetçi piyasalarda ayakta kalabilmesi oldukça zordur (Öncer, 2004: 1).

21.YY’da örgütlerin farklılığı bir değer olarak görüp, değişmesi ve dönüşmesi gittikçe yaygınlaşmış ve artan bir trend haline dönüşmüştür. İnsan kaynağının ülkelere geçişinden dolayı, toplumlardaki kültürel ve sosyal çoğulculuk, örgütleri de çoğulculuğa itmiştir. Bundan dolayı, insan kaynakları profili, yöneticiler tarafından farklılık baz alınarak değişime uğramıştır ya da ön plana çıkartılmıştır. Çünkü teknoloji ve iletişimin serbest dolaşımı, dünyanın bir ucundan diğer ucuna anlık iletişimler, daha farklı kimlik, kültür, davranış kalıpları, ırk gibi farklı bireylerle etkilişime geçilmeye itmiş ve bu kimlikleri hedef kitlesi olarak görülmesi kritik bir mevzu haline dönüşmüştür (Ashkanasy ve ark., 2002: 1-79). Bu gelişmelerden dolayı 1990’ların başlarından itibaren literatürde “yeni yönetim yaklaşımları”, “modern yönetsel uygulamalar”, “insan kaynakları yönetimi” gibi ortaya çıkan farklılıkların yönetimi anlayışı kendini ön plana çıkaran, bir yaklaşım modeli olarak görünür kılmıştır.

Farklılıkların yönetimi konusunda gerek Batı’da gerekse de Türkiye’de hem akademik hem de çalışma hayatında araştırma ve inceleme yapan akademisyen, yazar ve aydınların bu kavramı nasıl ele aldıklarını görmek gerekir.

Farklılıkların yönetimi kavramının mimarlarından olan R. Roosevelt Thomas (1991) “İrk ve Cinsiyetin Ötesinde” adlı kitabında farklılıkların yönetimini şu şekilde tanımlamaktadır: “Farklılıkların yönetimi, tüm çalışanlar için geçerli olan bir çevre yaratmak amacıyla sürdürülen kapsamlı bir süreçtir. Burada kilit nokta, farklılıkları bir değer veya varlık olarak kabul etmesidir” (akt. Sürgevil, 2010: 90).

Ivancevich ve Gilbert’e göre (2001) farklılıkların yönetimi; “üretken, motivasyonu yüksek ve örgütüne bağlı çalışanlardan oluşan heterojen bir grubun işe alınması, yerleştirilmesi, ücretlendirilmesi, ödüllendirilmesi ve terfi ettirilmesi gibi konularda, işletmenin sahip olduğu sorumluluk şeklinde tanımlamaktadır” (akt. Sürgevil, 2010: 90).

Barutçugil (2011) ise, “farklılıkların yönetimi” kavramını üç farklı tanım ile açıklamaktadır (Barutçugil, 2011: 202-203):

Farklılıkları görmek/kabul etmek; farklı bireylere kıymet vermek ve onları takdir etmektir. Bir başka deyişle, ırk, cinsiyet, din, yaş, cinsel tercih ve insanların farklı bedensel özelliklerinin, tecrübelerinin, iletişim biçimlerinin, anlama ve öğrenme yetilerinin tanınması, kabul görülmesi, saygıyla karşılanıp, değerlendirilmesi olarak farklılıkların yönetimini tanımlamaktadır.

Sürgevil’e (2010: 96) göre ise farklılıkların yönetimi; “ayrım gözetmeksizin tüm insanlara istihdam ve örgüt içindeki çalışma koşullarında eşit fırsat imkânı sağlamayı öngören, örgüt içindeki tüm çalışanların sahip oldukları farklılıklara saygı duyulan, değer verilen ve bu farklılıklardan, örgüt performansını artıracak ve örgüte rekabetçi üstünlük kazandıracak biçimde yararlanılan bir örgüt atmosferi yaratma amacı güden yönetsel bir anlayıştır” şeklinde tarif etmeyi tercih eder.

Cox (1993) farklılıkların yönetimini, farklılıklardan kaynaklı potansiyel sakıncaları azaltmak, potansiyel faydalarını ise artırmak amacıyla istihdam edilenlerin rasyonel bir şekilde yönetilmesi için, örgütün sisteminin ve çalışmalarının programlanması ve programlama/planlama doğrultusunda pratize edilmesi süreci olarak görmektedir.

Bu programlamayı belirlemek ve uygulamak için öncelikle farklılıkların yönetiminin, farkındalık yaratacak bir programı gerçekleştirmeye çalışmalıdır. Bu çalışmalar içinde öncelikli olanın, çalışanların kendi sahip oldukları özelliklerden farklı özelliklere sahip olan diğer çalışma arkadaşlarına yönelik önkabullerin farkında olduğunun bilinmesini ve bu farkındalığı izole edecek çabalar içinde bulunmayı gerektirir. Bu çabaların başarılı olması halinde, çalışanlarda önyargılara dönük, davranış değişikliğinin gerçekleştiği görülecektir. Bu davranış değişikliği zorla değil, ikna etme girişimleri ile sağlanabilir. Farklılıkların yönetimi asıl olarak bunu yapması gerekirken veya bunu baz alması gerektiği halde, örgütsel yapılarda değişimi sağlayamamakta ve çalışanların davranışlarında da değişim oluşturamamaktadır (Agócs ve Burr, 1996: 36).

Örgütlerin ve okulların, farklılık yönetimi üzerinde bu değişimi gerçekleştiribilmeleri, küreselleşme ile birlikte insan, kültür, mal ve hizmet serbestinin

olduğu bu yüzyıl için artık kaçınılmaz bir hal almıştır.

Okulların veya işletmelerin farklılıkları, amaçları doğrultusunda gerçekleştirebilmeleri için, öncelikle bu farklılıkları kabul etmeleri, tanımlamaları, saygı göstermeleri ve bu farklılıkları örgütün okulun ya da işletmenin farklı departmanlarına giydirerek/istihdam ederek, örgütsel yapının ayrılmaz bir unsuru haline getirmeleri gerekir. Eğer farklılıklar süreç içinde tanınır ve değerlendirilirse, işgörenlerin yeni çözümler, yeni perspektifler, yenilikçi fikirler ve öneriler ile katma değer sağlayacak bakışaçlarından yararlanan bir örgütsel çevrenin/iklimin oluşumu sağlanmış olacaktır (Morrison, Lumby ve Sood, 2006: 277-295).

Farklılıklar ve farklılıkların yönetimine ilişkin kavramların çeşitli şekillerde tanımlandığı ve kavramın farklı boyutlarına işaret ettiği görülmektedir. Bu konuda net bir görüş olmamakla birlikte, birbiriyle örtüşen ve kesişen tanımlarda sözkonusu olduğu gibi, birbiriyle örtüşmeyen tanımlarda olduğu görülmektedir. Ama ortak nokta şudur ki, farklılıkların yönetimi yeni bir olgu olmakla birlikte insan kaynakları yönetiminde küreselleşmeyle birlikte kaçınılmaz bir yönetim yaklaşımına sahip olduğu gerçeğidir.

Tüm bu tanım, açıklama ve düşüncelerden hareketle farklılıkların yönetimi; tüm insanlara istihdam edildikleri örgütsel alanda farklılıklarını adil ve eşit çalışma koşullarını sağlayan, saygı duyan, değerlendiren ve örgütün performansını sağladığı kadar farklı olan bireyinde isteklerini karşılayacak şekilde bir örgütsel iklimi oluşturmayı amaçlayan, yeni yönetsel anlayışlardan biri olduğu ileri sürülebilir.

## **2.5. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ**

Amerika'da ki işletmeler üzerinden doğan ve gelişen, farklılıkların yönetimi modelinin kökeni Amerika'dır. 1980'li yıllardan itibaren, Amerikan merkezli uluslararası işletmelerin dünyanın farklı bölgelerinde çalışma yönelimleri, yönetim teorilerinde ve uygulamalarında bu modelin gündeme alınmasına yol açmıştır. Bu yönüyle farklılıkların yönetiminin etki alanı, uluslararası örgütler ile dünyanın her yerinde çalışanlara sahip olan işletmeler için önemli bir konu olmaktadır (Scandinavian Journal of Management-Call for papers, 2006: 91).

R.Roosevelt Thomas Jr, literatürde farklılıkların yönetiminin önde geleni olarak bilinir. 1983’de Amerika Farklılıkların Yönetimi Enstitüsü’nü kurar. Farklılıkların yönetimi alanında çalışan, ilk akademisyenlerden biri de Taylor Cox Jr’dır. Taylor Cox’da, farklılıklara ilişkin süreçleri literatüre kazandıran isimler arasında önemli bir yer tutmaktadır.

Farklılıkların yönetiminin Amerika’da doğup, gelişmesinde hiç kuşkusuz istihdam edilen işgücü profilindeki farklılaşmanın giderayak gözlemlendiği tespit edilmiştir. Bu tespit, 1980 ve 1990’lı yıllar süresince başlamış olup, buna dair demografik istatistikler de ortaya konulmuştur. 1987 yılında Hudson Enstitüsü araştırmacıları tarafından hazırlanan “İşgücü 2000” adlı rapor, bu konuya dair önemli istatistiki verileri içermektedir. Sözkonusu raporda, 2000 yılı itibariyle Amerika’daki insan kaynakları profilinde, farklılaşma hızının artacağı dile getirilir. Dile getirilen başka hususlar ise, istihdam edilecek bireylerin yaş ortalamasının yükseleceği ve azınlıklarla, kadınların çalışma hayatında gözle görülür bir şekilde sayılarının artacağı da yer alır (Sürgevil, 2010: 88).

1990’ların başında, birçok örgüt ve yönetim bilimcisi tarafından, ülkelerin nüfusunda yaşanan demografik değişimlerden dolayı, çalışma hayatında işgörenlerin giderek değişeceği öne sürülmüştür. Bu değişim dalgasını ya da işgücü profilindeki farklılığı yönetmek amacıyla, modern bir insan kaynakları özelliği taşıyan farklılıkların yönetimi yaklaşımdan bahseder hale gelmiş ve bu model, yönetim biliminin konusu haline getirilmiştir. Bu yüzden farklılıkların yönetimi, oldukça yeni bir yönetim modeli olarak karşımıza çıkmaktadır.

Farklılıkların yönetiminin tarihsel gelişim sürecini anlamak için, eşit istihdam fırsatı ve olumlu eylem yaklaşımlarını bilmek, farklılıkların yönetimi yaklaşımları ile benzer ve farklı olan yönlerinin dile getirmek şarttır. Bu nedenle literatürde yer alan üç farklı modeli/yaklaşımı karşılaştırmalı olarak ele almak gerekmektedir:

1. Eşit istihdam fırsatı,
2. Olumlu eylem ve
3. Farklılıkların yönetimi yaklaşımı.

Eşit istihdam yaklaşımının dayanağı, Amerika’daki 1964 yılı İnsan Hakları Yasasıdır. Sözkonusu yasanın ilgili maddesinde “Eşit İstihdamFırsatı” ibaresiyle yer alır. Bu modele göre, tüm işverenler (sendikalar, kamu ve özel sektör kuruluşları)



istihdam edecekleri her bir ferdin, ırkını, rengini, dinini, cinsiyetini veya ulusal kökenine dönük ayrımcılık ve önyargılılık içinde olmadan, eşit muamele göstermekle mükelleftir.

Hubbard (2004: 42) bu maddeden olsa gerektir şunu dile getirir, eşit istihdam fırsatı, örgütlerin insan kaynaklarının tüm devrelerinde (işe almada, eğitim verilmesinde, terfi edilmede, çalışana ücret ve mali haklar belirlemede, karar mekanizmalarına katılımında vs gibi) işgörenlere adil ve eşit davranılmasını sağlamak zorundadır. Eşit İstihdam Fırsatı Komisyonun görevinin de, işverenin işe alımlarda bu yasa doğrultusunda hareket edilip-edilmediğini takip etmek ve yasaya göre hareket edilmediği durumlarda yaptırımları devreye sokarak, işverenleri zorlamak olduğunu dile getirmiştir.

Bir diğer model/yaklaşım olan “Olumlu Eylem” kavramı ise, yine Amerika kökenli olup, toplumsal olarak 1960’li yıllarda sıklıkla yaşanan dışlama ve rksal ayrımcılığa yönelik bir tepki olarak ortaya çıkmıştır. Toplumda görülen bu ayrımcılık üzerine Amerikan hükümetleri, kendilerinden ödenek, iş, taahhüt alan kimi işverenlere, istihdam edecekleri insan sayısına dair raporlamalar istenmiş ve raporlar doğrultusunda ayrımcılığa maruz bırakılan farklı ten renginden olan insanlar başta olmak üzere, kadınlardan, İspanyollardan, Asyalılardan ve yerlilerden ne kadar işe alınacağına dair zaman çizelgesi ve veriler oluşturmaları istenmiştir. Bir tür yasal zorunluluk haline dönüştürülmüştür. Bu yasal zorunluluk, ayrımcılık karşısında olumlu eyleme dönük olarak düşünülmüş olmasına rağmen, tam anlamıyla işverenler tarafından uyulmamıştır. Amerikan hükümetlerinin buna tam anlamıyla uymamalarına rağmen, 1970’li yılların sonuna kadar “olumlu eylem”e yönelik olarak, işverenlerin işe alım yükümlülüklerini zorlamaya yöneldiği de görülmüştür (Agócs ve Burr, 1996: 32).

1980’lerden itibaren olumlu eylem (literatürde eşitlikçi yönetim olarak da geçer) uygulamalarının kanuni mecburiyetten çok, artık insan kaynakları yöneticilerinin iradi sorumluluğu olduğu anlayışı yerleşik kılınmaya çalışılmıştır. Bu yasal zorunluktan iradi sorumluluğa geçişle birlikte, gözle görülür bir şekilde eşitlikçi yönetim (olumlu eylem) uygulamaları da; işverenler tarafından artık, işgücünün yeteneklerini kullanmayı gerekir anlayışı hasıl olmasından dolayı, bir yönetim anlayışı olarak işverenler tarafından bir hedef olarak konulmuştur. Zamanla işletmeler farklı bireyleri istihdam

etmenin beraberinde yenilikçi uygulamalar, yeni yeni fikirler ortaya koymalar, sektör içinde rekabet edilebilirlikte üstünlük sağlamaları gördükleri için, bunun insan kaynaklarının bir gücü olduğunu da anlamışlardır.

Örgütlere sağladığı bu potansiyel yararlarından ötürü olumlu eylem uygulamaları sıklıkla uygulanmış hatta giderek yerini farklılıkların yönetimi uygulamalarına bırakmaya başlamıştır. Çünkü farklılıkların yönetimine ilişkin çalışmalar hem eşit istihdam fırsatını hem de olumlu eylem uygulamaları da kapsıyordu. Eşit istihdam fırsatından farklılıkların yönetime evrilen iş dünyasının, 1991'in başında ABD'de gerçekleştirilen Yıllık Ulusal Farklılık Konferansı'nda (Annual National Diversity Conferences) farklılıkların yönetimine destekte bulunan yaklaşımıyla birlikte, artık farklılıkların yönetimi programlarının, planlamalarının geliştirilmesi ve kaçınılmaz olarak sektöre uygulanmasına start verilmiştir (Memduhoğlu, 2007: 15).

Tarihsel süreç içinde Eşit İstihdam Fırsatı ile başlayıp, Olumlu Eylem ile devam eden ve en son olarak Farklılıkların Yönetimi ile şimdilik bu modele evrilen başta Amerikan kıtası olmak üzere tüm Batı'da bir değere dönüşmesinin arkasında yatan, bu toplumlarda görülen eşitsizlik ve ayrımcılıktan dolayı farklılığın vazgeçilmezliğidir. Amerika ve Kanada, küresel piyasalarda etkin olarak yer almış olmaktan dolayı, bu ülkelerin işverenleri de çalışanları üzerinde, farklılaşan müşterilerine ulaşmak için bu farklılıklarla ilgilenmek zorunda kalmışlardır. Küresel piyasalarda farklılaşan müşteri gruplarının isteklerini karşılayabilmek için, bir tür arzında kaçınılmaz olarak pazar payını artırmak için değişime maruz kalması kaçınılmaz bir hal almıştı (AgócsveBurr,1996: 31). Bir tür pragmatist bir saikle benimsenen farklılıkların yönetimi, süreç içinde kimi işverenler tarafından bir "değer" haline gelmesi de uzun zaman almayacaktır.

Eşit istihdam fırsatı ve olumlu eylem uygulamalarının toplamından ya da deneyimden, farklılıkların yönetimi modelinin ortaya çıktığı rahatlıkla ileri sürülebilir. Eşit İstihdam Fırsatı, Olumlu Eylem ve Farklılıkların Yönetimi birbirinden farklı içerik ve işleve sahiptir. Bunu anlayabilmek için Tablo 2.1'de farklı yaklaşımın ayırtecdici yönleri verilerek, açıklanmaya çalışılmıştır.

Olumlu Eylem, Eşit İstihdam ve Farklılıkların Yönetimi Yaklaşımlarının karşılaştırılmasına dair bilgiler Tablo 2.1'de verilmiştir.

**Tablo 2.1.** Olumlu Eylem, Eşit İstihdam ve Farklılıkların Yönetimi Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

	<b>Olumlu Eylem (Affirmative Action)</b>	<b>Eşit İstihdam (Employment Equity)</b>	<b>Farklılıkların Yönetimi (Diversity Management)</b>
<b>Kavramları Ortaya Çıkaran Nedenler</b>	İrk ve cinsiyete dayalı ayrımcılık	İstihdamda yapılan ayrımcılık ve ırk, cinsiyet, engellilik ve yerli olma durumundaki farklılığın getirdiği dezavantaj	Demografik değişimin neden olduğu, işgücü, emek piyasası ve müşteriye farklılıklar
<b>Fayda Sağlayacaklar</b>	Farklı ten rengine sahip olanlar, kadınlar, İspanyol ırkından olanlar, yerli Amerikalılar	Kadınlar, ırksal azınlıklar, engelli insanlar, yerli insanlar	Beyaz güçlü erkekler; farklı özelliklere sahip çalışanlar; kurumsal kar
<b>Odak Noktası</b>	Sayısal temsil, işe alma ve uyum,	Engelleri kaldırma, sayısal temsil, raporlama	Farklı olanlar hakkında bilgi edinme
<b>Yaptırım Gücü</b>	Federal düzenleme ve yaptırım; yasal haklar ve insan hakları	Federal ve yerel düzenleme ve yasalar; uyum denetimleri; insan hakları kapsamındaki şikayetler; üst yönetimin gönüllü olarak aldığı kararlar	Üst yönetimin kendi iradesi ile karar vermesi,
<b>Çözüm Sağlayıcı ya da Stratejik Olma</b>	Yapılan ayrımcılıkların tarihi izlerini silmek amaçlanır, yani çözüm	Yapılan ayrımcılıkların tarihi izlerini silmek amaçlanır, yani çözüm sağlayıcıdır	Yeniliğin artırılması ve rekabet avantajı elde edilmesi amaçlanır, yani stratejiktir,
<b>Reaktif ve Proaktif Olma</b>	Probleme oluşuktan sonra tepki verilir, yani reaktiftir	Probleme oluşuktan sonra tepki verilir, yani reaktiftir	Fırsatlar yaratılır, yani proaktiftir
<b>Kültür Değişimi</b>	Kültür değişimi zorunlu değildir	Kültür değişimi zorunlu değildir	Kültür değişimi zorunludur
<b>Yapılan Uygulamalar</b>	İşgücüne ait verileri toplamak ve incelemek; amaçlar ve zaman çizelgeleri oluşturmak,	İşgücüne ait verileri toplamak ve raporlamak; politika ve uygulamaların gözden geçirilerek revize edilmesi; amaçların oluşturulması	Bilgi sağlamak ve farkındalığı geliştirmek amacı ile yapılan eğitimler(genellikle dışarıdan sağlanan danışmanlar tarafından)

<b>İstenen Sonuçlar</b>	Tüm kademelerde her türden işgücünün temsili; dezavantajlı durumda olan gruplara istihdam sağlanması	Adil istihdam politika ve uygulamaları; gelişmiş temsil; destekleyici örgüt iklimi	Farklılıklarla ilgili farkındalık; gelişmiş kişilerarası ve grup içi iletişim; “insan ilişkileri”ne yönelik beceriler; tutum değişimi
<b>Müspet (Olumlu) Sonuçlar</b>	Farklı ten rengine sahip erkeklerin ve beyaz kadınların temsiliinde gelişme; farklı ten rengine sahip kadınların ve İspanyol kökenli insanların temsiliinde artış	Bazı meslek gruplarında kadınların ve ırksal azınlıkların temsil hakkında küçük artışlar	Birkaç değerlendirme-fakat bazı deneme çalışmaları sonucu kazanılan gelişmiş farkındalık ve iletişim becerileri

**Kaynak:** Agócs ve Burr,1996: 33; Hubbard, 2004: 52-53.

Tablo 2.1 incelendiğinde tarihsel süreç içinde Eşit İstihdam Fırsatı’ndan Olumlu Eylem’e oradan da Farklılıkların Yönetimi’ne evrilmesinde, ilkesel ve etik saiklerden çok, işletmelerin pazar paylarını artırmaları, müşteri farklılaşmasıyla birlikte bu müşterileri kaybetmeme endişesi gibi kâr eksenli hususlar etkili olsa bile, süreç içinde bu modelin, ahlaki saiklerle de hareket edilmesi gerektiği görülecektir. Çünkü insanlık tarihi, bir önceki zaman dilimlerine göre daha yenilenmiş ve hamleler yapmış olmasından dolayı, şimdilik için farklılıkların yönetimi modeli daha çok benimsenir olsa bile, gelecekte bu modelden daha gelişkin ve iyileştirici modellerin/yaklaşımların çıkması da tarihsel determiniz bağlamında değil ama insanlığın iradi müdahalesinin sonucunda olması ihtimali yüksektir. Bu da, alanyazında çalışan uzman ve araştırmacıların, sahadaki deneyimlerini de gözardı etmeden geliştirecekleri modellerle daha faydalı ve işlevsel modelleri yönetim bilimine ve insanlığa sunmalarıyla mümkün olabilir.

## 2.6. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNE DAİR YAKLAŞIMLAR

Örgütlerin farklılıkların yönetimine bakış açıları birbirinden oldukça farklıdır. Bu farklı bakışaçılarına sahip olmalarında, öncelik ve amaçları ele alış biçimleri önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca literatürde, farklılıkların yönetimine dair geliştirilen yaklaşımlarda Thomas ve Ely’in (1999: 123) yaptığı çalışmalar öncü bir rol oynamıştır. Bu yaklaşımlar, farklı kaynaklarda farklı isimlerle anılsa bile, şu üç yaklaşımda bir

konsensüs sağlandığı söylenebilir. Thomas ve Ely'nin (1999: 123-124) “Ayrımcılık ve Hakkaniyet Yaklaşımı” diye kavramsallaştırdığı maddeyi Gümüş (2009: 98) “Fark Gözetmeme ve Tarafsızlık Yaklaşımı” ile isimlendirirken, Barutçugil (2011: 203) ise, “Ayrımcılık ve Adalet Yaklaşımı” ile ifadelendirmiştir. Benzer bir durum bir diğer yaklaşım olan “Erişim ve Meşruluk Yaklaşım” için de sözkonusudur. Gümüş’e göre “Giriş ve Yasallık Yaklaşımı” iken, Sürgevil (2010) ise bu kavramsallaştırmaya “Pazarlara Erişim Yaklaşımı” demiştir. Üçüncü yaklaşım ise, literatürde ortak bir kavramsallaştırma Öğrenme ve Etkinlik Yaklaşımı olarak ifade edilmiştir. Yalnız bu üç yaklaşımın dışında Dass ve Parker'in (1999) ele aldığı dördüncü bir yaklaşım var ki, ona da “Direniş Yaklaşımı” denmektedir (akt. Gümüş, 2009: 100). Tüm bu yaklaşımlara ilişkin kısa bilgiler aşağıda verilmiştir.

### **2.6.1. Ayrımcılık ve Hakkaniyet Yaklaşımı**

Farklılığı anlamının bugüne kadar gelen en geçerli yöntemi, ayrımcılık ve hakkaniyet yaklaşımının literatürde kullanılması olmuştur. Farklılığa bu pencereden bakanların, farklılığın tarihsel süreç içinde gelen eşit işe istihdam fırsatı, olumlu eylem, adil davranarak işe alma gibi konularında oluşan kurallara uygun olup-olmamasına göre odaklanarak, hareket etmişlerdir.

Ayrımcılık ve hakkaniyet yaklaşımının altında yatan temel mantığa ilişkin olarak Thomas ve Ely (1999: 127-128), geçmişte ayrımcılık ve önyargılar yüzünden istihdamda toplumdaki farklı demografik yapıya sahip olan grup ve kişilerin bunun dışında kaldığı görüşünü dile getirirler. Bu dışarda bırakılmış, hakkaniyete uygun değildir. Hakkaniyet açısından ve daha önce belirlenmiş kriterlere uymak için, işverenlerin toplumun yapısını dikkate alan ve bu doğrultuda şekillenen bir profili sergilemeleri en azından buna yönelik çalışmaları gerekmektedir. Tüm çalışanların saygıya değer olduğunu, eşit davranılmasını ve bazılarının diğerleri karşısında adil olmayan bir üstünlük tanınmaması için, örgütlerin yönetim süreçlerini yenilemelerine ihtiyacı vardır, şeklinde bir yaklaşım ortaya koymuşlardır.

Ayrımcılık ve hakkaniyet yaklaşımı ilk bakışta, pozitif ayrımcılık uygulamalarıyla kadınlara ve azınlıkların istihdam edilebilirliği sağlanması yönüyle benzerlik göstermesine karşın, bu yaklaşımdan ayrılan temel farkı sayısal bir istihdam sağlanıp sağlanılmadığına bakmadığıdır. Bir tür felsefi bir yaklaşımı ihtiva eder. Örgütlerin bu yaklaşıma sahip olmaları için, kadrolarına alacakları kadınlar ile beyaz olmayan

insanları belirlenmiş mesleki geliştirme programlarına alıp, onları yönlendirerek ya da yetiştirerek, diğer çalışanlarının kültürel farklılıklara saygı göstermeleri hususunda da eğitirler. Bir tür kadro sayısından çok, farklılıkları kabullenen zihniyeti eksenine alır. Bu yaklaşıma göre, farklılıklara adil yaklaşılıp-yaklaşılmadığı hususu, çalışanların işlerini etkin bir şekilde yapıp-yapmadıkları ya da çalışanların kişisel özelliklerinden ve yeteneklerinden yararlanılıp-yararlanılmadığından çok, örgütün işe alma ve aldıklarını işte tutma/koruma hedeflerine ulaşılıp-ulaşmadığına bakılır. Özetle, işin çeşitliliğine bakmaz, kadroların çeşitliliğine bakar (Thomas ve Ely, 1999: 128).

Hakkaniyet ve ayrımcılık yaklaşımı, kendi içinde birçok yararları barındırır. Örgütlerde adil davranışın yerleşik kılmasını ve istihdam politikalarında demografik çeşitliliğin artmasını sağlaması gibi bir çok yararları vardır. Bu yararlarının yanında, zayıf yönleri de sözkonusudur. Bunlardan biri, bu yaklaşımın renge ve toplumsal cinsiyete karşı duyarsız idealinin, bir ölçüde “hepimiz aynıyız” ya da “aynı olmaya can atarız” gibi örtük bir anlayışa dayanmasıdır. Bu anlayış içinde beraberinde, farklılıkları yabana atmayı ve farklı olan bireylerin kendilerini öne çıkarmasını engellemeyi getirir ki, bu da istihdamda, çalışma hayatında homojenliği, tek tipliği dayatır. Bu zayıf yönünün dışında, örgüt liderlerinin farklılıkların çalışma hayatında ki, hem öğrenme süreçlerinde hem de yönetim süreçlerinde ne denli farklılık/yenilik oluşturduğu potansiyelini görmelerine mani olur (Thomas ve Ely, 1999: 129).

### **2.6.2. Erişim ve Meşruluk Yaklaşımı**

Erişim ve meşruluk yaklaşımı 1980 ile 1990’ların rekabet ortamında, farklılık yönetiminde yeni bir söylem olarak ortaya çıktı. Özetle, farklılıkların kabul edilmesine, tanınmasına ve farklılıkların yüceltilmesine dayanan bu yaklaşım, kendini ayrımcılık ve hakkaniyet yaklaşımından ise şu şekilde ayırıyordu; toplumsal cinsiyete ve renge karşı duyarsızlığını, hatta duyarsız konformizmini olumlu görülen yönünden kendini ayırıyordu.

Thomas ve Ely (199: 133), erişim ve meşruluk yaklaşımına ilişkin şu izahatta bulunurlar: “Gitgide daha fazla çokkültürlü hale gelen bir ülkede yaşıyoruz ve yeni etnik gruplar tüketici olarak hızla güçleniyor. Örgütlerin, bu farklılaşmış kesimlere ulaşabilmesi için, demografik yönden daha fazla çeşitlilik taşıyan işgücüne ihtiyaç vardır. Müşterilerimizi daha iyi anlamamız, onlara daha iyi hizmet vermemiz ve onların

gözünde meşruluk kazanmamız için, birden çok dilin becerisine sahip çalışanlara ihtiyaç duyulur. Farklılık sadece adil değildir, işletmeye anlam da kazandırır.”

Bu yaklaşımın hakim olduğu firmalar, firmanın demografik yapısını hayati önemdeki tüketici gruplarının demografik yapısına uydurmak suretiyle daha fazla farklılık taşıyan bir kesime ulaşacaklarına kanı getirirler. Bir yönüyle de pragmatist ya da değişen tüketici profiline uygun şekil alma olarak da okunabilir. İstihdamın bu profiline sahip olmakla, tüketiciler nezdinde, meşruluk ve beraberinde meşhurluk da kazanırlar. Bu durum, ister istemez örgütte daha fazla farklılıklara yer vermeye iter. Çünkü müşteri kitlesine göre şekil alma, müşteriler çeşitlendikçe, çalışanların da çeşitlenmesine yol açar gibi bir düz mantığa dayanır. Örneğin İspanyol kökenli çalışanlar, İspanyol kökenli müşteri kitlesine yönelik alanlarda istihdam edilirler ve onlara dönük çalışma yaparlar.

Bu yaklaşımın kendi içinde güçlü yönleri sözkonusudur. En güçlü tarafı, işverenlere sağladığı rekabet potansiyeli ve çalışanlarda oluşturduğu motivasyon olduğu rahatlıkla söylenebilir. Erişim ve meşruluk yaklaşımının zayıf yönlerini belirtmek gerekirse, çalışanların kendilerini kullanılmış hissetmelerine dair olan duygudur. Çünkü belli bir departmanda belli bir etnik kökene yönelik çalışan bir personel, örgütün farklı departmanlarında çalışma kanalı ya kapalıdır ya da örgüt kendi yeteneğine göre bireyi farklı departmanda istihdam etmeye yönelmez. Bu da kişiyi kullanılmış ve değersiz, işe yaramaz gibi düşüncelere iter.

Ayrıca örgütlerin kapasitelerini küçültme, iş daraltma veya kimi departmanları kapatma gibi durumlarda, ilk gidecek olanların kendileri olduğunun farkında olmaları da, bu yaklaşımın zayıf yönleri olarak dile getirilebilir.

### **2.6.3. Öğrenme ve Etkinlik Yaklaşımı**

Öğrenme ve etkinlik yaklaşımına ilişkin Barutçugil (2011: 205) ile Thomas ve Ely'nin (1999: 139-140) yaklaşımlarından dikkat çekicidir. Barutçugil (2011: 205), bu yaklaşım için organizasyonların çalışanların farklılıklarına değer vermesiyle, öğrenme ve gelişme fırsatlarının oluşacağını belirtir. Öğrenme ve etkinlik yaklaşımında, farklılıkların bir tür zenginlik olarak görülmediği, bilakis organizasyonun etkinliğini yükseltmeye çalıştığı için önemsenmektedir diye de dile getirir. Farklılıkların sağlayacağı avantajlar, sistemli bir şekilde organizasyonun gelişmesine ve büyümesine katkı sağlamaktadır. Bu yüzden hem farklılıkların tanınmasını, kabul edilmesini ve

onlara değer verilmesini de içeren kapsamlı ve bütünleştirici bir yaklaşıma sahip olmasından dolayı, farklı bireylerin farklı bakışaçılarını getirdikleri için ve yeni yeni çözümler sundukları için Barutçugil bu yaklaşımı, öğrenmeye ve gelişmeye odaklı bir yaklaşım olarak nitelendirir.

Öğretmen ve etkinlik yaklaşımının, önceki iki yaklaşımla arasındaki farklara ilişkin ise Thomas ve Ely (1999: 139-140) şunları belirtir:

“Bu yaklaşım, diğer iki yaklaşımın aksine, bütünleşme ana teması çerçevesinde şekillenir. Asimilasyon aynılığın gözetilmesinde aşırıya kaçır. Farklılaşma ise, tersi yönde aşırılık gösterir. Öğrenme ve etkinlik yaklaşımı ise, her iki yaklaşımdan da üstündür. Hakkaniyet yaklaşımı gibi herkese eşit fırsat sağlar. Erişim yaklaşımı ise, insanlar arasındaki kültürel farklılıkları ve bu farklılıkların taşıdığı değeri temsil eder. Bunun yanı sıra, farklılık yönetimiyle ilgili bu yaklaşım, örgütte çalışanlar arasındaki farklılıkları içselleştirmesine, bu farklılıklar sayesinde yeni şeyler öğrenip gelişmesine olanak sağlar. Aslında, bu modelin gereğince uygulanması sayesinde, kuruluş mensupları şöyle diyebilir: “Farklılıklarımıza rağmen değil de, farklılıklarımızla hepimiz aynı ekipteyiz.”

Thomas ve Ely'nin (1999: 140-142) yaptığı araştırmalar sonucunda; öğrenme ve etkinlik modelinin uygulamada gerçekleşmesini sağlayacak sekiz önkoşul ileri sürmekteler. Bu sekiz önkoşul şunlardır:

1. Yöneticiler, farklı fikir ve anlayış çeşitliliğine değer vermelidir. Farklı çalışanların olması, farklı bakış açılarına ve yaklaşımları taşıyacağını bilmelidirler.
2. Yöneticiler, farklı bakışaçılara sahip bireylerin örgütteki varlığını, firma için hem bir zorluk hem bir fırsat olduğunu görmeleri gerekir.
3. Şayet tüm çalışanlar yüksek derecede bir performans standardı yakalamışlarsa, bu örgütsel kültürün varlığına işaret eder ve lider kadro, bu örgütsel kültürü oluşturmalıdır.
4. Liderler, örgütsel kültürün mesleki ve kişisel gelişmeyi aktifleştireceğini unutmamalıdır.
5. Örgütsel kültür, şeffaflığa, açıklığa ve saydamlığa yönelmelidir.
6. Çalışanların kendilerine değer verildiğini hissetmeleri demek, örgütsel kültürün yerleşik olması demek olduğunu liderler bilmelidir.



7. Örgüt misyonunu; açık, net ve iyi ifade etmiş bir şekilde olmalıdır.
8. Örgütte, resmi ve bürokratik olmayan, kısmen eşitlikçi bir yapıya sahip olmalıdır.

Yukarıda sıralanan bu sekiz önkoşul, öğrenme ve etkinlik yaklaşımının çalışanlar tarafından örgütte uygulandığını görmeleri için, hem güçlü yöneticilerin varlığına hem de ilkeler etrafında buluşulmasına dikkat çektiği görülecektir. Sözkonusu koşullar, örgütsel kültürün oluşumunda liberal ve özgürlükçü bir perspektifle sağlanacağını da zımnen dile getirmektedirler.

#### **2.6.4. Farklılıklara Direniş Yaklaşımı**

Thomas ve Ely'in (1999) çalışma hayatında görülen farklılıkları yönetmede ortaya koydukları üç yaklaşıma, literatürde dördüncü bir yaklaşım eklemiş bulunan Dass ve Parker, bunu direniş yaklaşımı olarak isimlendirmişlerdir. Bu yaklaşımın ortaya çıktığı dönem, sömürgecilik sonrası Amerika ve Avrupa'da varolan ortamdan kaynaklanır. Sömürgecilikle birlikte, henüz sivil haklara kavuşmamış olan etnik azınlık gruplarının hayatları ile değer egemen gruplar arasında keskin sınırların sözkonusu olduğu bir dönemde, direniş yaklaşımı haksızlığa uğrayan taraf için oldukça bir anlam ifade etmekteydi.

Dass ve Parker, direniş yaklaşımını şu şekilde açıklama yoluna giderler: "Farklılıklara karşı direniş; işgücünde farklılıklara karşı baskının çok az olduğu ve ırksal ve etnik gruplar arasında açık ilişkilerin bulunduğu, Amerika'daki insan hakları hareketinden önceki ve Avrupa'da sömürge sonrasındaki bir dönemde ortaya çıkmıştır. 1960'lı yıllarda farklı işgücü konusunda oluşan baskılara rağmen, azınlık mensubu bireylerin çoğunluğun sahip olduğu görevlere getirilecekleri konusunda duyulan endişelerdiren oluşturmak için önemli bir sebep haline gelmiştir. Gözle görülebilen farklılıklara sahip bireyler (ulusal köken, ten rengi ya da cinsiyet gibi), örgütlerde çalışan homojen grupların birer üyesi olarak kabul edilmemekte ve işgücü farklılığı konusunda artan baskılar "tehdit" olarak algılanmaktadır" (Dass ve Parker,1999: 69 akt. Okat, 2010: 106).

Direnç gösterme yaklaşımına yönelik ileri sürülebilecek en önemli argüman, bu yaklaşımın reaksiyoner olduğuna dair karakteristik yapısıdır. Çünkü bir farklı gruba şayet baskı yapılırsa, buna verilecek en uygun cevabın, reaktif olduğuna inanmasıdır.

Bu da hırçınlık, agresiflik ve manipülasyona açık bir durumdur. Dass ve Parker (1999: 69-70), bunu şu örnekler vererek açıklamaya çalışır. Kadınlara ait bir atletizm liginde, erkek atletlerin görev alamayacağı ya da dini kurumlarda örgütün kimliğini korumak amacıyla başka bir dinden olan bir kişinin çalıştırılmaması gerektiğine dair dirençleri dile getirir (Dass ve Parker, 1999:69-70 akt. Okat, 2010: 107).

Farklılıkların yönetimine dair dile getirilen bu dört yaklaşımı özetleyen ve karşılaştıran özellikleri daha derli-toplu bir şekilde görmeye yönelik Tablo 2.2’de yer alan bilgiler oldukça önem arz etmektedir.

Farklılık Yaklaşımlarına dair bilgiler Tablo 2.2’de verilmiştir.

**Tablo 2.1.** Farklılık Yaklaşımları

<b>Farklılık Yaklaşımları</b>	<b>Sorun Tanımı</b>	<b>İşsel Tanım</b>	<b>Çözüm</b>	<b>İstenen Sonuç</b>	<b>Stratejik Tepki</b>
<b>Direnış Yaklaşımı</b>	Farklılık sözkonusu değildir.	“Biz yok”	Homojenliğı güçlendir	Statükoyu koru	Reaktif
<b>Ayrımcılık ve Hakkaniyet Yaklaşımı</b>	Farklılıklar sorunlara neden olur	Korunan gruplar	Bireyleri asimile et	Korunan grup üyeleri için oyun alanını düzenle	Savunucu
<b>Erişim ve Meşruluk Yaklaşımı</b>	Farklılıklar fırsat yaratır	Tüm farklılıklar	Farklılıkları kucakla	Çalışanlara giriş ve erişim	Barındırma
<b>Öğrenme ve Etkinlik Yaklaşımı</b>	Farklılıklar ve benzerlikler fırsat/tehdit sunar	Önemli farklar ve benzerlikler	Kültürel çoğulculuk	Uzun vadeli etki için bireysel ve örgütsel öğrenme	Proaktif

**Kaynak:** (Dass ve Parker, 1999: 70 akt. Gümüş, 2009: 101).

Tablo 2.2’de yer alan yaklaşımların sorunun tanımlanmasından tutun, soruna yönelik tepkilerine kadar birbirinden ne denli farklı olduğu rahatlıkla görülmektedir. Örneğın, Ayrımcılık ve Hakkaniyet Yaklaşımı, farklılığı bir sorunların kaynağı olarak görürken, Erişim ve Meşruluk Yaklaşımı ise farklılığı, sorun görmekten çok bir fırsat kaynağı olarak görmektedir. Doğal olarak öne sürdükleri çözümlerde birbirinden farklılaşmaktadır. Aynı örneğı sürdürmeye devam edilecek olursa; Ayrımcılık ve Hakkaniyet Yaklaşımı bireyleri asimile ederek meseleyi çözmeyi yeğlerken, Erişim ve Meşruluk Yaklaşımı ise, farklılıkları bırakın asimileyi etmeyi, onları kucaklamayı tercih eden bir duruşa sahiptir. Tüm bunlar, insanlık tarihinin süreç içinde yaşayarak, deneyimleyerek vardığı durakları göstermesi açısından dikkate değerdir.

## 2.7. FARKLILIKLARI YÖNETMENİN FAYDALARI

Örgütlerde yer alan yöneticilerin, farklılıkları yönetmeyi tercih etmelerindeki en önemli sebeplerden birinin, bu yönetim yaklaşımının örgütte pozitif sonuçlar doğuracağı şeklindeki beklentiden kaynaklandığı söylenebilir. Örgütlerde farklılıkları yönetmenin getireceği pozitif veya faydalı sonuçlara dair beklentiler şunlardır (Bergen, Soper ve Foster, 2002: 239-240):

- a) Çalışanın verimliliğini artırır ve çalışanlar arasındaki iletişimi olumlu yönde etkiler.
- b) Çalışanlar arasındaki demografik farklılıklara ilişkin sorumluluk bilinci ile hareket etmeyi teşvik eder.
- c) Örgütlere açılan olumsuz dava sayılarının gözle görülür bir şekilde azalmasına ve ihtilafların etkin ve ivedilikle çözülmesine yol açar.
- d) Örgütte adalet ve eşliğin egemen olduğu bir örgüt iklimi yaratır.
- e) Örgütte ve çalışanlar arasında olduğu varsayılan karmaşık görevlerin, verimlilik seviyesini artırır.
- f) Mali olarak kârlılığı, geliri ve ciroyu yükseltir.

Yukarıda sıralanan bu faydalı ve pozitif sonuçları yaşayan örgütlerin, kendi kulvarındaki benzer rakiplerine oranla bir adım önde olacağı ya da avantajlara sahip olacağı düşünülür. Nitekim Taylor Cox, Stacey Blake ve R. Roosevelt Thomas gibi uzmanlar da benzer görüşte olup, çalışma hayatında yer alan farklılık yaklaşımını yönetebilen örgütlerin, rekabetçi ortamda daha avantajlı olduklarını dile getirmektedirler (Stockdale ve Cao, 2004). Ayrıca Mollica'nın (2003: 415) farklılıkların faydalarına dair yaptığı, farklılıkları yönetmek, örgütlerde farklılıktan kaynaklı avantajları maksimize ederken, farklılıklardan doğacak dezavantajları ise minimize etme imkanı sunmaktadır, tesepiti kısa olmasına rağmen oldukça çok şeyi ifade ettiği görülmektedir. Farklılıkların yararları bunlarla sınırlı olamaz. Barutçugil'e göre (2011: 209) farklılıkların faydaları, organizasyonun hem içinde hem de dışında etki alanı oldukça geniş olduğunu dile getirdikten sonra, bu faydaları toplumsal, kurumsal(örgütsel) ve bireysel olmak üzere üç gruba ayırır.

### 2.7.1. Farklılıkları Yönetmenin Bireysel Faydaları

Örgütler çalışanlarının farklılığını tanıdıkları, saygı duydukları ve örgütsel amaçları doğrultusunda değerlendirdikleri takdirde, çalışanlar böylesi çalışma ortamlarında bireysel olarak birçok faydalar görecektir.

Kadınlar, azınlık üyeleri, din, dil, ırk, renk ve diğer kültürel farklılıklara sahip olanlar, farklılıkların tanındığı ve değerlendirildiği çalışma ortamlarında kendilerini güvenli ve huzurlu hissedeceklerdir. Böylesi bir çalışma ortamında, doğal olarak yeteneklerini, enerjilerini ve zamanlarını, yapacakları işlere ve ilişkilere yoğunlaştıracaklardır.

Farklı insanların bu tip örgütlerde hissedecekleri güven duygusu, onları hem bedensel olarak hem de düşünsel olarak geliştirecektir. Çünkü baskı ve dışlanmanın olmadığı ortamlar, öğrenme ve gelişim açısından mümbit ortamlardır. Korku, utanma, suçluluk ve tedirginlik gibi olumsuz duyguları taşımayacaklarından, işlerine ve çalışanlar arasındaki ilişkilere daha bir moral ve pozitif yaşama enerjisiyle sarılacaklardır. Çalışma şevki daha bir artacaktır. Bu moral, pozitif enerji ve şevk, beraberinde örgütün çehresinin ve ikliminin değişmesine yol açar ki, aidiyet duygusu daha bir güçlü olur. Aidiyet duygusu güçlü çalışanları olan organizasyonlar, şayet bireyleri takdir ve taltif ederse, onlardaki iş doyumunun artmasına da yol açacağı bilinmelidir (Barutçugil, 2011: 214).

Kısacası çalışanlarını kuşatan pratikler sergileyen, çokkültürlülük perspektifini ve duyarlılığını örgüte hakim kılmaya çalışan yapılar, tüm çalışanlarına da katkı sağlamış olurlar (Stockdale ve Cao, 2004).

Farklılıkların iyi yönetildiği organizasyonlardaki politikalar ve uygulamalar, çalışanların birbirine karşı açık ve dürüst davranmalarını, saygı ve nezaket göstermelerini, etkili iletişim kurmalarını ve dayanışma içinde olmalarını kolaylaştıracaktır. Bu tip organizasyonda, insanlar daha az çatışma ve stres yaşayacaklar ve daha fazla ekip çalışması içinde olacaklardır. Böylece, çalışmalarında daha kolay ve hızlı sonuçlar alacaklardır.

Son olarak Barutçugil (2011: 214-215), farklılığı organizasyonunda hakim kılmaya çalışan yapılarda istihdam edilen personellerin, zihinsel ve bedensel sağlıklarının güçlü olan çalışanlar olduğu, bu tiplerin olumsuz duyguları taşımayacakları, gerginlik ve kaos oluşturacak ilişkilere girişmeyeceklerini, işiten

kaytarmaların ya da işten ayrılmaların yaşanmayacağı, işe geliş-gidişlerinde devamsızlığın ve geç kalmanın fazlaca görülmeyeceği ve çok büyük hatalarının çalışma ortamında görülmeyeceği gibi oldukça bireysel bazdaki faydalarının olduğunu dile getirir. Ayrıca bu tip örgütlerde, çalışanların bilgi, tecrübe, düşünce alışverişinin daha şeffaf olacağını, korkmadan bunların dile getirilmesi ile entelektüel seviyesi yüksek bir çalışma ortamında bulunmanın, hem bireye hem de örgüte katkı sağlayacağını da tespitleri arasında sayar (Barutçugil, 2011: 214-215).

### **2.7.2. Farklılıkları Yönetmenin Örgütsel Faydaları**

Farklılıkları yönetmenin hem örgüt içine hem de örgüt dışına yapacağı katkıların olduğunu belirtmek, farklılıkların bireylere kazandıracaklarını görmezden gelmeye itmemelidir. Bunun için küreselleşmeyle birlikte görünür hale gelen insan kaynaklarındaki farklılığa, örgütler daha çok yatırım yapmalı veya tercih etme yönelimine girmeleri gerekmektedir.

Küreselleşme ile birlikte kompleks hale gelen çalışma yaşamında etkin ve hızlı sorun çözme yeteneğiyle beraber, esnek bir yapıya sahip olunması ancak farklılıkları yönetmenin, örgütte yeni bakış açısına sahip olunması ile mümkündür. Örgütlerin küreselleşme ile birlikte rekabet edebilir hale gelebilmeleri ve rekabet dünyasında avantajlı konuma geçebilmeleri açan, stratejik insan kaynakları yaklaşımına sahip olmaları, değerli ve ikame edilmesi güç insan kaynaklarını bünyelerinde bulundurmaları ile mümkündür (McMahanve ark.,1998: 199).

Farklılıklar, örgüte farklı ve yenilikçi perspektifler ve çözüm yollarını sağladığı için, organizasyonda hedeflenenlerinden daha fazlasını gerçekleştirebilir. Bu gerçekleşme, çalışanlardan kaynaklanan bir takım olumsuz durum ve sonuçları getirebilir ki, farklılıklar bunu da izole eder. Farklılıkların örgütlerde varlığı, topluma daha işlevsel ve yararlı hizmetlerin sunulmasını sağlar. Bu da, sahip oldukları yaratıcılıkları sayesinde mümkün olduğundan, bu da örgütün gelişimine, tanınmasına yardımcı olur (Sürgevil, 2010. 21). Bunu sağlayabilmek için, örgütün tüm üyelerinin resmi ya da gayri resmi tüm işleyişe katılımlarının gönüllülük üzerine gerçekleşmesi gerekmektedir.

Bilindiği üzere, işletmelerin temel amacı kâr elde etmektir. Bunun yanısıra işletmelerin başka amaçları da bulunmaktadır. Farklılıkları yönetmek, işletmenin bu amaçlarını gerçekleştirmesine de yardımcı olmaktadır. Bu doğrultuda ünlü yönetim

bilimi araştırmacıları olan Cox ve Blake, farklılık yönetimi bir program olarak uygulanıp, başarı elde edildiğinde beraberinde bir takım avantajları getireceklerini belirtmektedirler. Bu altı avantaj; maliyetleri azaltma, kaynak sağlama, pazarlama, yaratıcılık, problem çözme ve sistem esnekliğidir (Özbilgin, 2005: 24):

- Maliyetlerde azalma: İşgücü devrinde ve işe devamsızlıklarda azalma sonucu maliyetlerde düşme.
- Kaynak sağlama: İşgücü havuzu daralırken ve değişirken en iyi personel adaylarını etkileme.
- Pazarlama: Pazarlama çabalarına içsel ve kültürel duyarlılık getirme.
- Yaratıcılık: Yenilik ve yaratıcılık düzeyini artırma.
- Problem çözme: Daha geniş bakış açılara sahip olma ve daha başarılı eleştirel analizler yapma.
- Sistem esnekliği: Çevresel değişikliklere hızlı ve daha az maliyetle cevap verebilme.

Teknolojinin başdöndürücü bir hızla geliştiği bu çağda, farklı kültür ve toplumlarla yüzleşmenin beraberinde farklı insanlarla da tanışmayı beraberinde getirdiği gerçeği ister istemez pazarlama tekniklerinde yenilikler sunmayı, problem çazma yeteneğinin olmazsa olmazlığı ve örgüt yapısındaki esneklik doğal olarak, nitelikli çalışanları istihdam ettirecek ve maliyetlerde de düşüklük sağlayacaktır. Tüm bunlar örgütlerin hem kârlılık hem de sosyal amaçlarına ulaşmada birer yol işaretleri mesabesinde dir.

Farklılıkları yönetmenin organizasyonlara sağlayacağı faydalara ilişkin olarak Barutçugil (2011: 210-213) beş temel madde sıralar. Bunlar

- Yaratıcılığın açığa çıkarılması ve yeni ürün ile hizmetlerin geliştirilmesi.
- Daha nitelikli elemanların seçilmesi.
- Pazarın gelişmesi, pazar payının ve gelirlerin artması.
- Maliyetlerin azalması.
- Yönetim etkinliğinin artması.

Tüm bu faydaların, organizasyonun hem finansal hem yönetsel hem de insan kaynaklarını içeren bütünlüklü bir yararlar dizgesini içerdiğini söylemek mümkündür.

### 2.7.3. Farklılıkları Yönetmenin Toplumsal Faydaları

Bir olguya ait toplumsal faydalar, yerleşik bir düzenin varlığına ve bu düzenin uyumlu bir şekilde işlemesine bağlıdır. İster hukuk sisteminde yer alan kurallar olsun, isterse örf ve adetler ile gelenekler yoluyla şekillenmiş kurallar olsun, insan davranışları ancak yerleşik düzen/toplumla uyum sağlayacak şekilde şekillenir. Toplumlar ve insanlar, ortak yaşam alanlarında hayatlarını sürdürebilmeleri için uyuma ihtiyaç hissederler. Bu uyumluluk, tekdüzeliği değil, farklılığı da içinde barındırmalıdır. Çünkü uyum veya yerleşik düzene duyulan talep, farklılıkları dışlamayı beraberinde getirmez. Bilakis fiziksel, düşünsel, çevresel, kültürel ve demografik farklılıkların varlığını bilmek, bunları kabullenmek, saygı duymak ve tüm bu farklılıklarla birlikte uyumlu bir şekilde yaşamının yöntemleri hususunda düşünmek artık kaçınılmaz bir hal almıştır (Sürgevil, 2010: 1).

Kurum ve okullarda ki, farklılıkların varlığının da topluma olumlu yansıtacağı bir gerçektir. Toplumdaki farklılıklar okula, okulda ki farklılıklar da topluma kimi zaman olumlu kimi zaman ise olumsuzluk olarak yansır. Bu yüzden, okul ve kurumlardaki farklı bireyler arasındaki dayanışma ve işbirliği, hem öğrencilere ve çalışanlara, hem de dış paydaşlara da olumlu örneklikler oluşturacaktır. Kültürlerarası veya farklı sosyal tabakalar arasında anlayışın ve birlikteliğin gelişmesi bununla mümkündür. Bu yüzden farklılıkları homojenleştirmeyi değil, farklılıklarla birlikte birliği yani kesrette vahdeti ilke edinmek, toplumsal işlev açısından çok getirili bir husustur.

Bir toplumda ayrımcılık, önyargılar, dışlamalar ve bunlardan kaynaklanan gerginlik ve çatışma ortadan kalktığında insanlar kendilerine daha huzurlu ve güvenli hissedeceklerdir. Barış ve huzur ortamı onların daha yüksek istekle ve verimlilikle çalışmalarını; kendilerine, yakın çevrelerine ve topluma daha fazla katma değer yaratmalarını sağlayacaktır.

Farklılığı önemseyen, farklı sosyo-kültürel özellikleri taşıyan insanlara sahip çıkan, bunları dışlamayan ya da çoğulculuğa açık toplumlar, genel olarak bireylerin yaşamak istedikleri toplum yapılarıdır. Kimi zaman ekonomik saiklerle kimi zaman da kendini rahat yaşayabilecekleri gerekçesiyle, çoğulcu toplumlara göçeden insan topluluklarının varlığı bir gerçektir. Çünkü bireyler, farklılıkların kabul edildiği mekânlarda üretimlerini, yeniliklerini ve gelişimlerini daha rahatlıkla gerçekleştirebilirler. Türkiye, zengin ve renkli Anadolu coğrafyasıyla Osmanlı

döneminde bu niteliğe sahipti. Medeniyet ve kültürlerin bir şerit gibi gelip-geçtiği bu topraklarda varolan her bir iz bırakanların varlığı, kültürel ve sosyal çoğulculuğa gönderme yapılmasını icbar kılar. Böylesi zengin ve değişik kültür, medeniyet insanların mevcudiyeti yani beşeri sermaye, iktisadi olduğu kadar sosyal gelişime de yol açacaktır. Beşeri sermayesi gelişkin ya da mesleki ve bireysel gelişimlerini sağlayan kişilerin, toplumun refah düzeyine yapacakları katkı küçümsenemez. Osmanlı gibi, bugün çoğulcu yapıya sahip olan Kanada ve kimi İskandinav ülkelerinde gördüğümüz bu refah düzeyi, farklılıkları toplumsal, finansal ve kültürel hayat içinde tutmakla sağlamışlardır.

Farklı kültürler arasındaki ilişkilerin güçlü yapısı, kültürlerarası anlayışı geliştirebileceği gibi, farklı toplumsal yapıların birbirlerine düşmanca değil daha pozitif yaklaşımlarına yol açacaktır. Bir başka deyişle bu, kültürlerarası köprülerin inşa edilmesi demektir. Kurulan bu kültürlerarası köprüler, kültürlerin geliş-gidişlerini/yüzleşmelerini getireceğinden, insanlar arasında karşılıklı güven, tolerans ve anlayışı güçlendirecektir. Bu da toplumsal barışa, bir adım ötesi olan dünya barışına olumlu katkı sağlayacaktır (Stockdale ve Cao, 2004). Böylesi bir dünyanın şekillenmesi ütöpik gibi görünse de, insanoğlunun her zaman idealize etmekten alıkoymaması gerektiği de bilinmelidir.

## 2.8. FARKLILIKLARI YÖNETMENİN SAKINCALARI

Farklılıkların getirdiği kimi sakıncaların boyutları üzerine yapılan bazı çalışmalar da sözkonusudur. Bu boyutlar daha çok çalışanların iş değiştirmesi, istihdam edilen beyazlar ile erkeklerin istihdam edilebilirlik oranının azalması bu sakıncalardan başlıcalarıdır (McMahan ve ark.,1998: 193-214). Örgütlerde çalışanların profili farklılaştıkça, çalışanlara yönelik şablonik değerlendirme ve ayrımcılık artış gösterir. Şablonik ya da önyargı ile bakmak, çalışan bireyin bir gruba dahil olduğunun kabul edilmesi ve o gruba yönelik etiketlenmenin birey içinde geçerli olduğu anlamına gelir. Örgütlerin zaman içerisinde ortaya çıkan kimi ihtiyaçlarını karşılamada, farklılık yönetimi yetersiz kalabilmekte, örgüt içinde yaşanan kimi sosyal sorunlara çözüm bulmada başarısız olabilmektedir. Bu durumun ortaya çıkmasında ki en büyük etken, örgütteki liderlerin bilgi yetersizliği ve tecrübesizlikleridir (Bergen ve ark., 2002: 239-251).



Farklılıkların sakıncalarına dair ortaya çıkan tablolar, daha çok farklılıkların başarılı bir şekilde yönetilmemesinden kaynaklanır. Bu yönetememe sorunu, çalışanlar arasında önyargıların ve güvensizliğin ortaya çıkmasıyla verimliliğe yansır. Çalışanlar arasında iletişim kopuklukları yaşanır. Bu kopukluk, çalışma ortamında kişileri huzursuz ve stresli bir iklime sokar. Stresli ve huzursuzluğun hakim olduğu çalışma ortamlarında, bireyler iş doyumuna ulaşamayacakları gibi, haksız kimi uygulamaların yaşanması da mümkün olur (Hubbard, 2004: 38). Şayet şirketler ve okullar, istihdam edecekleri çalışanlarının farklılığını gözardı ederlerse veya farklılıkları iyi yönetemezlerse, bu şirketin gelişimine, güçlenmesine engel teşkil eder. Okulların da, etkili okul olmasına ya da yetenekleri körelten, öğrenciyi topluma katma değer sağlayan bireyler yetiştirmekten oldukça uzak kalmasına iter. Yönetici ve öğretmenlerin, iletişim kopukluğu yaşadığı, stresli ortamlarda hizmet üretimleri okul çalışanlarında da işinden zevk almamaya yol açar. Bu nedenle, farklılık örgütlerin gözardı etmesi mümkün olmayan belki de stratejik bir hamlesi olmalıdır.

Memduhoğlu ve Yılmaz (2010: 215-216) farklılıkların sakıncalarını beş maddede toplamışlardır. Bunlar; bağlılık, iletişim, çatışma, ayrımcılığı meşrulaştırma ve işgücü istismarıdır.

• **Bağlılık:** Örgütlerde farklı bireylerin varlığı, örgüt aidiyetini azaltan bir faktöre dönüşebilir. Çünkü insanlar, kendilerine benzeyenlerle daha rahat çalışabileceklerini düşünürler. Bu yüzden, örgütlerde birbirlerine benzeyen insanların çalıştığı ortamlarda, örgüte bağlılık daha kolaylıkla sağlanır. Birbirlerine benzemekten çok, heterojen yapı arzeden örgütlerde ise, çalışma uyumu, düzeni zor kurulabilir. Bu zorluk, örgütsel aidiyete dair gevşekliklerin zuhur etmesine yol açar.

• **İletişim:** Örgüt içinde heterojen grupların varlığı, homojen gruplara nazaren daha fazla ise iletişim boyutunda da birtakım zorluklar ortaya çıkarabilir. Çünkü homojen gruplar arasındaki iletişim, kültürel olarak daha kolay ve rahatlıkla yapılabilirken, heterojen gruplarda iletişim daha zordur. Zorlukla beraber, iş memnuniyetinin de olumsuz etkilendiğine dair kimi araştırmalar da bu durum görülmektedir. Heterojen gruplarda yanlış anlamalar, homojen gruplara göre daha fazla olur. Düşünsel ihtilaflar gün yüzüne çıkar. Bu ihtilaflar ve zorluklar, örgüt yönetiminin kimi kararları almasını geciktirebileceği gibi, kararların alınmasını da zorlaştırır.

Bundan dolayı iletişim bağlamında, homojen grupların, heterojen gruplara göre yönetimi daha rahattır.

•**Çatışma:** Çatışma, genel olarak örgütlerde arzu edilmeyen bir durumdur. Çünkü örgütsel yapıyı tahrif edebilir, ilişkileri bozar, mevcut uyumu ve yerleşik düzeni bozabilir. Bu tablo daha çok kültürel açıdan birbirinden farklılık içeren grupların olduğu örgütlerde daha çok yaşanır. Yani homojen grupların olduğu örgütlerde ise bu durum daha az görülür. Çatışma, liderler tarafından başarılı bir şekilde yönetilebilirse, zenginlik ve yenilikçi bakışaçıları doğuracağından bu farklılık avantaja dönüştürülebilir. Hatta örgütsel gelişime de katkı sağlar.

•**Ayrımcılığı meşrulaştırma:** Yönetel politika ve uygulamalarda, farklılıkların fazlaca önemsenmesi, ön plana çıkarılması, kimi çalışanlar ile grupları rahatsız edebilir. Bu kişi ve gruplar, ayrımcılığa maruz kalabileceklerini ve adil hareket edilmediği kanısına kapılabilirler ki, en önemli korkuları da bu gidişatın meşrulaşacak olmasına dönük bakışlarıdır. Farklılıkların görüldüğü sosyo-kültürel, demografik ve bireysel alandaki kimi durumların, yöneticiler tarafından dikkate alınması, önemsenmesi ve örgütsel amaçlar doğrultusunda değerlendirilmesi anlayışı daha bir adım öte olan istismara yol açarsa ya da kişiler, gruplar, toplumlar ve uluslararası alanlarda “bunlar daha iyidir, bunlar daha üstündür” davranışlarına iterse, örgütte ciddi bir biçimde ayrımcılık ve haksızlığı doğurur. Farklılıklar, bu ayrımcılığın ve haksızlığın meşrulaştırıldığı bir araca dönüştürülebilir.

•**İşgücü istismarı:** Örgütlerin pazar paylarını ve karlarını artırma hedefi, küreselleşmenin de etkisiyle başka ülkelerdeki ucuz işgücüne ve hammadde arayışına itmektedir. Bu arayış, maliyetleri daha az olan işgücüne, taşeronlaşmaya ve hizmet alımına yönelterek, ürün ve hizmetlerini ifa etmeye yol açtırır (Ercan, 1996). Küresel markaların, Çin ve Doğu Bloku ülkelerine yönelik, yabancı yatırımcı adı altındaki faaliyetleri buna örnek olarak verilebilir. Ya da Ortadoğu, Orta Asya ve Doğu Bloku ülke vatandaşlarını istihdam etmeyi tercih etmelerinin altında bunlar yatmaktadır. Türkiye için bu duruma şu örnek verilebilir, 1970 yıllardan Sirkeci’den tren seferleriyle başlayan Almanya’ya yoğun işgöçü, işgücü istismarına yönelik somut örneklerdendir.

Yukarıda değinilen bu beş maddelerin toplamda örgütsel performansı olumsuz etkilediği gibi, örgütlerin hizmetlerinde de aksamalar oluşturacaktır. Bu da, toplumsal imajlarının ve mali kazançlarına da menfi etki edeceği kuşkusuzdur.

## 2.9. FARKLILIKLARI YÖNETMENİN ZORLUKLARI VE KARŞILAŞILAN ENGELLER

Örgütsel, bireysel, toplumsal yararları ihtiva eden farklılıkların, aynı zamanda beraberinde bir takım zorlukları da barındırdığı bilinmelidir. Yönetim bilimi açısından asıl olan ise, farklılıkların getireceği zorluk ve olumsuzlukların minimize edilmesi gerçeğidir. Çalışanlar arasında farklı farklı bireylerin varlığı ve tanınması, yönetilmesi zor hallerin ve kimi tehlikelerin ortaya çıkmasına yol açabilir.

Organizasyon yöneticilerinin karşılaşılabileceği tehlikelerden biri, çalışanlar arasında iletişimin ve örgütsel bağlılığın azalması olacaktır. Farklılık arttıkça insanlar içe kapanmaya yönelebilirler ve bu da iletişimsizliğe yol açar ki, organizasyonun performansını ve çalışanlarda da odaklanmayı etkiler. Bunu olumlu bir hale çevirmek için, yöneticiler, birey ve gruplar arasındaki beklentileri ve talepleri farketmeli ve bunları, organizasyonun ortak amaç, misyon ve vizyonu etrafında kenetlendirmelidirler. Bu sayede hem bağlılığı ve iletişimi artırır hem de örgütte düşen performansı ve odaklanma sorununu halletmiş olurlar (Barutçugil, 2011: 215). Aksi halde örgütte odaklanma değil; kaos, yüksek performans değil, düşük ve verimsiz performans başgösterebilir. Bu zorlukları aşmanın yolu da, gruplar arasında güçlü iletişim ve takım ruhunu yaşatmaktır.

Sonnenschein (akt. Sürgevil, 2010: 27) farklılıkların getirdiği örgütsel zorlukları dört madde de toplar. Bunlar; yönetsel karmaşıklık, adalet, bireysel farklılıklara karşı benzerlikler ile kimlik ve bağlılıktır.

- **Yönetsel karmaşıklık:** Benzer görüşlere mensup olan insanlardan oluşan bir homojen grubu yönetmek oldukça kolaydır. Çünkü homojen gruplarda ya da organizasyonlarda çatışma çok fazla görülmez. Ortak paydalar çoktur. Yönetim biçimini sürekli değiştirmek, alternatif yönetim modelleri uygulamaya sokmak gerekmez. Bir tür yönetsel karmaşadan çok, yönetsel tekdüzelikten, kolaylıktan bahsedilebilir.

- **Adalet:** Adalet ile eşitlik arasındaki anlam farkından kaynaklı bir takım sorunlar ortaya çıkar. Çünkü herkesin adaleti farklı farklı tanımlaması, adaletli olmayı da zorlaştırır. Örneğin çalışılan ortamda, herkese eşit imkanlar sunmak, kimi gruplara pozitif ayrımcılık yapmak ya da her çalışana eşit davranmaya çalışmak, beraberinde adaletli hareket edilmiyor gibi bir takım problemlerin ortaya çıkmasına da zemin hazırlayabilir.
- **Bireysel farklılıklara karşı benzerlikler:** Kişinin kendisine benzeyen iş arkadaşıyla çalışması, kendisinden oldukça farklı bireylerle çalışmaktan daha kolay olduğu şeklinde yaygın bir anlayış sözkonusudur. Heterojen yapıdaki bir örgüt profilinde çalışmak, homojen yapıdaki bir örgüt profilinde çalışmaya nazaren daha zordur. Bireyler de bu tür yapıları çok da tercih etmezler.
- **Kimlik ve bağlılık:** Birbirine genel hatlarına benzeyen bir grubun üyeleri, birbirlerini tanıdıklarından, kim kimdir şeklinde soru işaretleri veya endişeleri pek yaşanmaz. Bu yüzden, bireylerin kendilerini tanıtmaya ve tanımlama yoluna girmelerine gerek yoktur. Bu kimliksel benzerlik, bireyler arasında güven, sadakat, şüphe ve endişe gibi duyguların da oluşmasına yol açmaz.

Yukarıda dile getirilen bu dört maddenin içeriğine dikkat edilirse, farklılıkları yönetmenin zorlu bir hal almamasında, organizasyonların içinde bulunan çalışanların kimliksel benzerlik, homojen grupların varlığı ya da benzer görüşte olanların çokluğu olmasından dolayı yaşanmadığı ya da çok engellemelerin yaşanabileceğine dikkat çekmesidir. Oysa ki gerçeklik, bundan oldukça farklıdır. Yani benzerliklerin, farklılıklara kıyasen daha az olduğu bir dünyada yaşamaktayız.

## 2.10. EĞİTİM YÖNETİMİNDE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

Yönetimde yeni bir yaklaşım olan farklılıkların yönetimi kavramına, eğitim yönetimi alanında gereği gibi ilgi gösterilmediği dillendirilmiştir. Eğitim yönetiminde bu yeni yaklaşıma ilişkin olarak genelde, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek açısından bakılmıştır. Farklılıkların yönetimi kavramının ele alınışında ise cinsiyet ile etnik kökenin çalışma hayatında görülen çatışmaların çözümüne dönük olarak ele alındığı da belirtilir (Blair, 1993 akt. Memduhoğlu, 2007: 105).

Eğitim yönetimi ve eğitimsel liderlik alanında farklılıkların yönetimine ilişkin ampirik araştırmaların oldukça yetersiz olduğunu ve bu tür araştırmalara gereği kadar ilgi gösterilmediğine Blackmore, Coleman ve Ouston dikkat çekmişlerdir. Onlara göre, farklılıkların çok az değişkenle bağlantısı ele alınmış ve açıklanmıştır. Oysa farklı değişkenlerle de ilişki kurularak araştırmalar yapılmalıdır. Yapılan araştırmalarında, daha çok çalışma hayatında eşit fırsatlar elde etme bağlamında, cinsiyet, etnisite ve yetersizlik konuları ile ele alındığını ifade etmişlerdir. Bu sınırlılığın dışına çıkıp, farklılıkların örgütsel anlamı, mahiyeti, avantajları ve dezavantajları, farklılıkların nasıl değerlendirilmesi gerektiği başlıklarının oldukça ihmat edildiği gözlemlenmiştir (Morrison ve ark., 2006: 277-295).

“Okul müdürü kadardır” önermesinin doğru olduğu varsayımdan hareket edilecek olunursa, okullarda farklılık kavramının, eğitimsel liderlik açısından oldukça önemli olduğu görülmesi gerekmektedir. Yönetişim olgusuna rağmen, müdür ya da eğitimsel liderlik hem sahada hem literatürde oldukça yer iştigal eder. Çünkü gelecek projeksiyonlarında, öğrenmenin giderek farklılaşacağı, çokkültürlü ve okkimlikli bir aşamanın ğretmen ve yöneticileri beklediği sıklıkla dile getirilmektedir.

Bu konuda Morrison ve ark.,(2006), eğitim yönetiminin başat aktörü olan okullarda, eğitimsel liderlik ile farklılık kavramlarının artık birbirinden ayrı düşünülmemesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Bunların birbirinden ayrılmaz birer parça olduğu, bütünlük içinde ele alınması gerektiği ve birbiriyle ilişkili olduğu özellikle belirtilmiştir. Morrison ve ark., göre, farklı bir yönetici, farklı öğretmenleri, farklı bir ğretmen de farklı öğrencileri daha iyi anlayabilir ve onlara daha iyi hitap edebilir tespitini dile getirdikten sonra, okullarda farklılığın kaçınılmaz olduğunu ve eğitim liderlerinin de bu gerçeği görerek kendilerini yenilemeleri gerektiğinin zorunluluğunu ayrıca söylemlerinde dile getirmekten kaçınmamışlardır.

Farklılıkların hem örgüte hem de çalışana; finansal, toplumsal ve yönetimsel faydalar getireceği kuşkusuzdur. alışan açısından, yeterliliklerini geliştirme ve yenilikçi üretimlerde bulunmayı sağlamak, küreselleşme çağında en büyük sermayenin insan olduğu gerçeğini ortaya koyar. İnsan sermayesi, ülkeye ve topluma katma değer yaratacak hamleler yapar. Bu durum ğretmen, yönetici ve öğrenciler içinde geçerlidir. Bu nedenle etkili bir okul ve kalkınmış bir ülke için, yetenekli ve gelişmiş insan gücü

kaçınılmazdır. İnsan kaynaklarının nasıllığı, yetiştirilmesi, profili ve liderlik gibi konuları, eğitim yönetiminin araştırmalara konu olması gereken alanlarından olup, bu araştırmalara ağırlık verilmesi, küreselleşme çağının da gereklerindedir.

İngiltere’de bulunan Lincoln ve Warwick Üniversiteleri “Öğrenme ve Beceri Araştırmaları Merkezleri” tarafından eğitim yönetimi alanında “Liderlik, Gelişim ve Farklılık” adlı ortaklaşa bir araştırma yürütülmüştür. Araştırma sadece okulları değil, diğer eğitim örgütlerine yönelik olarak da uygulanmıştır. Araştırmanın temel konusu, eğitim liderlerinin, farklılıklar karşısındaki bireysel algıları tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın verileri şu yöntemlerle elde edilmiştir: Okul yöneticileri ile diğer eğitim örgütlerinin liderlerine anket uygulanmış, odak grup tartışmaları gerçekleştirilmiş ve örnek olay yapılmıştır. Bu yöntemler üzerinden de şu sorulara cevaplar aranmaya çalışılmıştır: “Farklılık kavramından ne anlaşılacaktır? Farklılıklara ilişkin başarılı liderliğin önemi nedir ve ne gibi uygulamalar sergilenmektedir?”

Sözkonusu araştırmada şu bulgulara ulaşılmıştır (Morrison ve ark.,2006): “Farklılık kavramına yüklenen anlamlar konusunda eğitim liderleri arasında görüş farklılıkları mevcuttur. Örgütlerde farklılık kavramını; bireysel karakteristikler, kişilik farklılıkları, demografik ve kültürel farklılıklar olarak görenler olduğu gibi, toplumların sosyal yapılarında yaşanan değişmelere uygun olarak çalışanların ve öğrencilerin öğrenmelerini kolaylaştırmaya yönelik yönetim stillerinde farklılık olarak algılayanlar da vardır. Ancak okul yöneticileri, farklılık kavramını daha çok demografik (ırk, etnisite, cinsiyet, yaş) ve kültürel bağlamlarda algılamaktadır.”

Lincoln ve Warwick Üniversiteleri’nin yaptığı, “Liderlik, Gelişim ve Farklılık” adlı araştırmanın sonucunda dikkat çeken en önemli hususun; eğitimci liderlerin okullarda çalışanlara etnik ve cinsiyete dayalı bir ayrımcılık yapmamaları gerektiğine dair bölümdür. Çalışanların iş alımlarında, onlara sorumluluk verilmesinde, yeteneklerini ortaya koyarak kendilerini kanıtlama konularında eşit bir şekilde davranılmasını, ödül ve kariyer sisteminde ise haksızlık yapılmamasına dair kimi gerçekler ortaya çıkmıştır (Memduhoğlu, 2007: 107-108).

İngiltere’de görev yapan eğitim liderlerinin farklılıkları tehdit olarak görmeleri ve toplumda meydana gelen değişimlere ayak uyduramamaları nedeniyle, eğitim

sisteminin gelişime açık vizyoner damarı bulunmamaktadır. Bu konuda farklılıkları zenginlik olarak görmeyen eğitim örgütlerinin başarılı olmasının mümkün olmadığı gerçeğinden yola çıkarak, eğitim liderleri ve eğitim sisteminin başarılı olabilmesi için şu gerçekleri gözönünde tutmaları gerektiği ifade edilmiştir (Morrison ve ark.,2006: 277-295):

- Küreselleşme süreciyle beraber topluma yansıyan etnik ve kültürel farklılıklara dayalı bir değişim yaşanmaktadır.
- Eğitim alanındaki yönetsel politikalar ve uygulamaların artık, toplumsal katılımı da içine alarak değişmesi gerekmektedir.
- Özellikle dezavantajlı gruplara yönelik ayrımcı uygulamaları aşmak için sadece eğitim örgütleri değil tüm kurumların, yapılacak yeni düzenlemeler doğrultusunda sorumluluk almalı ve duyarlılık geliştirici adımları atmak zorundadırlar.
- Eğitim örgütlerine İngiltere’de rağbetin olabilmesi için çokkültürlülük perspektifine sahip olunması gerekir. Eğitim örgütleri şayet farklılık iklimini sağlayabilirlerse, farklı kültür, farklı toplum ve farklı ülkelerden öğrenci, öğretmen ve akademisyenleri eğitim kurumlarına yöneltebilecekleri gibi, cazibeli de kılabilirler.
- Güçlü bir insan hakları eğilimini olması gerektiği, eğitim örgütlerinde sorumluluk ve yetki sahibi olanların pozitif ve negatif ayrımcılık konularında inisiyatif göstermeleri ve bireylere fırsat eşitliği sağlayarak, bireylerin kendilerini geliştirmelerine olanak oluşturmalarıdır.

Yukarıda dile getirilen bu gerçekler, aslında küreselleşmeyle birlikte meydana gelen toplumlar ile kültürler arasındaki yakınlaşmanın doğal sonucudur. Bu doğal sonuca binaen, kültürel çoğulculuğun, toplumsal çoğulculuğun ve hatta siyasal çoğulculuğun salt eğitim kurumlarında değil tüm kamu bürokrasisine teşmil edilmesiyle, öğrenmenin ve insan kalitesinin artacağı hiç şüphesizdir. Bu yüzden, tüm karar verici merciler tarafından bunun dikkate alınması da elzemdir.

Öğrenme, liderlik, eğitim yönetimi ve farklılık üzerine birbirleriyle ilişkili olarak yapılan araştırmalar, literatüre ilgi duyan hem masadaki hem de sahadaki tüm

aktörlere, nasıl bir okul yöneticisinin olması gerektiğine dair önemli ipuçları vermektedir.

Okul yöneticilerinin, farklılıkları yönetme kapasitesine sahip olmaları hem öğrenme açısından hem de okulun etkililiği açısından önemli olduğuna vurgu yapan Kreitz (2008)'e göre, farklılık yönetiminin çalışanlar için olduğu kadar örgüt içinde oldukça yararları vardır. Örgütün toplumsal işlevini ifa etmesi, politik ve mali yararları doğurması, bireylere fırsat eşitliği sağlaması, bireyin keşfedilmemiş yeteneklerini ortaya çıkararak bunu etkili bir şekilde değerlendirmesi yanında işgücü piyasasına kalite ve katma değer yaratacağını da dile getirir. Farklılıkların yönetiminin, eğitim örgütlerinde yaşanan pek çok probleme yönelik olarak etkili ve pratik çözümler sunduğunu da ayrıca Kreitz (2008) ifade etmektedir.

Kreitz'in (2008) dikkat çektiği yararlarla ilişkin olarak, Bostancı ve Çetin (2011), okul yöneticilerine bu hususta önemli rol düşüğünü dile getirirler ve bunun ancak okul yöneticilerinin örgüte yararlarını gördükleri ve eğitim ortamlarına işlerlik kazandırdıkları oranda mümkün olacağını belirtmeleri de ayrıca vurgulanmaya değer bir husustur. Peki, okul yöneticileri bunu nasıl sağlayacaklardır? sorusunun adımları ise, okul yöneticilerinin iyi bir gözlemlerle okul veya örgüt içindeki farklılıklardan haberdar olmaları, bu farklılıkları görmeleri, tanımaları ve kabul etmeleriyle ancak sağlanabilir.

Farklılıkları kabul eden bir yönetici profili, bu farklılıkları yönetmeye de kollarını sıvamış demektir. Öncelikle her birey ile temas etmesi gerekmektedir. Bu temas, her bireye göre hareket etmeyi ve ona uygun çözüm yollarını da beraberinde getirecektir. Toptancı ve herkese aynı uygulanan metodlar, ya da bireysel farklılıkları gözardı eden pedagojik yaklaşımlar, yönetsel hataları kadar akademik başarısızlığa da kapı aralar. Bu yüzden öğrenci ve öğretmenin farklılıkları, bir fırsat ya da bir imkan olarak görülmeli. Öğrenci ve öğretmen farklılıkları, bir tehdit ve sorun kaynağı olarak görülmemeli. Bu perspektife sahip okul yöneticilerinin standardizasyona dayalı, paketvari uygulamaları değil, öğrencinin ve eğitimcinin farklı yönlerini, tepkilerini, ilgilerini, yeteneklerini, zaaflarını vs gözönünde bulundurarak yönetsel uygulama ve politikaları eğitim ortamlarına uygulaması önemlidir. Bu elzemliliğin, örgütün yararı kadar toplumun yararını da gözeten nitelikli insanları topluma kazandıracığı da



unutulmamalıdır.

### 2.11. FARKLILIKLARIN OKUL YÖNETİMİNE ETKİLERİ

Farklılıkların yönetimi tüm kurumlar için etkili olmakla birlikte, eğitim kurumları için bu yaklaşımın daha çok önemli olduğu rahatlıkla söylenebilir. Çünkü eğitim kurumlarının hedefi; homojen ve birbirine benzeyen öğrenci yetiştirmek değildir. Eğitim kurumları, adil olan, sorunlara karşı kayıtsız olmayan ve bunlara çözüm önerileri getiren, anlayışlı, toleranslı, sorgulayıcı bakış açısına sahip, yaratıcı düşüncelere sahip insanlar yetiştirmeyi amaçlamaktadır. Tüm bu niteliklere haiz bireyin şekillenmesi, sağlıklı bir toplum demek olduğundan, okullarda farklılıkların yönetiminin iyi bir şekilde yönetilmesi daha fazla öneme sahip olduğuna da dikkat çeker (Şişman, Güleş ve Dönmez, 2010: 178-179).

Farklılıkları etkin bir şekilde okulda yönetmek, dışlayıcı değil öncelikle farklı bireyleri gözardı etmeden kuşatıcı olmayı gerektirir. Çoğunlukçu değil de, çoğulcu ve kuşatıcı bir toplum yapısına sahip olmak için, eğitim kurumlarının özelde de okulların farklılıkları taşıyan bireyleri yönetmeyi gerçekleştirmeleri gerekir. Bu da kaçınılmaz olarak, farklılıkları kucaklamayı, onlarla teması kısacası onlarla okulu yönetmeyi kaçınılmaz kılar.

Farklılık yönetimine uygun hareket edilerek çalışanlar arasında örgütsel adalet uygulamalarına ağırlık veren eğitim yöneticileri, kurumlara bağlılık hisseden bir tür örgütsel bağlılık derecesi yüksek çalışanları da kaybetmemiş olur. Çalışanların eğitim kurumlarına kendilerini bağlı hissetmesi, tüm eğitim kurumlarını hedefledikleri kalite standartlarını yakalamada önemli bir faktördür.

Kalite ile farklılık yönetimi arasında bir illiyet bağı kurmak, pekale mümkündür. Tüm bunların yanısıra yöneticiler şunları da yapmaya çalışmalıdır; kurumlarda istihdam edilmiş personele karşı anlayışlı olmalı, yönetsel kararlarında bireyleri hesaba katmalı, çalışanlara karşı önyargılı tutum içinde olmamalı ve her bir bireyin farklılığıyla değerli olduğunu karşı tarafa hissettirmelidirler (Taşlıyan ve ark., 2017: 168).

Kimi yöneticiler, farklı insanları, farklı kültürleri ve farklı kişilik özelliklerine sahip olan yetenekli bireyleri okula taşımakta cesurdurlar. Kendilerini bundan alıkoymazlar. Çünkü bu farklılıkların hem okulu hem de eğitim kurumundaki çalışanları

zenginleştireceğini bilirler. Okula, öğrenmeye ve de bireylere gelişim ve hareketlilik kazandırır. Eğitim öğretim faaliyetleri süreçlerinde, farklılıklarından ötürü zengin bir bakış açısı kazandırarak, herkesin farklılığıyla diğerlerine ve okula bir şeyler kattıklarını görürler. Okullarda heterojen bireylerin olması, okul içi sorunlara çözümlerin getirilmesinde alternatiflerin çok olduğunu görürler ve olaylara daha geniş bir çerçeveden bakma imkanı yaratırlar.

Farklılıkların çokluğu, empatik davranışların daha fazla devreye girmelerini okul ortamında gösterebilir. Tüm bu gelişimsel ve niteliksel haller, önyargıları kırdığı gibi yaşamın kalitesinin de artmasına ya da yaşamsal ilişkilerin zenginlikle örülmesine yol açar. Örneğin; inanç, din, yaş, felsefi görüş ve etnisiteden kaynaklı farklılıklar, sevgi, saygı, nezaket ikliminin ve toleranslı kültürün gelişimine ve güçlenmesine katkıda bulunurlar. Farklılıklar arasındaki iletişim, insanların birbirinden yeni şeyler öğrenmesini, kendilerinde varolan ama göremedikleri güçlü ve zayıf yönlerini fark etmelerini sağlayarak, kendi gelişimlerinin de ilerlemesini sağlayabilir (McKay ve ark., 2008'den akt. Memduhoğlu, 2016: 211).

Okullarda çalışanların farklılıklarının etkilerine dair olumlu yönleri kadar, potansiyel sakıncalarda taşıdığı bir gerçektir. Bu potansiyel sakıncaları konusundaki görüşler ise; farklılıkların anlaşmazlıklara, gruplaşmalara ve çatışmalara neden olduğu, dolayısıyla farklılıkların çok olduğu okulları yönetmenin zor olduğuna odaklanılmaktadır. Başka araştırmacılar da, örgütlerde artan farklılıkların yarattığı olumsuzlukları da ortaya koymuşlardır.

Örgütlerde farklılıkların iyi yönetilememesi durumunda yarattığı olumsuzluklardan bazılarını derleyen Memduhoğlu (2016: 211) kimi araştırmacıların çalışmalarında ki sonuçlarından da yola çıkarak bunları şu şekilde sıralamıştır: “Hayal kırıklığı ve stres (Loosemore ve Lee, 2002'den akt. Balay ve Sağlam, 2004; European Commission, 2013); örgütsel bağlılığın azalması (Tsui, Egan ve O'Reilly, 1992); fikir ayrılıkları ve yanlış anlamalardan kaynaklanan örgüt içi iletişim zorlukları (Milliken ve Martins, 1996; Fiedler, 1966 akt. Laçınler, 1997; Mor Barak, 2014); çalışanlar arasında gruplaşma ve çatılmaların artması (Martins, Miliken, Wiesenfeld ve Salgado, 2003; Pelled ve ark., 1999'dan akt. Richard ve ark., 2003); ayrımcılık ve kayırmacılık (Ball ve Culloch, 1990; Sarayönlü,2003; Brannan ve Priola, 2012).”

Okullarda farklılıkların örgütsel doğurgaları üzerine yapılan bir örnek olay incelemesinde, farklılıkların okul yönetimi açısından bazı zorlukları beraberinde getirdiği, yöneticilerin okulu yönetme konusunda hesapta olmayan sıkıntılar yaşadığı şeklinde bir sonuca ulaştığı görülmüştür. Bu açıdan farklılık, tüm örgütlerde olduğu gibi okullar açısından da hem bir avantaj hem de sorun çıkarıcı bir olgu olarak kendini gösterir (Memduhoğlu, 2011: 130).

Eğitim yönetiminde süregelen tartışmalardan biri de, farklılıkların eğitim kurumlarında sorunun kaynağı mı yoksa bir tür zenginlik mi algılanması gerektiğine dair bakış açısı olduğudur. Bu anlayışın tesis edilebilmesi içinde şu perspektifin edinilmesi gerekmektedir (Memduhoğlu, 2016: 213): Çalışanlarda var olan farklılıkların görülmesi, tanınması, bu farklılıkların birer zenginlik olarak addedilmesi, okulu yönetirken ve karar alma süreçlerinde bu farklı olan bireylerin hesaba katılması ve okulun vizyon ve amaçları doğrultusunda kanalize edilmesi gerekir. Bunu gerçekleştiren bir eğitim kurumunda, farklılıklar çatışmanın kaynağı olmaktan çıkar, olumsuzlarının minimize edildiği mekanizmaları devreye sokarak, avantajları lehe çevirebilir.

Okullarda farklı değer yargıları, yaşam tarzları, sosyo-kültürel özelliklerine sahip ya da ekonomik statüsü birbirinden farklı öğrenci ve öğretmenlerin varlığı, birarada yaşamayı zorunlu kıldığı gibi, farklılıkları etkin ve örgütsel amaçlar doğrultusunda da yönetmeyi kaçınılmaz kılar. Çünkü okul denilen örgüt, işletme ve şirket gibi diğer örgütlere kıyasen merkezinde insan odaklı olan, girdisi çok ama çıktısı hedeflenen şekilde elde edilemeyen ve değişkenleri oldukça fazla olan bir yapı arzeder. Üstelik okulun, topluma yansımaları olabileceği gerçeği de gözden kaçırılmamalıdır. Dolayısıyla burada ya bir yönetim sorunu veya ya da yönetim fırsatı doğar.

Küreselleşmeyle birlikte yaşanan hızlı değişim sürecinden eğitim örgütleri ve bu örgütlerin temel direği olan okul yöneticisi ile öğretmenlerin önemi, her geçen gün artırmaktadır. Yönetici ve öğretmenler ancak, bireysel, demografik, sosyo-kültürel farklılıkları, bir zenginlik olarak gördükleri takdirde, okul daha bir dinamik sürece girecek, eğitimin çıktıları daha bir nitelikli hale dönüşecek ve okul ortamı daha bir verimli olabilecektir. Bunu ıskalayan yönetici ve öğretmenler ise, atalet, niteliksizlik ve verimsizlik gibi hastalıkların başgösterdiği okul ortamlarında bulunmakla geleceğin aktörleri olan öğrencileri başta itibaren kaybetmiş olacağını da unutmamalıdır. Bu

gerçeklik, bencil olmayı değil, içinde yaşadığı toplumu düşünerek hareket edildiği taktirde, daha bir özverili çalışmayı da beraberinde getirecektir.

Okul yönetimlerinde nitelikli ve vizyoner yönetici ve öğretmenlerin varlığı, beraberinde her bir bireyin değerli olduğunu bilen, farklılıkların okula/öğrenmeye zenginlik katacağını hem sözlerinde hem de davranışlarında gösteren, kişilerin de olması demektir. Okul yöneticileri bu yönlerini sadece çalışma arkadaşlarına ve öğrencilere de, okul çevresiyle ilişkide olan tüm paydaşlara da göstermek zorundadır. Şayet öğretmen ve öğrenci, okul yöneticilerinin bu hususta ilkesel değil yapmacık ve önyargılı davrandıklarını farkederlerse, çalışma barışı bozulabileceği gibi akademik barışı da, başarı da sağlanamaz. Bu gerçeklik, okul yöneticilerinin daha dikkatli olmalarını da bize öğretir. Okul yöneticileri, öğretmen-öğrenci münasebetlerini keskin bir gözlemlerle yaptığı takdirde, kendilerine düşen büyük bir görev olan okul içi ve dışı barışı sağlamaya dönük rollerini de sürdürürler. Dikkatli ve keskin bir gözlem yeteneğine sahip olan okul yöneticileri, olumsuz uygulama ya da algılamalara zamanında müdahale ederek, öğrenme ortamına daha fazla zarar vermeden ya da büyük bir soruna dönüşmeden izole etmelidirler (Balyer ve Gündüz, 2010: 28).

Okullarda egemen olan anlayış şayet, farklılıkları önemseyen ve farklılıklardan öğrenmeyi temele alan bir yönetim ise, bu hem öğrencilerin bireysel gelişimine hem de okulun genel başarısına katkı sağlayacaktır. Bunun sağlanabilmesinin yollarından biri de okul yöneticilerinin, liderlik vasıflarına haiz olmalarıdır. Öncer (2004: 5)'e göre okul yöneticileri, farklılıkları başarılı bir şekilde yönetebilmeleri için farklılıkların örgüt politikasının ve stratejisinin bir parçası olmasını ve diğer politikalarla ve stratejilerle eşit öneme sahip kılınması gerektiğini dile getirir.

Yöneticilerin bunu gerçekleştirebilmesi için de, kolaylaştırıcı bir etken olarak dönüşümsel liderlik stillerine bürünmesi gerekir. Dönüşümsel liderlik stiline, literatürdeki diğer liderlik stillerine nazaren farklılıkların yönetimine olan etkileri önemsenmelidir. Şayet okul kültürü demokratik bir karaktere bürünmüşse, farklı ihtiyaçlar, farklı istek ve beklentiler karşılanacaktır. Bu karşılama, okulda yer alan her bir birey veya topluluğun, karar alma süreçlerine katıldığı zaman sağlanır. Dönüşümsel liderlik profili, okulda ki karar alma süreçlerinde farklılıkları önemseyen için işte burada karşımıza çıkar. Dönüşümsel liderlik, farklılıklardan öğreneceği şeyler olduğunu benimseyen bir anlayışı ifade ettiği için, okulun iç ve dış ihtiyaçlarını ve beklentilerini

de karşılamaya dönük güçlü bir davranışlar silsilesi ortaya koyar. Yani yönetişimi, ortaklaşmayı ve birlikte iş kotarmayı oturtur. Bu bağlamda dönüşümsel liderlik ile okuldaki farklılıkların yönetiminin bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar, yönetsel politikalar ve uygulamalar arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır (Okçu, 2014: 2152).

Eğitim yönetimi açısından bakılacak olunursa, günümüzde eğitimciler görevleri icabı daha fazla birbirinden farklı olan bireylerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Çünkü okul, toplumda varolan renkleri ve farklılıkları doğası gereği kendisinde toplar. Okul, bir tür laboratuvar gibi birbirinden farklı özelliklere sahip öğrencileri bünyesinde taşır. Bu yönüyle, okul insanlar arasında karşılıklı anlayışın, uyumun ve karşılıklı saygının tesis edilmesinde model alınabilecek bir yerdir (DEET, 2001: 3).

Bu okul modelini tesis etmek için, eğitim liderleri, sözkonusu özelliklere haiz öğrencileri yetiştirmeleri gerekir. Eğitim kurumlarında, farklılıkların yönetiminin etkili bir şekilde yönetilmesi, öğretmenler, öğrenciler, yöneticiler ve toplumun diğer aktörlerine önemli yararlar sağlayacaktır. Bu yararı sağlamada okuldaki çokkültürlülüğün dikkate alınması gerektiğini belirtir. Çünkü bu, okulun personeline, programlarına, sınavlarına, rehberlik çalışmalarına, disiplin kararlarına, ders çizelgelerine, eğitim-öğretim faaliyetlerinin nasıllığına etki eder. Ayrıca okulun yönetiminde, öğrenci, veli ve toplumun diğer aktörlerinin de işleyişe dahil edilip-edilmemesi üzerinde de etkiler oluşturur (Gary, 1994).

Okuldaki işleyişin bu şekilde tesis edilmesi, bir okul kültüründen de bahsetmeyi ortaya çıkarır. Okuldaki bu kültürü bir hayat tarzına dönüştüren okulun iç ve dış paydaşları, bunun bir zenginlik olarak algılayacaklardır. Bu zenginliği okul sonrasında da hayatlarının doğal bir parçası olarak sürdürmelerinde okulun bu işlevinin etkisi yadsınamaz. Bu da hem okulda hem de gündelik hayatta, farklılıklarla kültürel alışverişin, esneklik, birlikte iş yapmak ve yenilikler ihdas etme gibi boyutları yaşamlarına katmaya iter (Balyer ve Gündüz, 2010: 27).

Okul yönetiminde farklılıkların bu artılarını elde etmede, okul yönetici ve öğretmenlerinin, öğrencilerinin din, dil, yaş, etnisite, ırk, hayat tarzı, cinsiyet gibi özelliklerini bilmeleri gerekmektedir. Öğrencileri güdüleme ve yönlendirme bu şekilde kolaylaşabilir. Bunların bilinmemesi, kimi zaman yanlış çarpık eğitsel kararlara ve uygulamalara yol açabilir. Çoğu zamanda bunların bilinmemesi, öğrencide

memnuniyetsizlik, sahipsizlik, stres ve tepkisellik gibi kimi negatif hallere öğrencileri sürürleyebilir. Tüm bu olumsuz hallerin eğitsel faaliyetler sürecinde görülmemesi için, öğretmenlerin kültürel farkındalık ya da kültürel farklılık hallerine ilişkin eğitimden geçmelerini gerekli kılar. Öğretmenlerin gerçek yaşama hazırlıklı hale gelebilmeleri için, gerçekleştirilecek hizmetiçi eğitimlerde Kültürel Göstergeler Rol Oyunları olarak ifadelendirilen eğitimlerinde geçmelerinde büyük yararlar vardır (Watkins ve Butler, 1999: 27 akt. Balyer ve Gündüz, 2010: 28).

Yönetici ve öğretmen eğitimlerine duyulan ihtiyacın en büyük nedenlerinden biri de, okul yöneticilerinin farklılıkları yönetme hususunda oldukça yetersiz kaldıklarına dair bir gerçeğe sahip olunmasındandır. Yerli ve yabancı uzman ve araştırmacılar tarafından da ortak varılan kanaate göre, okul yöneticilerinin çokkimlilik, çokkültürlülük ve farklılık gibi yeni yaklaşımlara karşı kulak aşinalıkları olmalarına hatta istekli olduklarına dair araştırma bulgularının varolmasına rağmen, yönetsel uygulamalara gelince bu konudaki yetersizlikleri verilerle de görüldüğü ifade edilmiştir (Çetin ve Bostancı, 2011: 9).

Okul yöneticileri ile öğretmenlere ilişkin yetersizliğe dair Steger ve Erwee'de (2001), eğitimsel liderlik profilindeki aktörlerin, farklılıklara karşı farkındalık düzeylerinin yeterli olmadığı ve farklılık yönetiminde de zayıf kaldıkları şeklindeki benzer tespitleri de, kanaatlerin ortaklaştığına dair örnek olarak verilebilir (Steger ve Erwee, 2001: 77-95).

Eğitim örgütlerinde farklılıkların salt teorik ve kuramsal bazda ele alınmasıyla yetinilmemesi gerektiği, yönetsel politika ve uygulamalara da aktarılmadığı müddetçe hatta ve hatta örgütsel bir değer ve norma dönüştürülmediği sürece, öğrencilere, öğretmenlere, yöneticilere, velilere ve bir bütün olarak topluma getireceği faydalardan mahrum kalınacağı da unutulmamalıdır. Bunun da bir anlık değil, bir süreç işi olduğu, sürecin yönetimindeki profesyonellik ve etkililik sayesinde oluşacak deneyimin nesillerin yetişmesinde altın değerinde olduğu bilinmelidir. O halde, küreselleşme süreciyle birlikte gelen örgüt yönetimi, eğitim yönetimi ve pedagoji alanlarındaki bu kaçınılmaz değişimi yakalamak için, geç kalınmadan adım atılması sadece çağı yakalamakla övünmeye itmez, aynı zamanda yetişecek nesillerin sağlıklı ve yetenekli bir şekilde hayata ve insanlığa kazandıracaklarıyla da övünülmesine yol açacaktır.

## 2.12. FARKLILIK VE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde farklılıkların yönetimi üzerine yurtiçi ve yurtdışında yapılan belli başlı araştırmalara ve sonuçlarına yer verilmiştir.

### 2.12.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Ünal (2003) “İlköğretim Okullarında Demokratik Okul Ortamının Oluşturulmasına Kadın Yöneticilerin Katkısı” adlı araştırmada, ilköğretim okullarında barış ortamının oluşturulmasına (gelişkin bir iletişim, sevgi, saygı, hoşgörü, empati kurabilme, önyargısız olabilme, kendisiyle barışık olma ve farklılıkların bir zenginlik olarak kabul edilmesi) kadın yöneticilerin katkısını incelemiş olup, şu sonuçlara ulaşmıştır: Okulda barışçı bir ortamın yaratılmasına kadın yöneticilerin olumlu katkılar sağladığına ilişkin görüş bildirenler, bunu daha çok kadınların hoşgörü, sabır, karşıdakini dinleme, şiddete başvurmama, dikkatli, titiz, düzenli olma ve ortamı yumuşatma gibi özellikleriyle açıklamışlardır.

Begeç’in (2004) Genelkurmay’da Türk ve yabancı personelden oluşan 29 ayrı milletten kişilere uygulanan anket ve ölçekle yapılmış olan “Farklılıkların Yönetimi ve Genel Kurmay Başkanlığı Barış İçin Ortaklık Merkezinde Yapılan Bir Araştırma” isimli araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır: Yöneticilerin, yönetim süreçleri esnasında karşılaşılabildikleri farklılıkların özellikle bireysel, organizasyonel ve yönetsel alanlarda ortaya çıktığını, ayrıca küreselleşmenin, bilginin ve değerlerin farklılıkların yönetimine etkisinin olduğunu, diğer taraftan evrensel kriterlerin etkisi ile yönetimde ortaya çıkabilen farklılıklardan yararlanılabildiğini, hoşgörünün ise; yönetimde farklı yaklaşımlara neden olduğu ve amaç birliği, etkinlik ve verimliliğin artırılmasında önemli rolünün bulunduğunu göstermektedir.

Öncer’in (2004) yayınlanmamış doktora tezi olan “İşletmelerde Bireysel, Örgütsel, Yönetimsel Farklılık Kaynakları ve Farklılaşma Stratejileri: Unilever Unity Projesi Kapsamında Bir Araştırma” adlı çalışma, Unilever Unity Projesi kapsamında Uluslararası bir şirketin çalışanları üzerinde yapılmıştır. Araştırmaya göre, şirket çalışanlarının bireysel tutum ve davranışlar boyutunda olumlu ve oldukça yüksek katılım gösteren ifadeleri ortaya çıkmıştır. Dini inanç, ırk ve etnik köken farklılıklarının

iletişim için kültürel zenginlik olduğu, farklı dilleri de bilen bireylerin iş süreçlerinde olumlu etki yaratacağı ve kültürel farklılıklara sahip bireylerin daha etkili ve verimli ekip çalışmaları gerçekleştirebilecekleri ortaya çıkmıştır.

Balay ve Sağlam'ın (2004) "Eğitimde Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Uygulanabilirliği" isimli çalışma ise, farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ölçmede kullanılabilecek likert tipi geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı geliştirmek amacıyla yapılmış olup, araştırmada 28 maddeden oluşan Farklılıkların Yönetimi Ölçeği'nin üç faktörlü geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olarak eğitimde kullanılabileceği sonucuna varılmıştır. Analiz sonuçlarına göre ölçeğin, aynı zamanda tek faktörlü olarak kullanılması da olanaklı bulunduğu dair bir tespit de yer almaktadır.

Memduhoğlu (2007) tarafından yapılan "Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Türkiye'de Kamu Liselerinde Farklılıkların Yönetimi" başlıklı doktora tezi araştırmasında ise; yönetici ve öğretmenlerin farklılıklar konusunda genelde olumlu görüşlere sahip oldukları, farklılıkları bir zenginlik olarak gördükleri; yönetici ve öğretmenlerin farklılıklar konusunda okulların olumlu örgütsel değerlere ve normlara sahip olduğu, liselerde yönetsel eylem ve uygulamalarda pek ayrımcılık yapılmadığı, farklılıkları dikkate alan, değerlendiren ve farklılıklara dayalı bir yönetim anlayışı sergilendiği bulgularına ulaşılmıştır.

Sürgevil ve Budak'ın (2008) "İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma" adlı çalışmaları Ege Bölgesi Sanayi Odası'na bağlı 100 işletmenin insan kaynaklarının farklı boyutları (cinsiyet, yaş, ırk, etnik köken, din, dil engellilik, eski hükümlü olma, medeni durumu vb) üzerine gerçekleştirilen bir çalışmadır. Bu çalışmada, işletmelerin farklılıkların yönetimi ile ilgili sınırlı düzeyde uygulamalar gerçekleştirdiğini, bunların yeterli sayılamayacağını ve uygulamada gelişmeye muhtaç alanların olduğunu gözler önüne seren bulgulara ulaşılmıştır.

Helvacıoğlu ve Özutku'nun (2010) "Kültürel Farklılıkların Yönetiminde İnsan Kaynakları Stratejilerinin Rolü: IKEA Örneği" adlı çalışmasında şu sonuçlara ulaşılmıştır: IKEA'da insan kaynakları uygulamaları ile ilgili olarak ayrımcılık yapmama, istihdamda kadınlara ve azınlıklara fırsat eşitliği sağlama dikkati



çekmektedir. Ancak bazı ülkelerde, o ülkelerin kültürel farklılıklarına bağlı olarak uygulama prosedürlerinin ve bazı uygulamaların ülkelere göre farklılaştığı saptanmıştır.

Okat'ın (2010) “Örgütlerde Farklılıkların Yönetimi ve Farklılık İklimine Kuramsal Bir Yaklaşım” adlı yüksek lisans tez çalışması, kuramsal bir yaklaşım ortaya koymayı içerdiğinden, farklılıkların yönetimi gibi önemli bir alanın, hem toplumun hem de örgütlerin kendi iç barışlarını sağlamada önemli bir yere sahip olduğunu dile getirmektedir. Farklılıkların yönetiminin, geleceğin ve bugünün “başarılı” örgütlerinin farklılıklara değer veren, farklılıkları iş süreçlerinde etkili kullanan ve sahip olduğu veya olacağı farklılıklarla yaşamayı öğrenen örgütler olduğunu belirten bir yargıyı da ortaya koyar.

Balyer ve Gündüz'ün (2010) “Yönetici ve Öğretmenlerin Okullarında Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algılarının İncelenmesi” adlı araştırmasında, Farklılıkların yönetimi ölçeği kullanılarak, yönetici ve öğretmenlerin “farklılıkların yönetimi ölçeğinin” tüm maddeleri bazında genel algıları, “az katılıyorum” düzeyinde ortaya çıkmıştır. Bunun dışında araştırmada şu bulgulara da ulaşılmıştır: “Bireysel tutum ve davranışlar” alt boyutunda belirtilen maddelere yönetici ve öğretmenler ortalama olarak “katıldıklarını” belirtirken, “örgütsel değerler ve normlar” ile “yönetimsel uygulamalar ve politikalar” alt boyutundaki maddelere ise “az katıldıklarını” belirtmişlerdir. Yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında, cinsiyet, unvan, mesleki kıdem, eğitim durumu ve hizmet içi eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Tozkoparan ve Vatansever'in (2011) “Farklılıkların Yönetimi: İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Farklılık Algısı Üzerine Bir Odak Grup Çalışması” adlı araştırmada, faaliyette bulunduğu sektöre, örgüt yapısına ve kültürüne, işletmenin faaliyet alanına, örgütün ihtiyaçlarına ve çalışan yapısı ile çeşitliliğine bağlı olarak farklılık gösterdiği bulgularına yer verilmiştir.

Memduhoğlu'nun (2011) bir başka araştırması olan “Okullarda Farklılıkların Örgütsel Doğurgaları: Bir Örnekolay İncelemesi” adlı araştırmada başarı ve sorun hikâyelerinin öğretmen, yönetici ve denetmenlerden dinlenilmesi ve soruşturma dökümanları üzerinden elde edilmesiyle, şu sonuçlara ulaşılmıştır: Farklılıkların okullarda hem entelektüel gelişim, hem de okuldaki bazı sorunlara pratik çözümler

getirme açısından önemli avantajlar sunduğu, ancak bunun yanında kimi sorunlara da neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çetin ve Bostancı (2011) “İlköğretim Okullarında Okul Yöneticilerinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Durumu” adlı yaptıkları araştırmada şu sonuçlara ulaşmışlardır: İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme durumuna yönelik öğretmen ve yönetici görüşleri göreve göre farklılaşmaktadır. Yöneticilere göre öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetirken en yüksek düzeyde gerçekleştirdikleri boyut “farklılıkları yönetme” boyutu iken, öğretmenlere göre “farklılıklardan yararlanma” boyutudur. Yine öğretmenlerin, yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme durumuna ilişkin görüşleri cinsiyet ve kıdemlerine göre farklılaşmamakla birlikte, medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

Polat’ın (2012) “Farklılıklar Yönetimi İçin Gerekli Örgütsel Değerler” adlı araştırması okul müdürlerinin görüşlerine dayalı olarak okullarda görülen personel farklılıklarının etkin yönetilmesi için okul çalışanlarınca paylaşılması gereken örgütsel değerleri saptamaya yönelik olup, araştırma sonucunda Okul müdürleri personel farklılıklarının etkin yönetilmesi için tüm okul çalışanlarınca paylaşmasını düşündükleri 27 adet örgütsel değere vurgu yapmışlardır. Bu örgütsel değerler arasında en çok paylaşılması istenen üç değer; Yeniliğe açık, Demokratik tutum ve Adil olma/eşitlik şeklinde ortaya çıkmıştır.

Güleş’in (2012) “Örgütlerde Farklılıkların Yönetimi: Okullara İlişkin Bazı Çıkarımlar” adlı çalışmasında, farklılıkların yönetimi kavramsal düzeyde incelenerek, okullarda farklılıkların yönetimine ilişkin bazı çıkarımlar sunmuştur. Bu çıkarımlar şunlardır: Okullarda demokratik bir okul kültürü içerisinde demokratik eğitim yapılmalıdır. Okullarda oluşturulan vizyon ve misyon ifadelerinde farklılıklara duyarlılık vurgulanmalı, uygulanacak stratejilerde farklılıkların yönetimi temel alınmalıdır. Okul yöneticisi, demokratik değerleri benimseyip yaşamında uygulayan bir eğitim lideri olarak bireylerin ve grupların farklı isteklerini dikkate alarak, kültürel farklılıklara hitap edebilmeli; ortak amaçlar çerçevesinde insanları bir arada tutup birlik ve beraberliği sağlamalıdır.

Fettahlıoğlu ve İnce (2013) yaptıkları “Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi Uygulamalarının İş Doyumuna Etkisi: Tekstil Sektöründe Alan Araştırması” başlıklı araştırma Kahramanmaraş'ta faaliyet gösteren tekstil sektöründe çalışan personel üzerinde yapılmış olup, araştırmanın sonucunda çalışanların demografik özellikleri ve farklılıkların yönetimi uygulamalarının iş doyumunu etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır.

Memduhoğlu ve Ayyürek'in (2014) “Öğretmenlerin ve Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Anaokullarında Farklılıkların Yönetimi” adlı anaokullarında çalışan yönetici ve öğretmenler üzerinde farklılıkların yönetimi ölçeği uygulanarak şu sonuçlara ulaşılmıştır: Yönetici ve öğretmenlerin, anaokullarında çalışanların farklılıklarına ilişkin olumlu bireysel tutum ve davranışlar sergilendiği, farklılıklarla ilgili örgütsel değerlerin ve normların olumlu olduğu ve okullarda çalışanların farklılıklarını dikkate alan yönetsel politika ve uygulamaların sergilendiği görölmüştür.

Okçu'nun (2014) “Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Dönüşümsel ve İşlemsel Liderlik Stilleri ile Okuldaki Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki” adlı araştırmasının sonucunda, okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik stili ile okuldaki farklılıkları yönetme becerileri arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dönüşümsel liderliğin tüm boyutları ve işlemsel liderliğin koşullu ödöl alt boyutu ile farklılıkların yönetiminin yönetsel uygulama ve politikalar alt boyutu arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Balay, Kaya ve Yılmaz'ın (2014) “Eğitim Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Yeterlikleri ile Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki” adlı araştırmasında yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerilerinin orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Araştırma sonucunda katılımcı algılarına göre, eğitim yöneticilerinin hizmetkâr liderlik yeterliklerinin, görev türü ve yaş değişkenlerine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği; farklılıkları yönetme becerilerinin ise cinsiyet, görev türü, yaş, mesleki hizmet yılı ve kurumda bulunan çalışan sayısı değişkenlerine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Ergöl ve Kurtulmuş'un (2014) “Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Geçerlik Güvenirlik Araştırması” adlı araştırmalarında, öğretmen görüşlerine göre ölçek

geliştirmeyi amaçlamakta olup, araştırmanın sonucunda şu sonuçlara ulaşılmıştır: Ölçeğin iki faktörlü bir yapıyı ölçtüğü ve bunun faktör analizi ile doğrulandığı görülmüş olup, farklılıkların yönetimi ölçeğinin, devlet okullarında farklılıkların yönetimine ilişkin öğretmen görüşlerini belirlemede kullanılabilir geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu gösterilmektedir.

İnce, Gül, Candan ve Çakıcı (2015) Karaman’da Üniversite akademik ve idari personeline yönelik yapılan "Örgütlerde Sınırlandırıcı ya da Sürükleyici Güç Olarak Farklılıkların Yönetimi" başlıklı çalışmada, farklılıkların yönetimini algı düzeyi; cinsiyet ve kıdem durumuna göre göre farklılık göstermediği, yaş ve medeni duruma göre ise farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Memduhoğlu’nun (2016) nitel araştırma yöntemini kullanarak yaptığı “Liselerde İşgücüne İlişkin Farklılık Algısı ve Farklılıkların Yönetimi: Nitel Bir Çözümleme” araştırmasında şu sonuçlara ulaşılmıştır: Yönetici ve öğretmenler, liselerde çalışanların bireysel, demografik ve sosyo-kültürel farklılıklarına ilişkin genellikle olumlu görüşlere sahiptirler. Katılımcılara göre çalışanlara ilişkin farklılıklar, hem çalışanlar hem de okullar için önemli avantajlar sağladığı gibi, beraberinde potansiyel bazı dezavantajları getirmektedir. Ayrıca liselerde çalışanların farklılıklarına yönelik yönetsel uygulamalar ve politikaların genellikle olumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kurtulmuş’un (2016) “Farklılıkların Yönetiminin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarına ve Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi” adlı araştırmanın sonucuna göre, farklılıkların yönetiminin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ve vatandaşlık davranışlarına etki ettiği görülmektedir. Araştırmada yer alan ortaöğretim kurumlarındaki öğretmenlerin farklılıklara yönelik yaklaşım ve yönetsel uygulamalara ilişkin algılarının iyi düzeyde olduğu görülmüştür.

Meriç ve Görün’in (2016) “Askeri Organizasyonlarda Farklılıkların Yönetimi: ABD Hava Kuvvetleri Üzerine Bir Çalışma” araştırmasında, ABD Hava Kuvvetlerinin benimsemiş olduğu farklılıkların yönetimi anlayışında nelerin olması gerektiğini normatif düzeyde bir içerik analizi yapılarak hazırlanmıştır. Araştırmanın sonucunda, ABD Hava Kuvvetlerinin, farklılıkların yönetimi anlayışını, toplumun daha nitelikli ve yetenekli olan farklı gruplarına ulaşabilmek ve onları kendi bünyesinde çalıştırabilmek için, çekici kılınmasıyla başlayan, personelin temin edilmesi, bireysel/mesleki

gelişimlerinin sağlanması ile devam eden uzun süreçli bir personel yönetim anlayışı olarak görüldüğü sonucuna varılmıştır.

Taşlıyan, Hırlak, ve Çiftçi'nin (2016) yaptığı "Farklılık Yönetiminin Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi: Akademik ve İdari Personel Üzerine Bir Araştırma" adlı araştırmada, farklılık yönetimi boyutlarının tamamı ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre ise; farklılık yönetimi boyutlarının tamamının örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca örgütsel özdeşleşmenin cinsiyetlere göre; farklılık yönetimi boyutunun (örgütsel değerler ve normlar) yaşa göre; farklılık yönetimi boyutlarının (bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar) akademisyen ve idari personel olarak görev yapmaya göre anlamlı farklılık gösterdiği de tespit edilmiştir.

Farklılıkların yönetiminin potansiyel yararları ile sakıncalarını bir bütünlük içerisinde araştırmacılar ile konuya ilgi duyan öğretmen ve yöneticilerin görmesini sağlaması açısından Memduhoğlu'nun (2016: 210-211) yerli ve yabancı kaynakları topladığı şu bilgileri sıralamak gerekmektedir:

a-Farklılığı yönetiminin faydalarına yönelik yapılmış olan araştırmalar: En iyi olan bireyleri örgüte çekme ve örgütte tutma (Laçınler, 1997; McMahan ve ark., 1998; Gilbert ve Ivancevich, 2001; Brannan ve Priola, 2012; Mor Barak, 2014); örgütün rekabet gücünü artırma (Redding, 1982; Thomas ve Ely, 1999; Brodbeck ve ark., 2011); bireysel ve örgütsel öğrenme, maksimum seviyede yaratıcılık ve yenileşme (Gentile, 1994; Speechley ve Wheatley, 2001; Richard ve ark., 2003; Sarayönlü, 2003; Avery ve McKay, 2010); maksimum moral ve yüksek iştatmini (Gilbert ve ark., 1999; Von Bergen ve ark., 2002; Maldonado, Dreachslin, Dansky, Souza ve Gatto, 2002; Guillaume ve ark., 2014); problemlere alternatifler sunma ve örgütsel elastikiyet (Nemeth, 1986; Cox, 1992; Walton, 1994; Richard, 2000; Brown ve ark., 2012); değişime tepki gösterme ve entegrasyon yeteneği (Cox ve Blake, 1991; Romano, 1995; Collins, 1996; McMahan ve ark., 1998; Clarge, Cao ve Lahenay, 2003); toplumsal sağlıklı ilişkiler geliştirme ve pozitif örgütsel imaj (Speechley ve Wheatley, 2001); sinerji ve örgütsel etkililik (Adler, 1991; Muter, 1999; Thomas ve Ely, 1999; Mollica, 2003; Avery ve McKay, 2010).

b- Farklılığı yönetmenin potansiyel sakıncalarına dönük yapılan araştırmalar: Hayal kırıklığı ve stres (Loosemore ve Lee, 2002'den aktaran Balay ve Sağlam, 2004; European Commission, 2013); örgütsel bağlılığın azalması (Tsui, Egan ve O'Reilly, 1992); görüş ayrılıkları ve yanlış anlamalardan kaynaklanan iletişim zorlukları (Milliken ve Martins, 1996; Fiedler, 1966 akt. Laçınler, 1997; Mor Barak, 2014); işgörenler arasında klikler ve çatışmaların artışı (Martins ve ark.,2003; Pelled ve ark.,1999'dan aktaran Richard ve ark., 2003); ayrımcılık ve kayırmacılık (Ball ve Culloch, 1990; Sarayönlü,2003; Brannan ve Priola, 2012) şeklinde sıralanabilir.

Taşlıyan ve arkadaşları (2017) tarafından yapılan “Farklılık Yönetiminin Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi: İç Anadolu ve Akdeniz Bölgesinde Yer Alan Üniversitelerde Karşılaştırmalı Bir Araştırma” adlı araştırmada ise şu sonuçlara ulaşılmıştır: Farklılık yönetimi ile örgütsel adalet, örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ilişkilerin olduğu ve farklılık yönetiminin örgütsel adalet ve örgütsel özdeşleşme algısını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Taşlıyan, Hırlak ve Çiftçi'nin (2017), yaptığı “Örgütsel Adalet Algısının Üniversitelerdeki Farklılık Yönetimi Anlayışı Açısından İncelenmesi” başlıklı araştırmanın sonucunda, farklılık yönetimi boyutlarının tamamı (bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar, yönetsel uygulamalar ve politikalar) ile örgütsel adalet boyutlarının tamamı (dağıtım prosedür ve etkileşim adaleti) arasında anlamlı pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca farklılık yönetimi boyutlarının (bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar) ve örgütsel adalet boyutlarının (dağıtım ve etkileşim adaleti) akademisyen ve idari personel olarak görev yapmaya göre; farklılık yönetimi boyutlarının (bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar) ise akademisyenlerin unvanlarına göre anlamlı farklılık gösterdiği de tespit edilmiştir.

Belloda, Güler ve Oğuzhan'nın (2017) yaptığı “Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık: Kosova Prizren Devlet Okullarında Bir Araştırma” adlı çalışmanın sonucunda, çalışanların Sosyo-Demografik yapılarından farklılıklar yönetimi ölçeğinin alt boyutlarından yönetsel uygulamalar ve politikalar toplamı ölçeğine, çalışanların görev yaptıkları okul, etnik köken ve öğrenim durumuna göre farklı yargılarda oldukları anlaşılmıştır. Benzer şekilde örgütsel değerler ve normlar toplamı alt boyutunda görev yaptıkları okul ve öğrenim durumuna göre farklılık söz konusudur.

### 2.12.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Cox ve Blake'in (1991) “Kültürel Farklılığı Yönetmek: Örgütsel Rekabet Etkisi” adlı incelemede şu sonuçlara varıldığını görüyoruz: Kültürel farklılığın, örgütleri kaliteli insan kaynağını çekmeye ittiğini, tuttuğunu, motive ettiğini ve rekabette avantaj yarattığını, pazarlama başarısını getirdiğini, iş performansını artırdığını, örgütsel adaptasyonu sağladığını, yaratıcılığı, yenilikçiliği ve sorunlara çözüm üretme yeteneğini doğurduğu gibi sonuçlara ulaşılmıştır. Bu sonuçların örgütsel bağlılık ve örgütlerde yenilenme yeteneğini geliştirdiğini, son olarak da “farklılıkta değer” temalı çalışmalara ağırlık verilmesi gerektiği mezkûr araştırmada dile getirilmiştir.

Cox'un (1991) “Çokkültürlü Organizasyon” adlı çalışmasında, gruptaki homojenliğin grup bağlılığını artırdığı ve yüksek grup bağlılığının da düşünceleri tekdüzeleştirdiği ve eleştirel düşünce tarzını azalttığı sonucunu dile getirilir. Problem çözmeye heterojen grupların homojen gruplara göre daha başarılı olduklarına da yer verilir. Sözkonusu çalışmada Cox (1991), çokkültürlü bir organizasyonun gerekli özelliklerini anlamak için bir model tanımlamakta ve şirketlerin buna öncülük etmelerinin, çokkültürlü modele yönelik organizasyonları değiştirmede yararlı olacağını ifade eder.

Tsui ve arkadaşları (1992) ise, ilginç bir araştırmaya imza atmışlardır. Farklılığın örgütteki çoğunluk grubuna olan etkisinin ne olduğunu ele almışlardır. “Farklı Olmak: İlişkisel Demografi ve Örgütsel Bağlanma” araştırmanın sonuçlarına ilişkin şunlar söylenebilir: Örgütlerde artan farklılığın örgütteki çoğunluk grubun bağlılığını olumsuz etkilediği sonucuna varmışlardır. Çünkü çoğunluk gruba mensup olan işgörenler, kadınların ve azınlık üyelerinin kendi pozisyonlarına yönelik tehdit oluşturacaklarından kaygılanmaktadırlar. Bu tehdit algısının işgörenlerin verimini ve örgütsel bağlılığını azalttığı düşüncesi gözardı edilemez diye bir tespitte bulunmuşlardır.

Cox'un (1993) “İşgücü Farklılığı ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Hakkında Bir Güncelleme” başlıklı araştırmasında farklılık ve örgütsel performans arasındaki karmaşıklığa, vurgu yapmasına rağmen şu sonuçlara ulaşmıştır: İşgücü farklılığının örgütsel performansı etkilediği görülmüştür. Kültürel farklılığın varlığı, örgütsel performansı etkileyecek çeşitli yolları vardır. Performans kayıplarını önlemek ve işgücü farklılığının avantajlarını yakalamak için, örgütler farklılık için etkili bir iklim

oluşturmalıdır, yani farklılığı iyi yönetmelidir. Kültürel farklılığın hangi şartlar altında ve ne durumda olduğuna dair tartışmaların devam edeceği, farklılığın şirketlere etkili yönetimin önemi hakkında net veriler sunacağı sonucuna ulaşılmıştır. Farklılık, örgüt kültürü, büyüme, sürdürülebilir refah gibi fırsatları yakalatacaktır.

Gentile'nin (1994) “İşteki Farklılıklar: Çeşitlilik Yoluyla Organizasyonel Mükemmellik” adlı çalışmasında, farklılığın yaratıcılık üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırmaya göre, homojen gruplarla heterojen grupları karşılaştırmış; takım üyelerinin becerilerinin aynı düzeyde tutulduğu araştırma sonucunda heterojen grupların homojen gruplardan daha yaratıcı olduğu görülmüştür.

Milliken ve Martins'in (1996) “Ortak Konuları Aramak: Organizasyonel Gruplarda Çeşitliliğin Birden Fazla Etkilerini Anlamak” araştırmalarında, örgüt üyeleri arasındaki demografik farklılıkların (ırk, etnisite, ulus), örgüt üyeleri arasındaki iletişimi ve etkileşimi olumsuz etkilediğini; ancak bu farklılığın üyelerin işlerine daha fazla yoğunlaşmalarını sağladığını belirtmişlerdir. Crocker ve Major (1989)'un yaptığı araştırmalarda da, benzer sonuçlara ulaşıldığını dile getirmişlerdir. Bunlar; işgücünde demografik farklılıktaki artışın; işdoymu, uyumu, iş hacmi, dayanışma ve örgütsel adanmada düşüşü, grup içi çatışmalarda ve işten ayrılmalarda artışa neden olduğu saptanmıştır. Bu durumun örgütsel etkililik ve verim için potansiyel bir tehdit oluşturduğu da ayrıca tespit edilmiştir.

Williams ve O'Reilly'de (1998) “Örgütlerde Demografi ve Farklılık: 40 Yıllık Araştırmanın Gözden Geçirilmesi” adlı çalışmalarında, kırk yıllık dönemde yapılan doksan çalışmaları gözden geçirmiş ve grup üyeleri arasındaki düşük etkileşim, artan görev çatışmalarının, sözsüz tacize yol açtığı; grup üyelerinin, ihtiyaçlar ve beklentiler üzerinde ortak noktada buluşmaları ve iletişimleri üzerinde olumsuz etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Richard'ın (2000) ırksal farklılıklara ilişkin ilk araştırmaları yapan biri olarak “Kaynak Temelli Bakış: Irk Çeşitliliği, İş Stratejisi ve Firma Performansı” adlı banka çalışanları üzerinde yaptığı araştırmasında ise şu sonuca ulaşmıştır: Bankalarda çalışanların ırksal farklılıklarıyla örgüt performansı arasında bir ilişki olmadığıdır.

Gilbert ve Ivanchevich'nin (2001) “Farklılık Yönetiminin Bağlanma Üzerine Etkileri” başlıklı makalede, değişik hizmet ve üretim örgütlerindeki farklı demografik



ve kültürel grup üyeleri üzerinde yaptıkları araştırmada şu sonuçlara ulaşmışlardır: Farklılıkların daha yoğun olduğu çokkültürlü örgütlerde örgütsel bağlılığın daha yüksek olduğu bir gerçektir. Bu araştırmada örgütsel bağlılık üç faktör bağlamında değerlendirilmiştir:

- Örgütün amaçlarına ve değerlerine yönelik kabul ve güçlü bir inanç,
- Örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi yönünde çaba harcamaya istekli olma ve
- Örgüt üyesi olarak kalmaya yönelik güçlü bir arzu.

Martins ve arkadaşlarının (2003) “Örgütlerde Irksal Farklılığın Rolü: Grup Üyelerinin Deneyimleri” adlı araştırmasında, farklı ırklardan oluşturulan (heterojen) grup üyelerinin yaptıkları işe ilişkin deneyim ve yeterliklerinin daha kısa sürede arttığı, grup üyelerinin yaptıkları işe yoğunlaşma, dikkatlerini işe verme ve sorumluluk duymalarının bu farklılığın düzeyi ile doğru orantılı olduğu sonucuna varmışlardır. Buna karşın ırksal yönden farklı üyelerden oluşan heterojen gruplarda ise grup üyelerinin birliktelik oluşturma (collectivism), iletişim kurma, iş stresi ve çatışma yaşama yönünden homojen gruplara göre daha çok sorun yaşadıkları belirlenmiş; gruba uyum ve birbirlerine duydukları güven konusunda ise iki grup arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Sharma’ya (2005) göre, öğretmenlerin büyük bir kısmının sınıflarında çok kültürlülüğü yönetebilmek için, daha çok deneyim ve eğitimi ihtiyaç duyduklarını ortaya koyan araştırma sonuçlarını “okkültürlülük Eğitimi: Öğretmen Perspektifi ve Hazırlığı” çalışmasında ulaşılan bir bulgu olarak ortaya koyar. Ponterotto ve ark., (2003) ise, okullardaki farklılığın yönetimi konusunda bir eğilimin olmasının daha çok psikolojik etkenlere bağlı olduğunu, yaptıkları “Öğretmenin okkültürlülük Yeterliliğini Değerlendirme: Özdeğerlendirme Araçları, Gözlemci Rapor Değerlendirmeleri ve Bir Portföy Değerlendirmesi” adlı araştırmalarında bir bulgu olarak ortaya koymuşlardır.

Morrison ve arkadaşlarının (2006) “ Farklılık ve Farklılık Yönetimi: Son Yapılan Araştırmalardaki Tespitler” başlıklı incelemede, farklılıkların çeşitli değişkenlerle ilgili yapılmış eğitim eksenli araştırmaları nitel yöntemle yetenek geliştirme bağlamında inceleyerek şu sonuçlara varmışlardır: Farklılıkların öğrenme ve beceri geliştirme üzerindeki olumlu etkilerinin olduğunu belirlemişlerdir. Araştırmanın sonuçlarını dört

noktada toplamışlardır: Bunlardan ilki araştırma katılımcılarının çoğunun bireysel farklılıklara ve farklılıkların yönetilmesine olan ilgilerinin az olmasıdır. İkinci nokta, bazı katılımcıların farklılıkların yönetimine sıkı sıkıya ve içten bağlı olmalarıdır. Üçüncü olarak fırsat eşitliğini sağlamaya yönelik uygulamalar farklılık yönetimine olan karşıtlığı arttırmış, farklılıkların yönetimi bazı katılımcılar tarafından riskli görülmüş ve zıtlıklar/farklılıklardan kaçınmanın hedeflere daha çabuk ulaşılmasını sağlayacağını ve farklılıklarla ilgili liderlik gelişim programlarının örgütsel amaçlar ve hedefler için marjinal düşünceler olduklarını düşünmüşlerdir. Dördüncü olarak ise katılımcılar farklılık yönetimini etnik farklılık olarak algılamışlar ve bunun farklı bölgelerde faaliyet gösteren örgütleri ilgilendiren bir konu olduğunu belirtmişlerdir (akt. Memduhoğlu, 2007: 106).

Lopez'in (2008) hem nitel hem de nicel olarak yürüttüğü bir çalışma olan "Çokkültürlülük Bağlamında Okul Yönetimi"nde, Okul müdürlerinin çokkültürlülük ve farklılık yönetime dair önemli yönelimlerinin olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu sonuca rağmen, iş uygulamaya gelince okul müdürlerinin uygulamalarına dair verilerin değerinin düşük olduğu sonucu da bir olumsuzluk olarak ortaya konulmuştur.

Skalsky ve McCarthy'nin (2009) yaptıkları "Avustralya'da Farklılık Yönetimi ve Çalışanlara Etkisi" başlı çalışmada, farklılığın cinsiyet, etnik köken, yaş, din ile ilgili farklılıklarla tanımlandıktan sonra, bu farklılıkların çalışanlar üzerinde örgütsel bağlılıklarını artırdığını tespit etmişlerdir. Avustralya gibi çeşitliliğin yoğun olduğu ülkede, küreselleşme ve göçle birlikte çalışanlarda görülen cinsiyet, yaş, etnik köken, dinsel farklılıklar örgütlerin rekabet gücünü artırdığı ve çalışanları motive ettiği sonucuna vardıkları görülmüştür.

Houkamau ve Boxall'in (2011) "Farklılık Yönetiminin Etkileri: Yeni Zelanda Çalışanları Üzerine Bir Anket" başlıklı araştırmasında, örgütteki farklılıkların yönetimine ilişkin politika ve uygulamalarla örgüte bağlılık, örgüte güven ve işgörenin iş tatmini arasında olumlu ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Ardakani ve arkadaşlarının (2016), 500 çalışan üzerinde İran/İsfahan'daki çelik sektöründe yaptıkları "Farklılık Yönetimi ve İnsan Kaynakları Verimliliği: İsfahan'ın Çelik Sektöründe Çalışanların, Örgütsel Adalet ve Sosyal Kimlik Algısına Etkileri"

araştırmada, farklılıkların yönetiminin insan kaynaklarının verimliliğini etkilediğini ve algılanan örgütsel adaletin bu etkide aracılık rolü oynadığını tespit etmişlerdir.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubu, örneklem, veri toplama araçları, verilerin analizi ile araştırmanın geçerlik ve güvenilirliğine yer verilmiştir.

#### 3.1. ARAŞTIRMA MODELİ

Bu araştırma nitel bir araştırma olup, durum çalışması deseni kullanılmıştır. Çünkü durum çalışması nitel araştırmalarda en çok kullanılan bir yaklaşımdır. Dikkat çeken özelliği ise, bir ya da birkaç durumu derinlikli araştırmasıdır. Araştırdığı durumları, bütünlüklü ele alır. Bu bütünlüğün içinde genel olarak duruma etki eden faktörler olan bireyleri, süreçleri, iklimi nasıl ve ne kadar etkilediği üzerine odaklanır (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 77). Araştırmada durum çalışmasının seçilmesinin nedeni; yönetici ve öğretmenlerin farklılıkların yönetimi konusundaki görüşlerinin hem derinliğine hem de bütüncül olarak incelenmiş olmasıdır.

#### 3.2. ÇALIŞMA GRUBU

Araştırmanın çalışma grubu, Batman il merkezindeki ilkököl, ortaokul ve liselerde görev yapan toplam 84 yönetici ve öğretmenden oluşmaktadır. Nitel araştırmalarda evren ifadesi, literatürde kullanılmayan bir terim olduğu için, çalışma grubu terimi kullanılmıştır. Bunlardan 19'u yönetici, 65'i ise öğretmendir.

Öğretmen ve yöneticiler çalışma grubuna alınırken, amaçlı tercihte bulunulmuştur. Amaçlı tercih, farklı meslek, kıdem, cinsiyetteki öğretmenlere ulaşmak amacıyla tercih edilmiştir. Ayrıca amaçlı tercihte, farklılıkların yoğun olduğu kamu ve özel okullar dikkate alınmıştır.

Salt yöneticilere yönelik yapılacak bu tip araştırmalarda, okul yöneticileri genellikle okulları ile ilgili olumsuz bir imajın olmasını istemedikleri için, okullarına dair hep olumlu olduğuna dair görüşleri verme saikiyle hareket ederler. Bu yüzden, öğretmenlerin de dahil olduğu bu tip araştırmalarda, öğretmenlerin görüşlerinin alınması bir tür gerçeğe ve sonuca ulaşmak için dengeleyici bir role dönüşür (Memduhoğlu, 2016: 202). Bu nedenle çalışma grubuna yöneticilerin yanısıra

öğretmenlerin de yer verilmesine karar verilmiştir. Çünkü araştırmacı, kendi yargısını kullanarak ve araştırmanın amacını göz önünde bulundurarak bu yola başvurmuştur. Görüşmeye katılan yönetici ve öğretmenlerin kişisel bilgileri Tablo 3.1’de verilmiştir.

**Tablo 3.1.** Görüşmeye Katılan Yönetici ve Öğretmenlerin Kişisel Bilgileri

<b><u>YÖNETİCİLER</u></b>			
<b>Değişken</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	
Cinsiyet	Kadın	1	5
	Erkek	18	95
Mesleki Kıdem	10 Yıl ve aşağısı	3	15.8
	11-20 Yıl	13	68.4
	21 Yıl ve üzeri	3	15.8
Öğrenim Düzeyi	Ön Lisans	-	-
	Lisans	12	63.1
	Lisansüstü	7	36.9
<b>Toplam</b>	<b>19</b>	<b>100</b>	
<b><u>ÖĞRETMENLER</u></b>			
<b>Değişken</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	
Cinsiyet	Kadın	24	36.9
	Erkek	41	63.1
Mesleki Kıdem	10 Yıl ve aşağısı	41	63.1
	11-20 Yıl	17	26.1
	21 Yıl ve üzeri	7	10.8
Öğrenim Düzeyi	Ön Lisans	1	1.5
	Lisans	60	92.3
	Lisansüstü	4	6.2
<b>Toplam</b>	<b>65</b>	<b>100</b>	

Tablo 3.1’de görüldüğü gibi, araştırmada Batman merkezdeki 19 okulda, 84 kişi ile görüşme yapılmıştır. Görüşmecilerin 19’u yönetici (%22,6’sı), 65’i öğretmendir (%77,4’ü). Yöneticilerin %95’i erkek iken, bu oran öğretmenlerde %63’tir. Batman merkezde sadece 4 okulda kadın, okul müdürü olarak görev yapmaktadır. Bunlardan biri görüşmenin yapıldığı tarihlerde Diyarbakır Milli Eğitim Müdür yardımcısı olarak atanmış, diğer yönetici ise anaokulunda görev yapmakta olup, anaokulu yönetici ve öğretmenleri araştırma kapsamı dışında yer aldığı için, görüşme yapılamamıştır. Kadın

yöneticilerin sayısı hem Türkiye’de hem araştırmanın yapıldığı Batman’da düşük olduğu gerçeğiyle yüzleşmiştir.

Memduhoğlu’nun (2007: 120) doktora tezi olan farklılıkların yönetimi ile ilgili araştırmada da, okul yöneticileri arasında kadın oranının oldukça düşük olduğu gerçeği ortaya çıkmış ve bunun da, eğitimde olduğu gibi diğer sektörlerde de pek değişmeyen kadınların yönetici ol(a)maması olgusuna bağladığı mezkur araştırmada görülmektedir. Bunu kısmen izole edebilmek için, araştırmadaki öğretmenlerin kadın sayısına, daha fazla ulaşılmaya çalışılmıştır. Görüşmeler yapılırken özellikle okullarda kadın öğretmenler, bilinçli olarak tercih edilmesiyle, bu sınırlayıcı faktör giderilmeye çalışılmıştır.

Görüşme yapılan yöneticilerin, öğretmenlere kıyasen mesleki kıdemleri daha fazladır. Yöneticilerin geneli 11-20 yıl mesleki kıdeme sahip iken, öğretmenlerin geneli ise 10 yıldan daha az bir mesleki kıdeme sahiptirler. Görüşmede 21 yıl ve üzeri olanların neredeyse tamamı farklılıkların yönetiminin yeni bir olgu olduğunu ve bundan çok da haberdar olmadıklarını belirtirken, mesleki kıdemi 10 yıl ve aşağısı olanların ise farklılıkların yönetimi konusunda haberdar olduklarını, duyduklarını ve pedagoji kitaplarında karşılaştıklarını beyan etmişlerdir. Bu veri de, farklılıkların yönetiminin yeni bir olgu olduğu gerçeğini ortaya koymaktadır.

Görüşme yapılanların sadece 1’i 36 yıllık mesleki kıdeme sahip olup, o da önlisans (2 yıllık okul) mezunu iken, yöneticilerin %63’ü lisans eğitimi almıştır. Bu oran öğretmenlerde %93 seviyesindedir. Lisansüstü eğitim açısından yöneticiler, öğretmenlere nazaren daha fazla akademik ünvanı önemsedikleri görülmektedir. Yöneticiler de bu oran %37 iken, öğretmenlerde bu oran %6 seviyesindedir.

### **3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI**

Araştırmada elde edilen veriler, görüşme yoluyla sağlanmıştır. Görüşme; görüşülen kişinin yaklaşımlarını, bakışaçılarını, görüşlerini, tutum ve davranışlarını ortaya çıkarmak için iki kişi arasında serbest bilgi alış-verişimi sağlayan bir veri toplama yöntemidir (Balcı, 2010: 164). Görüşme de sadece farkedilen veya somut olan tutum ve davranışlar değil aynı zamanda, niyetler, zihinsel algılamalar, olayları kavrayış stili gibi

kolay kolay ölçülemeyen ve hemencecik farkedilemeyen durumların da anlaşılmasına yardımcı olur (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 120).

Araştırmada görüşme yönteminin seçilmesinin temel gerekçesi, nitel araştırmalarda kullanılan en yaygın veri toplama yöntemlerinden biri olmasıdır. Bunun nedeni görüşme yapılan kişi veya gruplara dair duyguların, tecrübelerin, fikirlerin, niyetlerin ve davranışlarının ortaya çıkarma yönünden büyük bir imkâna sahip olmasıdır. Bu imkânı da, konuşma yoluyla sağlar. Sahip olduğu bu avantajlı ve güçlü yönü, doldurmaya dayalı testler, ölçekler ya da anketlerdeki suniliği, sınırlayıcılığı, daraltmayı ve beraberinde getirdiği sınırlı bilgiyi ortadan kaldıran bir yapıya sahip olmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 127).

Literatürde görüşmeler üç kısma ayrılmış ve yapılanmış (formel), yarı yapılanmış (yarı formel) ve yapılanmamış (informel) şeklindedir (Karasar, 2016: 212). Bu araştırmada ise, yarı yapılanmış görüşme tekniği/formu kullanılmıştır. Yarı yapılanmış yöntemde, sorular genel hatlarıyla önceden hazırlanmıştır. Soruların önceden hazırlanmış olması, motamot uygulanacağı anlamına gelmez, bilakis görüşme esnasında görüşülen kişilere kısmi esneklik sağlar. Bu vasfa sahip olması nedeniyle, diğer iki görüşme türünün sahip olduğu katılıktan ve aşırı esneklikten uzaktır. Hatta görüşenin sübjektiflikten kendini yalıtmasını da sağlayan bir boyutu vardır (Cook ve ark.,1960; akt. Memduhoğlu, 2016: 203).

Görüşme için farklılıkların yönetimine ilişkin literatürde üç boyut olan; bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar ile yönetsel uygulamalar ve politikaları kapsayacak şekilde soruların yer aldığı yarı yapılanmış bir görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşme formunda yer alan sorular, araştırmanın amaçlarına ilişkin bilgileri toplamaya yönelik olarak tasarlanmıştır.

Araştırma için hazırlanan formda; ilkokul, ortaokul ve liselerde çalışan yönetici ve öğretmenlerin, yeni bir yaklaşım türü olan farklılıkların yönetimine ilişkin görüşlerini belirleyecek şekilde sekiz soruya yer verilmiştir. Hazırlanan görüşme formunun geçerliği ve araştırmanın amacına uygunluğunu sağlamak için Siirt Üniversitesi, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Harran Üniversitesi ile Mardin Artuklu Üniversitesi'nde eğitim bilimleri alanında çalışan beş öğretim üyesi ile Dicle Üniversitesinde ölçme, değerlendirme ve istatistik alanlarında uzman birinin görüşlerine başvurulmuştur.

Bu uzmanların görüşleri ve önerileri doğrultusunda görüşme formunun ilkin 18 olan soruları farklılıkların yönetimine ait olan üç boyutla ilişkisi olmadığı gerekçesiyle ve benzer ifadeler de içerdiğinden 12'ye indirilmiştir. Daha sonra da birbirine yakın olduğu düşünülen soruların varlığı, tekrara düşmemek için çıkarıldı ve farklılıkların yönetimindeki bireysel, örgütsel ve yönetsel boyutları da içerecek şekilde 8 soruya indirildi.

Yapılan görüşmeler de öğretmen ve yöneticilere, sekiz soru soruldu ve görüşmeler ortalama olarak 8-22 dakika arasında sürdü. Görüşmeler, yönetici ve öğretmenlerden izin alınarak kayıt cihazına kaydedilmiş, bir öğretmenin olumsuz tutumu nedeniyle kayıt ve görüşme yapılmamıştır. Bunun haricinde görüşme yapılan tüm katılımcılar kayıt cihazına alınmasına ilişkin görüşmecinin yapmış olduğu açıklamadan sonra, bu durumu olumlu karşılamışlardır.

### **3.4. VERİLERİN ANALİZİ**

Araştırmada toplanan veriler, nitel veri analizlerinden biri olan içerik analizi yöntemine tabi tutulmuştur. İçerik analizi Büyüköztürk ve arkadaşlarına göre (2014: 164), görüşme verilerinin analizinde en yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir. İçerik analizi, birbirine yakın veya benzer verilerin, belirli kavramlar ve temalar etrafında toplanarak, açık, net ve anlaşılır bir şekilde düzenlenmesi sürecini ifade eder.

Araştırma esnasında elde edilen yığın veriler, aşama aşama bir sistem üzere analiz edilir. Bundan dolayı en uygun olan içerik analizi tercih edilmiştir. Çünkü içerik analizi Yıldırım ve Şimşek'in (2006: 227) belirttiği gibi, toplanan veriler önce kavramsallaştırma aşaması, daha sonra ortaya çıkan kavramların mantıklı bir biçimde düzenlenmesi aşaması, ardından da veriyi açıklayan temaların saptanması aşamasıyla okuyucunun anlayabileceği şekilde yorumlanmasından ibarettir.

Bu araştırmada üç ana boyut; literatürde farklılıkların yönetimine ilişkin bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar ile yönetsel uygulamalar ve politikalar olarak ele alınmıştır. Bu boyutlar altında, üç kategori verilmiştir. Bunlar olumlu, olumsuz ve yansız olarak yer almıştır.

Görüşmeler esnasında, kayıt cihazına alınan veriler, çözümlenerek metne dönüştürülmüştür. Daha sonra metin halindeki ham verilerden araştırmanın konusuna ve



amacına uygun olan ifade/görüş/cümleler alınarak öğretmen ve yöneticilerin kodlanması yoluna geçilmiştir. Bu ifade ve görüşler (ham verilerden süzülerek arındırılmış olanlar) bir başlık altında kategorilendirilmiştir.

Araştırmada kodlamalar ise şu şekilde yapılmıştır; örneğin onbeşinci öğretmen Ö15, yedinci yönetici ise Y7 şeklinde kodlanmıştır. Öğretmen ve yöneticilerin görüşleri ayrı ayrı frekans/tekrarlanma sayısı verilerek, yorumlanmasına gidilmiştir. Verilerin yorumlanma aşamasında, hem frekansı az olan hem de frekansı çok olan ifadeler kimi zaman da cümleler gözönünde tutulmuştur. Tüm bunların yanısıra, görüşmecilerin yorumlarında, görüşlerinde uç olan, tema ile ilgili çarpıcı olduğuna inanılan ya da konunun açıklayıcı kılmasını güçlendiren hususlara da dikkat kesilmiştir (Ünver, Bümen ve Başbay: 2010'dan akt. Memduhoğlu, 2016: 204). Bu kriterler doğrultusunda, içerik analizinin tümevarımcı bir yöntem olması nedeniyle de, bulgular tümevarım yöntemi uygulanarak yorumlanmıştır.

### 3.5. ARAŞTIRMANIN GEÇERLİK VE GÜVENİRLİĞİ

Araştırmanın geçerlik ve güvenirliğini sağlamak için çeşitli ölçütler kullanılmıştır. Bu ölçütler kullanılırken Yıldırım ve Şimşek'in (2006: 265) aşağıdaki tablosundan yararlanılmıştır:

**Tablo 3.2.** Geçerlik ve Güvenirlik Konusunda Nicel ve Nitel Araştırmada Kabul Gören Kavramların Karşılaştırılması

Ölçüt	Nicel Araştırma	Nitel Araştırma	Kullanılan Yöntemler
<b>Araştırma sonuçları yoluyla gerçeğin doğru temsili</b>	İç geçerlik	İnandırıcılık	1-Uzun süreli etkileşim 2-Derinlik odaklı veri toplama 3-Çeşitleme 4-Uzman incelemesi 5-Katılımcı teyidi
<b>Sonuçların uygulanması</b>	Dış geçerlik	Aktarılabirlik	1-Ayrıntılı betimleme 2-Amaçlı örnekleme
<b>Tutarlılığı sağlama</b>	İç güvenirlik	Tutarlık	Tutarlık İncelemesi
<b>Nesnel, yansız olma</b>	Dış güvenirlik	Teyit edilebilirlik	Teyit incelemesi

Yukarıdaki Tablo 3.2’de görüleceği gibi, araştırmanın iç geçerliliği için derinlik odaklı veri toplama ve uzman incelemesi uygulanmıştır. Bunun için farklı üniversitelerden uzmanların görüşü alınmış, 4 yönetici ve 4 öğretmenle de ön görüşme yapılmıştır. Derinlik odaklı veri toplama ölçütü için de, elde edilen sonuçlar birbiriyle sürekli karşılaştırılıp, yorumlandı ve kavramsallaştırıldı. Yıldırım ve Şimşek’e göre (2006: 267), araştırmaya katılanların bile farkedemeyeceği bazı örüntülerin ortaya çıkarılması gerekir. Bunun içinde ham veriler üzerinden çaprazlama çalışma yöntemi uygulandı. Şayet çaprazlama çalışma yöntemi yapılmamış olsa, araştırmacı görüşme yoluyla elde ettiği verileri sadece kayıt cihazına kaydetmiş olmaktan öteye geçmeyecektir (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 267).

Dış geçerlik için ayrıntılı betimleme yoluna gidilmiştir. Ayrıntılı betimleme için Yıldırım ve Şimşek (2006: 270) ham verilerle ortaya çıkmış bulunan temaların yeniden düzenlenirken, okura kendi yorumunu katmadan ve veriden olan şey ne ise onu olduğu gibi aktarma sadakatini göstermesi demektir. Bunun en somut hali, doğrudan alıntılarının alınmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 270). Literatürde buna aktarılabirlik denilmektedir. Bulgular ve yorum başlığında zaman zaman doğrudan alıntılara yer verilmiştir. İç güvenilirliğe dair tutarlık incelemesi ise şu şekilde yapılmıştır; araştırmayı adeta araştırmacının kendisi değilmiş gibi, farklı bir mekan olarak da, okulun kütüphanesi tercih edilmek suretiyle, dışarıdan farklı bir gözle bakılmaya çalışılmıştır.

Veri toplama aracı ile toplanan veriler arasındaki uyum ve uygunluk, toplanan verilerin kodlanması, temalaştırılması ve çıkan sonuçları ne kadar karşıladığı varsa eksik ve görülmeyen kısımların olup olmadığı, sorular sorularak ve çaprazlama yöntemi ile ortaya çıkarılmasına çalışılmıştır. Bir tür araştırmacının bir denetçi tarafından teftişi gibi. Araştırmanın dış güvenilirliği içinde Harran Üniversitesi’nde eğitim bilimleri alanında bölüm başkanı olan bir öğretim üyesinden teyit incelemesi yapılmıştır. Araştırmacı tarafından kayıt cihazındaki konuşmaların metinsel dökümü uzmana verilerek, kendisinin kavramsallaştırma ve temaları yapması, bu temalar ışığında ifade/cümlelerin frekansının alınması hesaplanmıştır.

Araştırmanın güvenilirliği için ayrıca, 4 öğretmen (Ö1, Ö2, Ö3 ve Ö4 kodlu) ile 4 yönetici (Y1, Y2, Y3 ve Y4) olmak üzere 8 katılımcı ile ön görüşme yapılmıştır. Bu görüşmeler düz metin halinde yazıya aktarılırken, Ö3 kodlu öğretmen farklılıkların

olduğu okul ortamından çok, farklılıkların olmadığı okul ortamını tercih etmektedir. Okul yöneticilerinin, farklılığı çok dikkate almadıklarını, dışladıklarını ifade etmiş ve adaletsiz uygulamalar olduğunu belirtmişlerdir. Geri kalan 7 görüşmeci ise, farklılıkların zenginliğine ve bunların karar mekanizmalarında okul yöneticileri tarafından dikkate alındığına dikkat çekmişlerdir. Bu veriler ışığında, araştırmanın güvenilirliği için Miles ve Huberman'ın (Miles ve Huberman, 1994 akt. Memduhoğlu, 2016: 204) aşağıdaki nitel güvenilirlik formülü kullanılmıştır:

R (Güvenirlik):

Na (Görüş Birliği)

$$\frac{Na}{Na + Nd}$$

(Görüş Birliği)                      (Görüş Ayrılığı)

R (Güvenirlik):  $7/7+1= 7/8= 0,875$  yani %87,50

Miles ve Huberman'e göre güvenilirliğin %70'in üzerinde olması, görüşmede elde edilen verilerin değerlendirmesinin güvenilir olduğunu gösterir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Bu bölümde, problem ve alt problemlere dayalı bulgulara yer verilmiştir.

### 4. BULGULAR

Araştırmada elde edilen bulgular, farklılıkların yönetiminin üç alt boyutu olan, bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar, yönetsel uygulamalar ve politikalar şeklindeki üç kategori altında verilmiştir. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlere yöneltilen sorular bu üç boyut ile ilişkilendirilmiş ve buna bağlı olarak cevaplar, analiz edilerek tablolarda gösterilmiştir.

Yönetici ve öğretmenlerin görüşleri sunulurken kodlamalara yer verilmiştir. Kodlamada kullanılan ilk harf ile rakam, öğretmeni ve sırasını (Ö1) göstermektedir. Yöneticiler için de aynı yöntem (Y6) kullanılmıştır. Farklılıkların yönetimine ilişkin birinci boyut olan bireysel tutum ve davranışlar ana teması altında yarı yapılandırılmış görüşme formunda yer alan 1. ve 8. Soruya ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşleri Tablo 3.1, 3.2, 3.3 ve 3.4'te verilmiştir.

Tabloların numaralandırılmasında görüşme formunda yer alan 8 soru kadar numara verilmiştir. Tabloların her birinin altında okul türlerine göre alt tablolar yerleştirilmiştir. Ayrıca her tablonun altında da öğretmen ve yönetici görüşleri ayrı ayrı olacak şekilde bulgulara yer verilmiştir.

#### 4.1. BİREYSEL TUTUM VE DAVRANIŞLAR BOYUTUNA İLİŞKİN BULGULAR

Yönetici ve öğretmenlerin farklılıkların yönetiminin alt boyutu olan bireysel tutum ve davranışlara ilişkin görüşleri aşağıdaki Tablolarda gösterilmiştir.

Birinci soruda yer alan “Farklılıkları baskın olan, birçok açıdan birbirinden farklı olan (Örneğin İnanç, mezhep, etnik köken, ideoloji, cinsiyet, yaşam stili vb. yönlerden) öğretmenlerin olduğu okulda mı görev yapmak istersiniz, yoksa daha çok birbirine benzeyen, ortak noktaları fazla olan öğretmen grubuyla mı görev yapmak istersiniz? Neden?” sorusuna ilişkin ilkökul, ortaokul ve lisedeki öğretmenlerinin verdikleri cevaplar ve bunlara dayalı frekans ve yüzde değerleri aşağıdaki Tablo 4.1’de verilmiştir.

**Tablo 4.1.** Birinci soruya ilişkin ilkökul, ortaokul ve lisedeki öğretmen görüşlerinin frekans ve yüzdelik değerleri

<b>İlkokul Öğretmenlerinin Görüşleri</b>		<b>f</b>	<b>%</b>
Olumlu	-Farklılıkların olduğu okul ortamında çalışmak daha iyi, avantajlı, yararlı ve güzeldir	14	95
	- Farklılıkların olduğu okul ortamında çalışmak zenginliktir	4	
Yansız	-Farklılıkların olduğu okul ortamında çalışmak çok zor.	1	5
<b>Ortaokul Öğretmenlerinin Görüşleri</b>			
Olumlu	-Farklılıkların olduğu okul ortamında çalışmak isterim. Çünkü daha iyi, güzel ve faydalı	19	96
	- Farklılıkların olduğu okul ortamında çalışmak insanı zenginleştirir	7	
Olumsuz	-Farklılıkların az olduğu okulda çalışmak daha iyi. Karışık olmayan bir okul ortamını isterim.	1	4
<b>Lise Öğretmenlerinin Görüşleri</b>			
Olumlu	-Farklılıkların olduğu okul ortamında çalışmak daha güzel, verimli, iyi ve faydalıdır	12	85
	- Farklılıkların olduğu okul ortamında çalışmak zenginliktir	4	
Olumsuz	- Homojen öğretmenin olduğu okul ortamını tercih ederim.	2	10
Yansız	- Aklım farklılık, kalbim ise homojen okul ortamı diyor	1	5

Tablo 4.1’de görüldüğü gibi; araştırmaya katılan ilkökul, ortaokul ve lise okul türünde görev yapan öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu (ortalama %92’si) farklılığı zenginlik olarak gören, farklılığın olduğu okul ortamında çalışmayı isteyen, yararlı ve avantajlı gören olumlu bireysel tutum ve davranışlara sahiptirler. Olumsuz ve yansız tutum takınanlar ise çok azdır. Bu çerçevede Ö22 kodlu öğretmen şöyle demiştir: *“Farklılıkların olduğu okul ortamında çalışmak daha güzel diye düşünüyorum. Renkli kişiler, değişik kişileri tanıyorsunuz. Eğitime yansımaları ise, farklı şehirlerden, farklı deneyimleri olan öğretmen olmasından dolayı, insanı zenginleştiriyor.”*

Benzer biçimde Ö12 kodlu öğretmen de *“Farklılıkların olduğu ortam çok daha verimli geçmiştir. Çalışma hayatı olarak, çünkü bir iş yapılacağı zaman fikirlerin çeşitliliği, yaşantıların çeşitliliği, eğitim düzeylerinin çeşitliliği olayı besler, besledi de bugüne kadar. Ben bu yüzden farklılığı daha çok destekliyorum”* demiştir.

Her okul türünde sadece bir kişi, farklılıkların olduğu okul ortamında çalışmayı ya çok zor görmüş, ya farklılığın az olduğu okul ortamını tercih etmiş ya da yansız/kararsız bir tutumu beyan etmiştir. Bu çerçevede Ö23 kodlu öğretmen şöyle demiştir: “Üç yıl İstanbul’da bir okulda görev yaptım. 6 yıldır Batman’dayım. İlk geldiğim senelerde çok zorluk yaşadım. Buranın eğitim anlayışı, belki İstanbul’dan gelmemin etkisi oldu. Anlayış yapımız çok farklıydı. İlk başlarda çok zorlandım, çatışma yaşadım. Hatta bir dönem öğretmenlik yapamacağım kanaati oluştu bende. Farklı öğretmenlerle çalışmam ilk başlarda dezavantajlı olarak geldi. Şimdi ise bu ortamdaki çok mutluyum” derken, Ö5 kodlu öğretmen ise “Aklım farklılık diyor, kalbim ise tersini. Ama zaman gösterdi ki, ideolojinin ve fikrin çok bir önemi yok. Öğretmenlik mesleğinin önemi var. Bu yüzden yapılan işe bakarım” diyerek kararsız tutumunu ortaya koymuştur.

Birinci soruya ilişkin ilkökul, ortaokul ve lisedeki yönetici görüşlerinin frekans ve yüzdeler değeri Tablo 4.2’de verilmiştir.

**Tablo 4.2.** Birinci soruya ilişkin ilkökul, ortaokul ve lisedeki yönetici görüşlerinin frekans ve yüzdeler değeri

<b>İlkokul Yöneticilerinin Görüşleri</b>		<b>f</b>	<b>%</b>
Olumlu	- Farklılıkların olduğu okulda yöneticilik daha güzel, verimli ve iyidir	5	83
Yansız	- Farklılık değil, kişilik daha önemli	1	17
<b>Ortaokul Yöneticilerinin Görüşleri</b>			
Olumlu	- Farklılıkların olduğu okulda yöneticilik yapmayı daha çok isterim	3	85
	- Farklılıkların olduğu okulda yöneticilik yapmak daha faydalı ve avantajlı	3	
Olumsuz	- Homojen bir okul ortamında çalışmak daha mantıklıdır	1	15
<b>Lise Yöneticilerinin Görüşleri</b>			
Olumlu	-Farklılıkların olduğu okulda yöneticilik verimli, zevkli ve zenginlik	3	83
	-Farklılıkların olduğu okul ortamında çalışmak zor değil, kolaydır	2	
Yansız	- Farklılık ve homojenliğin kendine göre zorlukları var	1	17

Tablo 4.2’ye göre araştırmaya katılan ilkökul, ortaokul ve lise okul türünde görev yapan yöneticilerin kahir ekseriyeti (en az %83’ü) farklılıkların olduğu okul ortamında

yönetici olmanın verimli, güzel, zevkli ve zenginlik barındırdığını ifade etmişlerdir. Bu bulgular, olumlu bireysel tutum ve davranışlara sahip olunduğunu göstermektedir. Olumsuz ve yansız olanların görüşleri ise çok azdır.

Araştırmaya katılan bir yönetici (toplamda 19 yönetici) homojen okul ortamını, bir yönetici farklılık değil kişiliği önemserken, bir yönetici de farklılığın da homojenliğin de zorluklarını dile getiren görüş beyan etmişlerdir. Bu çerçevede Y13 kodlu yönetici *“Farklı kültürlerden olan öğretmenlerle çalışmak daha zevkli. Çünkü onlardan öğrendiğimiz kadar onlara katabildiğimiz şeylerinde olacağına inanıyorum. Aynı görüşten, aynı çevreden gelen insanlarla beraber çalışmak biraz daha monotonluk veriyor. Bu yüzden farklılıklar, daha iyidir”* derken, Y9 kodlu yönetici ise *“Farklılıkların olduğu okul ortamı ne kadar renkli olursa, o kadar daha iyi olur. Öğretmenlerden daha çok istifade ederiz. Her öğrencinin kişiliği, bakış açısı farklıdır. Öğretmenin de farklı olması, öğrenciye aktaracağı şeylerde de olumlu olacaktır. Eğitime katkısı daha fazla olur”* şeklinde görüş beyan etmiştir.

Farklılığı değil kişiliği ya da, farklılığın az olduğu okul ortamını tercih eden veya farklılığın kendine göre zorlukları olduğunu söyleyen nispeten daha nötr yöneticiler ise oldukça azdır. Buna ilişkin Y15 kodlu yönetici *“Aynı düşünceye sahip öğretmenlerle çalışmak daha kolay. Çünkü daha önce farklı düşünen, farklı ideolojiye sahip insanların olduğu bir okulda müdürlük yaptım. O sırada uzlaşma, çekişme ve anlaşmazlık oluyordu öğretmenler arasında. Okul idaresi olarak onlarla uğraşmak zorunda kaldık. Bu nedenle homojen bir okul ortamı daha mantıklıdır”* derken, Y12 kodlu yönetici ise *“Farklılıklar bir zenginliktir. Her iki durumunda kendine göre zorlukları vardır. Önemli olan aradaki iletişimi kurabilmemizdir. Kanalları, iletişimi açık tutmadığımız takdirde, maalesef sıkıntı yaşıyoruz”* diyerek, hem zenginliğe hem de işin zorluğuna dikkat çekmiştir.

Sekizinci soruda yer alan “Bireysel farklılıklardan kaynaklı çatışmaların çözümünde, öğretmen arkadaşlarınızdan farklı yaşa, deneyime ve şehre sahip kişilerden yararlanıyor musunuz? Niçin” sorusuna ilişkin ilkökul, ortaokul ve lisedeki öğretmenlerin verdikleri cevaplar ve bunlara dayalı frekans ve yüzde değerleri Tablo 4.3’de verilmiştir.

**Tablo 4.3.** Sekizinci soruya ilişkin ilkökul, ortaokul ve lisedeki öğretmen görüşlerinin frekans ve yüzdelik değerleri

<b>İlkokul Öğretmenlerinin Görüşleri</b>		<b>f</b>	<b>%</b>
	- Çatışmayı iletişimle ya da konuşarak çözerim	12	100
Olumlu	- Çatışmayı yaşça büyük, hatırlı veya idareyi araya koyarak çözerim	4	
	-Çatışma ve anlaşmazlık yaşamadım	2	
	-Çatışmayı empati yaparak çözerim	1	
<b>Ortaokul Öğretmenlerinin Görüşleri</b>			
	- Çatışmayı iletişim yoluyla çözüyorum	17	96
Olumlu	-Çatışmayı tecrübeli biriyle/arkadaşımınla çözerim	5	
	-Çatışma ve sorun yaşamadım	2	
	-Çatışmayı kendim çözüyorum, araya kimseyi koymam.	2	
Yansız	-Çatışmayı çözmeye dair standart bir yöntemim yok	1	4
<b>Lise Öğretmenlerinin Görüşleri</b>			
	- Çatışmayı iletişim yoluyla çözüyorum	15	100
Olumlu	-Okullarda çatışma hiç yaşamadım	2	
	-Çatışmayı benden yaşça büyük biriyle çözerim	1	
	-Hiç birşey olmamış gibi davranıyorum	1	

Tablo 4.3'te görüldüğü gibi; araştırmaya katılan ilkökul, ortaokul ve lise okul türünde görev yapan öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu (en az %63, en fazla %79), bireysel farklılıklardan kaynaklı çatışmaları çözmede iletişim/diyalog yöntemini kullanmayı tercih ettiği bulgusuna ulaşılmıştır. İletişim yoluyla çatışmaları çözme veya kendi aralarında çatışmayı halletme yöntemi, olumlu bireysel tutum ve davranışlara sahip olduğunun göstergesidir.

Bu çerçevede Ö12 kodlu öğretmen “Çatışmayı, araya aracılarda değil de, yapılması gerekenin karşındaki insanlarla konuşarak olması gerektiğini düşünüyorum. Naif bir dil kullanılarak, nazik bir kullanarak. İletişim kanalları kullanılıyor, okulumuzda” derken, Ö25 kodlu öğretmen ise “Yöneticiyle olan çatışmayı ve sorunu, araya birini koyarak değil de, kendim konuşarak hallediyorum. Öğretmenler arasında da böyle yapıyorum. Üçüncü bir kişiyi araya sokmuyoruz” şeklinde görüş beyan etmiştir.



Okullarda hiç çatışma yaşamadım veya böyle bir sorun yok diyenler her okul türünde 2 kişi olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna ilişkin Ö39 kodlu öğretmen *“Şimdiye kadar ne öğretmenlerle ne de yöneticilerle çatışma yaşamadım. Herhangi bir sıkıntım olmadı”* diyerek, okul ortamında çatışma yaşamayan bir eğitimci olarak karşımıza çıkmaktadır. Çatışmayı hiçbirşey olmamış gibi davranan ya da çatışmayı çözmede standart bir yöntem olmadığını söyleyen öğretmen görüşünün de olduğunu görmekteyiz. Örneğin Ö16 kodlu öğretmen *“Hiçbir şey olmamış gibi davranıyorum”* diyerek, çatışmayı çözmede uyguladığı yöntemi belirtmiş, Ö43 kodlu öğretmen ise *“Problem kişisel bazda bir problem ise, genelde dışardan bir gözlemci rolüyle bakılıyor okul idaresi tarafından. Eğer eğitsel bir problemse, bu problem işi aksatıyorsa, okul idaresi olaya müdahil oluyor. Problemi veya çatışmayı çözmeye dair belirli bir yöntem yok, standart bir yöntem yok”* diyerek, çatışmanın durumuna/şiddetine göre uygulanabilecek esnek bir çözüm yolu olabileceğini belirtmiştir.

Çatışmayı çözmede iletişim/diyalog yöntemi dışında araya hatırlı birini, yaşça büyük veya tecrübeli idarecileri koyarak çözmeye çalışırım diyenler ise ilkokulda %21, ortaokulda %19, lisede ise %1’dir. Çatışmayı iletişim yöntemi dışında çözmeye çalışan öğretmenlere ilişkin görüşlerden çarpıcı olanlardan şu örnekler verilebilir:

*“Çatışmayı, bazı durumlarda öğretmene yakın olan biriyle iletişime geçerek hallediliyor. Bazı durumlarda da, hatırını kırmayacağı büyüklerden, yaşça deneyimli birinden yardım alıyoruz.”* Ö11

*“Okulda en deneyimli olan öğretmen benim. Genelde bana danışılıyor bu konularda. Yaşlı olduğum için değil, deneyimimden dolayı bana danışılıyor.”* Ö62

*“Çatışma idare ile ilgili ise, benden büyük arkadaşlarıma danışıyorum. Onlarda bana bir fikir sunuyorlar. Okul idaresiyle daha iyi anlaşılan biri var ise, araya girmeye çalışarak hallediliyor. Bu şekilde anlaşma yoluna gidiliyor.”* Ö15

Sekizinci soruya ilişkin ilkokul, ortaokul ve lisedeki yönetici görüşlerinin frekans ve yüzdelik değerleri aşağıdaki Tablo 4.4’de verilmiştir.

**Tablo 4.4.** Sekizinci soruya ilişkin ilkökul, ortaokul ve lisedeki yönetici görüşlerinin frekans ve yüzdelik değerleri

<b>İlkokul Yöneticilerinin Görüşleri</b>		<b>f</b>	<b>%</b>
	- Çatışmayı iletişim yoluyla çözerim	4	
Olumlu	- Çatışma ve sorun okulumuzda yok	1	100
	- Çatışmayı tecrübelerimizle çözeriz.	1	
<b>Ortaokul Yöneticilerinin Görüşleri</b>			
	- Çatışmayı iletişim yoluyla çözüyorum	5	
Olumlu	- Çatışmayı deneyimi yüksek olan birinden yararlanarak çözerim	1	100
	- Çatışmayı kurumun işleyişini kolaylaştıracak şekilde çözüyorum	1	
<b>Lise Yöneticilerinin Görüşleri</b>			
	- Çatışmayı iletişim yoluyla çözüyorum	5	
Olumlu	- Çatışmayı sığağı sığağına çözmem, soğumaya bırakırım	1	100

Tablo 4.4'e göre araştırmaya katılan ilkökul, ortaokul ve lise okul türünde görev yapan yöneticilerin kahir ekseriyeti (en az %66, en fazla 83'ü) bireysel farklılıklardan kaynaklı çatışmayı okul yönetimi olarak iletişim yoluyla çözdüklerini ifade etmişlerdir. Bireysel tutum ve davranışlar boyutundan, yöneticilerin yaklaşımı olumludur. Bu çerçevede Y11 kodlu yönetici "*Öğretmenle olan sıkıntımı, iletişim kurulmasını bekleyerek çözerim. Ters bir adım atmam. İletişimi kopartacak bir şey yapmam. Kapıları açık tutarım. Araya birini koyduğun vakit, karşı taraf başka bir beklenti içerisinde oluyor. Araya birini koymam*" derken, Y6 kodlu yönetici çatışmayı çözmede şunu söylemiştir: "*İnsanın olduğu yerde, bu tür çatışmalar, sürtüşmeler olur. Biz öğretmenlerin yaşına bakmaksızın, ilk hareket eden, adımı atan biz oluruz, yönetim olur. Diyalog yöntemini kullanıyoruz. Bu anlamda diyalog önemlidir.*"

Yöneticilerin çatışmayı çözmede kullandıkları bir diğer yöntem ise, araya deneyimi yüksek birini koyarak çözmeye çalışmaları ya da kendi deneyimlerini sergileyerek hareket etmeleridir. Buna ilişkin Y3 kodlu yönetici "*Çatışmalar olduğu zaman deneyimi yüksek olan hocalardan yardım alıyorum*" derken, Y19 kodlu yönetici ise "*Çatışmayı tecrübelerimizle hallediyoruz. Çözemezsek, üste/yönetime başvururuz*" şeklinde görüş beyan etmiştir.

Özel sektörde yöneticilik yapan yönetici Y5 ise, çatışma ve sorunları kurumun lehine olacak şekilde çözmeye çalıştıklarını ifade ederek şöyle konuşmuştur: “Çatışmayı kurumun işleyişini kolaylaştıracak şekilde yürütüyorum. Amaç işi yürütmektir. Öğretmene bir görev verdiğimde, yoğunsa ya da ekstradan bir talepte bulunduğumda belki öğretmen surat asabilir ama benim bu işi yürütmem gerektiği için bunu bir yere not ederim. İş yürüttüğünde, sonradan ona kolaylıklarda bulunuyorum.”

#### 4.2. ÖRGÜTSEL DEĞERLER VE NORMLAR BOYUTUNA İLİŞKİN BULGULAR

**Örgütsel değerler ve normlar** ana teması altında yarı yapılandırılmış görüşme formunda yer alan 2. 6. ve 7. sorulara ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşleri Tablo 3.5, 3.6, 3.7, 3.8, 3.9 ve 3.10’da verilmiştir. Yönetici ve öğretmenlerin farklılıkların yönetiminin bir boyutu olan örgütsel değerler ve normlara ilişkin görüşleri aşağıdaki Tablolar da sırasıyla gösterilmiştir.

İkinci soruda yer alan “İnanç, mezhep, etnik köken, ideoloji, yaşam stili vb. yönlerden sizden farklı bir öğretmeni, örneğin karara katma, görüşünü alma veya onu idareci olarak seçip-seçmeme konusunda nasıl davranırsınız?” sorusuna ilişkin ilkökul, ortaokul ve lisedeki öğretmenlerin verdikleri cevaplar ve bunlara dayalı frekans ve yüzde değerleri Tablo 4.5’de verilmiştir.

**Tablo 4.5.** İkinci soruya ilişkin ilkökul, ortaokul ve lisedeki öğretmen görüşlerinin frekans ve yüzdelik değerleri

<b>İlkokul Öğretmenlerinin Görüşleri</b>		<b>f</b>	<b>%</b>
Olumlu	- Farklı olanların görüşlerini alırım.	16	
	- Farklı olanların görüşlerini dikkate alırım, yönetici olarak da seçerim	1	89
Yansız	-Farklı olanı değil, deneyimli olanın görüşlerini alırım, yönetici olarak seçerim	1	
	-İlımlı öğretmenlerin görüşleri daha çok dikkate alıyorum	1	11
<b>Ortaokul Öğretmenlerinin Görüşleri</b>			
Olumlu	- Farklı olanların görüşlerini alır ve önemserim	21	78

	-Kurallara uyulmasından yanayım	2	
Yansız			22
	-İşini iyi yapanın görüşlerini alırım	1	
	-Siyasi konular hariç, farklı olanların tecrübelerinden yararlanırım	1	
	-Farklı olandan çok, deneyimli olanların görüşlerini alırım	2	
<b>Lise Öğretmenlerinin Görüşleri</b>			
Olumlu	- Farklı olanların görüşlerini alırım	13	68
Yansız	-Deneyimli olanların görüşlerini alırım	2	11
Olumsuz	-Farklı olan değil, kendine yakın olanın görüşleri alınıyor	2	
	-Farklı olanın görüşünü alırım, en son kendi bildiğimi okurum	1	21
	-Ters gelen düşünceler hariç, farklı olanın görüşlerini alırım	1	

Tablo 4.5'e bakıldığında ilkokul, ortaokul ve lise okul türünde çalışan öğretmenlerin en az %68'i, en fazla %89'ü farklı inanç, mezhep, etnik köken, ideoloji ve yaşam tarzına sahip öğretmenlerin görüşlerini dikkate aldığını, iletişime geçerek farklı görüşleri karar mekanizmalarına kattıklarını belirttikleri görülmektedir. Bu yönüyle öğretmenlerin farklılıklara yaklaşımı olumlu olup, %11-%30 aralığında olanların ise yaklaşımları olumsuz ve yansızdır.

Bu görüşte olanlardan Ö11 kodlu öğretmen "*Öncelikle katılım sağlayacak kişileri sorarım. Benim görüşüme yakın olup-olmaması hiç önemli değil. Yaşam tarzının farklı olması, hatta farklı bir boyutta olması da mümkündür. Benimle yakın olup-olmamasına dikkat etmem*" derken, Ö5 kodlu öğretmen ise "*Dışardan gelene(farklı olana) daha çok önem veririm. Tecrübe dedikleri şey sanki öğretmenlikte çok fada etmiyor, bugüne kadar*" şeklinde bir beyanda bulunmuştur.

Ortaokul ve lise öğretmenleri arasında farklı olandan çok, deneyimli olanların görüşlerini alma hususu da dikkat çeken bir başka veri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çerçevede Ö61 kodlu öğretmen "*Öğretmenin deneyimine bakarım. Dneyimli öğretmenlerin görüşlerini daha çok alırım*" derken, Ö26 kodlu öğretmen ise "*Deneyimli öğretmen başkadır. Onun düşüncelerinden, onun uygulamalarından faydalanmak isterim. Hiçbir zaman egolu olmadım. Kaç yıllık öğretmen olursam olayım, mutlaka*

*öğreneceğim şeyler vardır. Öğretmenlerin bilgisine, eğer benden daha iyi olduklarına inanıyorsam, danışırım. Kültürü önemli değil” demiştir.*

Öğretmenler arasında kurallara uyulmasını söyleyenlerin sayısı ise 2 iken, bu konuda Ö24 kodlu öğretmen *“Ben her zaman kurallara uymaktan yanayım. Kuralları olduğu için de final kurumlarındayım. Kuralı, disiplini seviyorum.”* diyerek farklı olandan değil de, mevcut yasaları önemseydiğini ortaya koymuştur. Buna benzer Ö43 kodlu öğretmen de şunu ifade etmiştir: *“İnanç bazında, kültürel bazda okul ikliminde bunlar çok bir kıymeti harbiyesi olmuyor işin açıkçası. Bir prosedürel iklim varsa, evet bu var, mevzuat gereği ne yapılması gerekiyorsa budur.”*

Öğretmenler arasında kendine en yakın olanın, farklı olandan daha çok dikkate alındığına dair görüşler de söz konusudur. Bunlardan Ö17 kodlu öğretmen *“Görüş alma veya idareci olarak seçim işi, okul idaresinin ya da milli eğitim müdürlüğü seçer. Genellikle seçilen arkadaşlar, ahbaplık-dostluk şeklinde oluyor. Farklı olanının görüşleri alınmıyor”* şeklinde beyanda bulunmuştur. Ayrıca farklı olanın görüşünü aldığını ama en son kendi bildiğini okuduğunu ya da siyasi konular hariç farklı olanların görüşlerini aldığını beyan eden öğretmenlerde araştırmada elde edilen bulgular olarak karışımıza çıkmaktadır. Bu konuda Ö27 kodlu öğretmen şunu demiştir: *“Başkalarının deneyiminden yararlanırım. Sorarım. Ama açıkçası, en son kendi bildiğimi okurum. En son bende biter iş.”*

İkinci soruya ilişkin ilkökul, ortaokul ve lisedeki yönetici görüşlerinin frekans ve yüzdelik değerleri Tablo 4.6’da verilmiştir.

**Tablo 4.6.** İkinci soruya ilişkin ilkökul, ortaokul ve lisedeki yönetici görüşlerinin frekans ve yüzdelik değerleri

<b>İlkokul Yöneticilerinin Görüşleri</b>		<b>f</b>	<b>%</b>
Olumlu	- Farklı olanların fikirlerini alırım.	4	67
	-Farklı olanların görüşlerini sık sık almanın zararını gördüm.	1	33
Yansız	-Farklı olanın görüşünü şayet hak ediyorsa ve çalışkan ise alırım	1	
<b>Ortaokul Yöneticilerinin Görüşleri</b>			
Olumlu	- Farklı olanların görüşlerini alırım	5	71
Yansız	-Tecrübeli olanların görüşlerini daha çok alırım	1	29

-Farklılığı değil, akademik başarıyı dikkate alıyorum	1
<b>Lise Yöneticilerinin Görüşleri</b>	
Olumlu - Farklı olanların görüşlerini alırım	6 100

Tablo 4.6'ya göre, ilkokul, ortaokul ve lise düzeyinde görev yapan yöneticilerin ortalama olarak %79'u farklı olanın görüşlerini aldıklarını ve yönetici olarak bu tür farklılıklarla çalışmak istediklerini beyan etmişlerdir. Bu oran yöneticilerin farklı olanların yaklaşımlarını dikkate almaları yönüyle olumludur. Geri kalanlar ise yansız bir pozisyon takınmışlardır. Bu oran düşüktür.

Farklı olanın değilde akademik başarıyı ya da tecrübeli olanın görüşlerini dikkate alanlar ise 1'er kişi olarak (oldukça az) araştırmada ortaya çıkmışlardır. Dikkat çekici bir başka yönetici de farklı olanların görüşlerini almanın her zaman yararlı olmayacağını, zararlı olabileceğini ifade etmesidir. Bu verilere ilişkin en çarpıcı örnekler aşağıda verilmiştir:

*“Zihinsel olarak önyargım olduğu halde, bilinçaltımda kişiler olmasına rağmen farklı olanların çalışmalarını takdir ediyorum. Aile yaşantısı itibariyle geldiği kültür itibariyle çok farklı olduğum öğretmenler, öğrencilerde çok anlamlı farklılık oluşturuyorlarsa onlarla çalışırım. Mesele ben şimdi böyle bir okuldayım. Değişik dünya görüşüne sahip, üç müdür yardımcım var. Hiçbir kararımızı ortak karar olmadan yapmayız. Bu çok önemli.” (Y3).*

*“Kendi derslerinde otorite, yetkin olan bu anlamda kendini yetiştirmiş, kendini öğrencilere kabul ettiren, başarılı öğretmenin sözüne daha fazla itibar ederim. Akademik başarısını dikkate alıyorum, farklılıklarını değil” Y15 kodlu yönetici.*

*“Öğretmenlerle samimi bir ilişki kurduğum vakit, sorun oluyor. Sık sık görüşlerine başvurduğum vakit, farklı yönere çekilebiliyor. İlk başlarda bunu yaptım. Bunun zararını gördüm.” Y11 kodlu yönetici.*

Altıncı soruda yer alan “Siyasi görüş, ırk, inanç veya farklı mezhebi kimliğe sahip öğretmenlere karşı ayrımcılık yaptığınız oluyor mu? Sizi böyle davranmanıza yol açan faktörler nelerdir?” sorusuna ilişkin ilkokul, ortaokul ve lisedeki öğretmenlerin verdikleri cevaplar ve bunlara dayalı frekans ve yüzde değerleri Tablo 4.7'de verilmiştir.

**Tablo 4.7.** Altıncı soruya ilişkin ilkökul, ortaokul ve lisedeki öğretmen görüşlerinin frekans ve yüzdelik değerleri

<b>İlkokul Öğretmenlerinin Görüşleri</b>		<b>f</b>	<b>%</b>
Olumlu	-Ayrımcılık yaşamadım, yapmadım da.	14	74
	-Ayrımcılık yaptığım oldu	2	26
Olumsuz	-Ayrımcılık yaşamadım ama hissettim	1	
	-Şu an çalıştığım okulda değil, ama başka okullarda ayrımcılık oldu	2	
<b>Ortaokul Öğretmenlerinin Görüşleri</b>			
Olumlu	-Ayrımcılık/haksızlık yapmadım, yaşamadım da	19	70
	-Bu kurumda olmadı, daha önce çalıştığım kurumda ayrımcılık yaşadım	2	30
Olumsuz	-Ayrımcılık yaşadım/hissettim	5	
	-Ayrımcılık yapmadım desem yalan olur	1	
<b>Lise Öğretmenlerinin Görüşleri</b>			
Olumlu	-Ayrımcılık yaşamadım, yapmadım	7	47
	- Ayrımcılık yaşamadım. Pozitif ayrımcılık gördüm	2	
Olumsuz	-Ayrımcılık yaşadım. Haksızlığa maruz kaldım	9	53
	-Bu okulda olmadı, ama başka okulda ayrımcılık yaşandı	1	

Tablo 4.7'ye bakıldığında, siyasi görüş, ırk, inanç ve farklı mezhebinden dolayı en fazla ayrımcılık yaşayanların lise öğretmenleri olduğu görülür (%53). İlkokul öğretmenlerinde bu oran %26, ortaokul öğretmenlerinde ise %30'dır. Lise öğretmenlerinin yarıdan fazlası, ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinin ise neredeyse 1/3'ü ayrımcılık konusunda olumsuzluk yaşadıklarını/hissettiklerini ifade etmişlerdir.

Bu çerçevede Ö15 kodlu öğretmen "*Birkaç kez ayrımcılık yaşadığım hissine kapıldım. Yaşımdan dolayı, daha küçük olduğumu düşünerek, daha farklı davranıldığını gördüm bana.*" derken, Ö32 kodlu öğretmen ise "*Daha önce yaşadım. Yeni bir öğretmen olduğum, toy olduğum için hissettiriyorlar. Birşeyler ezilerek değil de, yol gösterilerek öğretilmeli bence.*" şeklinde beyanda bulunmuşlardır. Ö28 kodlu öğretmen çok açık bir şekilde "*Hiç ayrımcılık olmadı diyemeyiz. Tabi ki olduğu zamanlar oluyor. Gerçekçi olmak gerekirse, oluyor ayrımcılık. Ama bunu yapmayan, hissettirmeyen idarecilerde var.*" diyerek itirafta bulunmuştur.

Ayrımcılık yaşamadım diyen öğretmenlerin sayısı en fazla ilkokul öğretmenlerinde olup bu oran %74'dir. Ö20 kodlu öğretmen şunu ifade etmiştir: *“Hiç ayrımcılık yapmadım. Kişilik olarak uyuşmayabiliriz ama aynı ortamda çalışıyorsak birbirimize saygılı davranıyoruz. Çünkü çocuklara örnek olmalıyız. Bazen okullarda gruplaşmalar olduğu söyleniyor. Bizim Okulumuzda böyle bir durum yok. Bütünlük var aramızda.”* Bir başka öğretmen olan Ö6'da *“Okulumuzda ayrımcılık yok. Genel olarak hepimiz burada yetiştiğimiz için, okul yönetimi de gelen öğretmenlere karşı daha bir ilgili, daha bir samimi ve hoşgörülüdür.”* diyerek, ayrımcılığın görev yaptığı okulda olmadığını ifade etmiştir.

Dikkat çekici bir başka veri ise, şu an çalıştığı okulda değil de başka okullarda ayrımcılık yaşayanların her okul türünde de görülmesidir. Buna ilişkin Ö12 kodlu öğretmen *“Bu okulda olmadı, ama başka okulda ayrımcılık yaşandı”* derken, Ö37 kodlu öğretmen de benzer görüşü ifade etmiştir: *“Ayrımcılığı bu okulda yaşamadım. Ama daha önceki okullarda yaşadım.”*

Hiç ayrımcılık yaşamadığını bilakis pozitif ayrımcılık gördüğünü söyleyen Lise öğretmenlerinden iki eğitimcide bu çalışmada bir veri olarak karşımıza çıkmıştır. Buna ilişkin Ö26 kodlu öğretmen *“Bu kurumda ayrımcılık olmadı. Cinsiyet ayrımcılığı hatta pozitif ayrımcılık gördüm diyebilirim. Bazen bayanların rahatsız olduğu dönemler olabiliyor, bu tarz durumlar olumlu karşılıyor. Nöbetlerde bu durum gözönünde tutuluyor. Ama başka kurumlarda maalesef ayrımcılık yaşadım.”* diyerek dikkat çekici bir beyanda bulunmuştur.

Altıncı soruya ilişkin ilkokul, ortaokul ve lisedeki yönetici görüşlerinin frekans ve yüzdeler değeri aşağıdaki Tablo 4.8'de verilmiştir.

**Tablo 4.8.** Altıncı soruya ilişkin ilkokul, ortaokul ve lisedeki yönetici görüşlerinin frekans ve yüzdeler değeri

<b>İlkokul Yöneticilerinin Görüşleri</b>		<b>f</b>	<b>%</b>
Olumlu	- Ayrımcılık yapmadım, yaşamadım da.	4	
	- Ayrımcılık yapmadım, ama yaşadım.	2	100
<b>Ortaokul Yöneticilerinin Görüşleri</b>			
Olumlu	- Ayrımcılık yapmadım, yapmam, yaşanmadı da.	7	100



Lise Yöneticilerinin Görüşleri		
Olumlu	- Ayrımcılık yapmadım	4
	- Zayıf ve fakir olanın lehine ayrımcılık yaptım	1 100
	- Kurum kültürü oluşmuşsa, farklılıklar verimli olur	1

Tablo 4.8'e göre ortaokul yöneticilerinin hepsi, hiç ayrımcılık yapmadığını ve okulunda da ayrımcılığın yaşanmadığını ifade etmişlerdir. İlkokul yöneticilerinin tümü ayrımcılık yapmadıklarını, iki yönetici ise ayrımcılık yaşadığını ifade etmişlerdir. Lise yöneticileri ise %80'den fazlası ayrımcılık yapmadıklarını ileri sürmüşlerdir. Lise yöneticilerinde geri kalan %20'lik oran ise, zayıf ve fakir olanların lehine ayrımcılık yaptığını söyleyenler ile farklılıkların kurum kültürünün olduğu yerlerde verimli olduğunu ifade edenlerden oluşmuştur.

Ayrımcılık hususunda okul yöneticileri genel olarak olumlu bir tavır takınmışlardır. Buna ilişkin Y13 kodlu yönetici "*Herhangi bir dışlama yaşamadım. Hiç yok, hiç olmadı*" derken, Y10 kodlu yönetici de "*Tasavvufa inanan bir insan olarak, Tasavvuf okumaya çalışan bir insan olarak ayrımcılık yapmam. Tasavvufta ben demek çok ayıptır çünkü.*" şeklinde görüş beyan etmişlerdir. Y15 kodlu yönetici de benzer şekilde "*Böyle bir şey, yani ayrımcılık yapmadım. Vicdan da kabul etmez böyle bir şeyi.*" demiştir.

Araştırmada ilkokul yöneticilerinin %33'ü (iki yönetici) ise ayrımcılık yaşadığını belirtmişlerdir. Buna ilişkin Y7 kodlu yönetici "*Bugüne kadar yok, yapmadım. Ama yaşadım.*" diyerek ifade etmiştir. Lise yöneticilerinin ise, %83'nün ayrımcılık yapmadığını bilakis, zayıf ve fakir olan öğretmenlerin lehine ayrımcılık yaptığını belirtmişlerdir. Örnek vermek gerekirse Y1 kodlu yönetici "*Kesinlikle ayrımcılık yapmadım*" şeklinde kati bir tutum sergilerken, Y12 kodlu yönetici ise fakirlerin lehine ayrımcılık yaptığını ilişkin olarak şunu demiştir: "*Duygusal biri olduğum için ayıp ve fakir olanın lehine pozitif ayrımcılık yaparım. Hem öğrenciler için hem de öğretmenler için.*"

Yedinci soruda yer alan "Okul yöneticileriniz, farklı etnik, inanç, politik tercih, şehir ve sendikal kimliğe sahip birilerinin, hoş gelmeseyse bile yaptığı doğru eleştirileri kabul eder mi? Yoksa reddetmeyi mi tercih eder veya geçiştirme yolunu mu izler?"

Neden?" sorusuna ilişkin ilkökul, ortaokul ve lisedeki öğretmenlerin verdikleri cevaplar ve bunlara dayalı frekans ve yüzde değerleri Tablo 4.9'da verilmiştir.

**Tablo 4.9.** Yedinci soruya ilişkin ilkökul, ortaokul ve lisedeki öğretmen görüşlerinin frekans ve yüzdelik değerleri

<b>İlkokul Öğretmenlerinin Görüşleri</b>		<b>f</b>	<b>%</b>
Olumlu	- Eleştiriler dikkate alınıyor, önemseniyor	12	84
	- Eleştiriler bazen dikkate alınıyor, ıskalanıyor	3	
	- Eleştirinin doğru olup olmamasına göre dikkate alınıyor, hareket ediliyor	1	
Yansız	-Tecrübeli olanların eleştirileri daha çok dikkate alınıyor.	2	16
	-Bu soruya cevap veremem. Evet veya hayır diyemem.	1	
<b>Ortaokul Öğretmenlerinin Görüşleri</b>			
Olumlu	- Eleştiri ve görüşler dikkate alınıyor, önemseniyor, geçiştirilmiyor	19	89
	- Eleştiri tutarlı/bilimsel/işlevsel/yararlı ise dikkate alınıyor	5	
Olumsuz	-Eleştirilere karşı objektif davranılmıyor	1	11
	- Kendilerine yakın olanların eleştiri ve görüşleri dikkate alınıyor	1	
	-Eleştiri ve görüşlere karşı dengeyi gözetiyorlar	1	
<b>Lise Öğretmenlerinin Görüşleri</b>			
Olumlu	- Eleştiri ve görüşler dikkate alınıyor, önemseniyor	12	63
Olumsuz	-Eleştiri ve görüşler çok da dikkate alınmıyor	3	16
Yansız	-Bu duruma ilişkin bir şey yaşamadım, eleştiri de bulunmam	3	21
	- Tecrübeli olanların eleştiri ve görüşleri dikkate alınıyor	1	

Tablo 4.9'a bakıldığında, araştırmaya katılan her okul türündeki öğretmenler; farklı ırk, demografik yapı, sendika, inanç, mezhep ve siyasi görüşte olan öğretmenlerin yaptıkları eleştirilere karşı okul yöneticilerinin en az %63'ü, en fazla %89'u, bu eleştirileri dikkate almakta ve önemsemekte olduklarını ifade ettiklerini görür. Bu da örgütsel değer ve normların, okulda oluştuğuna dair, öğretmenlerde olumlu bir yaklaşımın olduğunu gösterir. Olumsuz ve yansız olanların sayısı ise, oldukça azdır. Bunun dışında deneyimli olanlar ile bilimsel eleştiri yapanların da dikkate alındığını belirten öğretmenlerin sayıları da eklendiğinde olumlu tutum sergileyenlerin oranı oldukça yüksek bir orana tekabül etmektedir. Örneğin Ö7 kodlu öğretmen "*Eleştiriler*

*önemseniyor ve bu konuda elinden geleni yapmaya çalışıyorlar. Farklılıklara karşı bir olumsuzluk yok. Eleştirilere karşı en azından objektif davranılıyor”* derken, Ö56 kodlu öğretmen ise *“Bugüne kadar, istisnasız çalıştığım bütün okullarda önemle dinlendim. Eleştiriler yeri geldiğinde yapılıyor, yeri geldiğinde eleştirilerin karşılığı yapılamıyor ise sebepleriyle birlikte izah ediliyor”* diyerek bu bakışı ortaya koymuşlardır.

İlkokul öğretmenlerinden 3 kişi, eleştiriler zaman zaman ıskalanıyor ve nadiren dikkate alınmıyor derken, ortaokul öğretmenlerinden sadece bir kişi eleştirilere objektif davranılmadığını belirtmiştir. Bu çerçevede Ö11 kodlu öğretmen *“Eleştirilerin ıskalandığı zamanlar oluyor”* derken, Ö23 kodlu öğretmen *“Yıl içerisinde sık sık karşılaşıyoruz bu tür durumlarla. Olumlu karşıladıkları oluyor bazen. Yapabileceklerse, onlar da kendi çerçevelerinden olumlu ise, olumlu tepkiler alıyoruz. Bazen de ters teptiği de oluyor. Odalarından çekip, gidiyoruz bizde.”* diyerek bu husustaki tutumunu ortaya koymuştur.

Öneri ve eleştirilerde denge gözetilerek hareket ediliyor diyen bir kişi iken, eleştiri ve önerilerin dikkate alınmadığını ifade edenlerin sayıca çokluğu ise, lise öğretmenleri arasında beliriyor. Ö38 kodlu öğretmen *“Geçen yıl çalıştığım okulda da, bu yıl çalıştığım okulda genelde önerilere açık olunuyor. Öğretmen çalıştığında yardımcı oluyorlar. Şununla aram iyi değil, bunun söylediğini yapmayayım diye bakılmıyor. İdareciler dengeyi sağlayarak hareket ediyorlar.”* diyerek denge unsuruna parmak basmışken, Ö33 kodlu öğretmen yöneticilerin eleştirileri önemsemediğine dair şunu beyan etmiştir: *“Eleştiriler çok fazla hazmedilmiyor. Okul yöneticileri çoğulcu değiller.”*

Araştırmada lise öğretmenlerinin %16’si eleştiri yapmadıklarını, eleştiriye ilişkin yöneticilerin tutumlarına ilişkin bir görüş beyan etmek istemediklerini söylemeleri dikkat çekici bir unsur olarak karşımıza çıkmıştır. Bu çerçevede Ö14 kodlu öğretmen: *“Çok fazla öneride bulunduğumu söyleyemem. Okul idaresi açısından yeni olduğum için, idareden ziyade daha çok kendi öğrencilerimle uğraşıyorum”* şeklinde görüş belirtmiştir.

Yedinci soruya ilişkin ilkokul, ortaokul ve lisedeki yönetici görüşlerinin frekans ve yüzdelik değerleri Tablo 4.10’da verilmiştir.

**Tablo 4.10.** Yedinci soruya ilişkin ilkökul, ortaokul ve lisedeki yönetici görüşlerinin frekans ve yüzdelik değerleri

<b>İlkökul Yöneticilerinin Görüşleri</b>		<b>f</b>	<b>%</b>
Olumlu	-Eleştiri ve görüşler art niyetli değilse dikkate alıyoruz	2	100
	-Eleştiri ve görüşleri dikkate alırım	2	
	-Temkinli de olsa eleştiri ve görüşler dikkate alırım	1	
	-Üslup uygun olduğu müddetçe, eleştiri ve görüşler dikkate alırım	1	
<b>Ortaokul Yöneticilerinin Görüşleri</b>			
Olumlu	-Eleştiri ve görüşleri dikkate alırım	5	100
	-Üslup uygun olduğu müddetçe, eleştirileri dikkate alırım	2	
<b>Lise Yöneticilerin Görüşlerinin</b>			
Olumlu	-Eleştiri ve görüşler dikkate almıyor	3	100
	-Art niyetli değilse, eleştiri ve görüşler dikkate almıyor	2	
	-Üslup problemlili değilse, eleştiriler dikkate almıyor	1	

Tablo 4.10'a bakıldığında en çok dikkat çeken hususun, tüm okul türündeki yöneticilerin, neredeyse tamamı şerh koymalarına (şartlı olmasına) rağmen, eleştirileri dikkate aldıklarını, önemsediklerini belirtmiş olmalarıdır ki, bu tutum olumlu bir yaklaşımı ifade etmektedir. Yansız ve olumsuz tutumlar neredeyse yoktur.

Bu çerçevede Y13 kodlu yönetici "*Gelen eleştiriye direkt ciddiye alıyorum ve bunları elimden geldiği kadarıyla da bu eleştirileri yerine getirmeye çalışıyorum. Getiren eleştiriye farklı kültürden, farklı şehirden olsa bile eleştiriye ciddiye alıyorum*" derken, Y8 kodlu yönetici ise "*Getirilen eleştirilerin mantıksal düzeyi önemlidir. Yapıcı olup-olmadığı önemlidir. Getirdiği eleştiri, hayal ürünü bir şey ise tabii ki dikkate alınmaz. Ama getirdiği öneri, yapıcı ve olumlu bir şey ise, ne olursa olsun kim olursa olsun bizim için farketmiyor. Bizim için nereli olduğu, hangi sendikaya üye olduğu önemli değil*" diyerek bunu ifade etmiştir.

Okul yöneticilerinin öneri ve eleştirileri dikkate alırken, şerhli/rezervli bir tutum takındıklarını ya da şartlı bir şekilde eleştirileri dikkate alındığı da araştırmada öne çıkan dikkat çekici bir husus olmuştur. Okul yöneticileri eleştirileri ya üsluba, ya da art niyete bakarak dikkate aldıklarını beyan etmişlerdir.

İlkokul yöneticilerinde bu oran %66 iken, ortaokul da %28, lise yöneticilerinde ise %50'dir. Bu oranlar görece yüksek oranlardır. Buna ilişkin Y4 kodlu yönetici “Az çok neye bakıyorum ben eleştirilerde, üsluba bakıyorum. Yaşı ve tecrübesi de önemli. Etnik şeyler, eleştirilerde dikkate aldığım şey değil. Benim için en çok dikkate aldığım üsluptur” derken, Y12 kodlu yönetici “Eleştiricinin, eleştirisinin hakkaniyetli yapılp-yapılmadığı yani yapıcı tavırla mı söylüyor, yoksa zor durumda bırakmak için mi söylüyor ona bakarım. Ne kadar artniyetli olduğunu tespit edersem bile, yumuşak bir cümleyle geçiştirmeye çalışıyorum” diyerek art niyete dikkat çekmiştir.”

### 4.3. YÖNETSEL UYGULAMALAR VE POLİTİKALAR BOYUTUNA İLİŞKİN BULGULAR

**Yönetmel uygulamalar ve politikalar** ana teması altında yarı yapılandırılmış görüşme formunda yer alan 3. 4. ve 5. sorulara ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşleri Tablo 3.11, 3.12, 3.13, 3.14, 3.15 ve 3.16'da verilmiştir. Yönetici ve öğretmenlerin farklılıkların yönetiminin alt boyutu olan yönetmel uygulamalar ve politikalara ilişkin görüşleri aşağıdaki Tablolarda gösterilmiştir.

Üçüncü soruda yer alan “Yönetmel kararlarınızı, öğretmenler arasında farklı kişilik ve sosyal özelliklere sahip bireylerle mi yoksa sizin kişiliğinize ve sosyal özelliklerinize yakın olan bireylerle mi alıyorsunuz? Neden?” sorusuna ilişkin ilkökul, ortaokul ve lisedeki öğretmenlerin verdikleri cevaplar ve bunlara dayalı frekans ve yüzde değerleri Tablo 4.11'de verilmiştir.

**Tablo 4.11.** Üçüncü soruya ilişkin ilkökul, ortaokul ve lisedeki öğretmen görüşlerinin frekans ve yüzdelik değerleri

<b>İlkokul Öğretmenlerinin Görüşleri</b>		<b>f</b>	<b>%</b>
Olumlu	-Okul yönetimi herkesin görüşünü alır	12	63
Olumsuz	-Okul yönetimi kendine yakın olanları tercih ediyor	4	21
	-Okul yönetimi gönüllü olanları tercih ediyor	1	16
Yansız	-Okul yönetimi akademik başarıya göre görüşleri önemsiyor	1	
	-Okul yönetimi hem kendine yakın olanı hem de farklı olanı tercih ediyor	1	
<b>Ortaokul Öğretmenlerinin Görüşleri</b>			
Olumlu	- Okul yönetimi herkesin görüşünü alır	10	37

Olumsuz	- Okul yönetimi kendine yakın olanın görüşünü önemsiyor	8	30
	- Okul yönetimi işini iyi yapmasına/ gönüllü olmasına bakıyor	5	33
Yansız	- Bununla ilgili bir şey diyemem, bilmiyorum	2	
	- Okul yönetimi çoğunluğa göre hareket ediyor	1	
	- Okul yönetimi hem tecrübeyi hem de farklılığı tercih ediyor	1	
<b>Lise Öğretmenlerinin Görüşleri</b>			
Olumsuz	- Okul yönetimi kendine yakın olanları tercih ediyor, ayırım yapıyor	8	42
Olumlu	-Okul yönetimi herkesin görüşünü alıyor, ayırım yapmıyor	7	37
	- Okul yönetimi işin ehli olup-olmamasına göre hareket ediyor	2	21
Yansız	- Müdüre göre bu değişir	1	
	- Okul yönetimi mevzuata göre hareket ediyor	1	

Tablo 4.11'e bakıldığında, öğretmenlerin; okul yöneticilerinin yönetsel kararlarını alırken olumsuz bir görüşe sahip olup, yöneticilerin kendine yakın olanları tercih ettiklerine ya da ayırım yaptıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Bu oran en çok da lise öğretmenleri arasında (%42) fazladır. Bu oran ortaokul öğretmenleri arasında %30 iken, ilkokul öğretmenleri arasında %21'dir. Öğretmenler arasında okul yöneticilerinin kendi kişilik ve sosyal özelliklere yakın olanları tercih ettiklerine dair ise Ö38 kodlu öğretmen "Okul müdürlerinde yancılık birazcık var. Arasının iyi olduğu öğretmenler, daha çok tercih ediliyor. Çok profesyonel olan idareciler de var. Ama sonuçta, kendileriyle araları iye olanı seçiyorlar" derken, buna yakın bir görüş de Ö37 kodlu öğretmenden gelmiştir: "Genelde kendilerine yakın olan kişileri tercih ederler. Başka okullarda da çalıştım ama benim edindiğim izlenim, kendilerine yakın kişileri tercih ettikleridir."

Okul yöneticileri farklı olanların görüşlerini, yönetsel kararlarına alıyor diyen öğretmenlerin en çok ilkokul öğretmenleri arasında %63 olarak çıktığını görmekteyiz. Bu bağlamda Ö20 kodlu öğretmen "Okul yönetimi, farklı görüş ve düşüncede olanların görüşlerini dikkate alıyor" derken, benzer görüşü Ö14 kodlu öğretmende beyan etmiştir: "Okul yönetimi, herkesin görüşünü alıyor. Demokratik davranılıyor."

Okul yöneticilerinin yönetsel kararlar alırken dikkate aldığı başka kriterler arasında şu bulgulara da rastlanılmıştır: Öğretmenler arasında gönüllülük, işinin ehli olup olmaması,

yürürlükte olan mevzuat ile akademik başarı. Araştırmada Öğretmenler arasında gönüllülük, yürürlükte olan mevzuat ile akademik başarının baz alındığını beyan edenlerin sayısı bir ya da 2 kişi iken, öğretmenin ehil olanının tercih edildiğini beyan eden öğretmenlerin sayısı en fazla olandır (5 kişi). Bu bağlamda Ö19 kodlu öğretmen “Okul yönetimi, akademik başarıya göre görüşleri önemsiyor” derken, Ö24 kodlu öğretmen “Okul yönetimimiz, işi yapabilecek kişiyle hareket ediyor. Bu da doğru olandır” şeklinde görüş beyan etmiştir. Öğretmenin gönüllü olanını tercih edildiğini beyan eden görüşe örnek vermek gerekirse Ö6 kodlu öğretmen: “Genel olarak hepimize soruluyor, ama öncelikle gönüllü olanlardan seçiliyor. Gönüllü olanlara bakıldığı zaman, farklı bölgelerden kişiler genel olarak.”

Üçüncü soruya ilişkin ilkökul, ortaokul ve lisedeki yönetici görüşlerinin frekans ve yüzdelik değerleri Tablo 4.12’de verilmiştir.

**Tablo 4.12.** Üçüncü soruya ilişkin ilkökul, ortaokul ve lisedeki yönetici görüşlerinin frekans ve yüzdelik değerleri

<b>İlkokul Yöneticilerinin Görüşleri</b>		<b>f</b>	<b>%</b>
Olumlu	- Farklı görüş ve düşüncede olanları daha çok önemsiyorum	3	50
Yansız	- İşi kimin yapacağına inanıyorsam, ona veririm.	2	50
	- Ortak karar alarak hareket ederim.	1	
<b>Ortaokul Yöneticilerinin Görüşleri</b>			
Olumlu	- Farklı görüş ve düşüncede olanların görüşlerini alıyorum	3	43
	- İşe yatkın olanları tercih ediyorum	2	
Yansız	- Öğrenciye, topluma, kuruma ne kazandıracığına bakarak hareket ederim	1	57
	- Ortak duygu ve ortak düşünce ile karar veriyorum	1	
<b>Lise Yöneticilerinin Görüşleri</b>			
	-Farklı olanı değil, kendime yakın olanı tercih ederim.	4	
Olumsuz	-Daha çok kendi kararlarımı harekete geçiriyorum.	1	83
Yansız	- Farklı olanların görüşlerini alır, kurum kültürüne dayanarak da uyguluyoruz	1	17

Yukarıdaki Tablo 4.12’ye bakıldığında, okul yöneticilerinin yönetsel kararları alırken, farklılıkları dikkate almadıklarına dair İlkokul yöneticilerinin yansı, lise yöneticilerinin ise neredeyse tamamı farklılıkları hiç dikkate almadıkları bulgusu rahatlıkla görülebilecektir.

Lise yöneticileri en çok, kendilerine yakın olanları tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Bu oran %83(kendi kararlarımı hayata geçiriyorum şıkkı da eklendiğinde) gibi yüksek bir orana sahiptir. Bu yönüyle yönetsel kararların alınmasına ilişkin olumsuz bakış, yöneticilerde fazladır. Daha sonra da sırasıyla, ya kendi kararlarını kendilerinin aldıklarını ya da kurum kültürüne göre davrandıklarını ifade etmişlerdir. Bu çerçevede Y18 kodlu yönetici *“Kişilik olanları değil de, kendime yakın olarak çalışabilecek, elini masanın altına koyacak kişi olması lazım. Bu durumdaki insanlarla çalışmak isterim”* derken, Y12 kodlu yönetici de benzer görüşte bulunmuştur: *“Farklı görüşlerden olanı değil de, uyumlu olanı tercih ederim, ayak uyduracak, uyum problemi ve sorun çıkarmayacak personeli tercih ediyorum. Mizaçtan öte, çalışmayı seven ve uyumlu personeli tercih ederim.”*

İlkokul yöneticilerinin %50’si, ortaokul yöneticilerinin ise %43’ü kendine yakın olanlardan çok, farklılıkları yönetsel kararlarına aldıklarını beyan etmişlerdir. Bu çerçevede Y11 kodlu yönetici *“Okul yönetimine hem müdür yardımcılarını hem de mizacı ve sosyal yönleri farklı olan öğretmenlerin görüşlerini de alarak, katmaya çalışıyorum. Kararlarımı buna göre alıyorum. Öyle ben yaptım, bitti şeklinde bir karar almıyorum”* derken, Y10 kodlu yönetici *“Her insanın görüşüne önem veririm. İnsanların huyusuna, sıyuna bakmam. Muhakkak her insanla fikirlerimi paylaşıyorum”* diyerek farklılıkları önemsediklerini ortaya koymuşlardır.

Araştırmada yönetsel kararların alınmasında işe yatkınlığın, farklılıklardan daha çok dikkate alındığını beyan eden yöneticiler de söz konusudur. Bunlar arasında Y4 kodlu yönetici *“İşi kim yaparsa, sosyal özellik, kişisel özellikten ziyade o göreve kim uygunsam, onu seçiyorum. Bizde etkinlikler çok fazla oluyor. O görevi kim yaparsa, ona veriyorum. Buralıydı, değildi, bayandı, erkekti, hiç bunu düşünmem, aklımın ucundan geçmez bile”* derken, Y15 kodlu yönetici de benzer görüşü dile getirmiştir. *“Yönetsel kararlarımda, özellikle öğretmenler tarafından saygın görülen, deneyimli, tecrübeli, kendini yetiştirmiş, öğrenciye faydalı olan, saygı görülen öğretmenlerin daha çok sözlerine itibar ediyorum.”*

Dikkat çekici bir başka yönde hem ilkokul hem de ortaokul yöneticileri arasında çıkan ortak karara göre hareket ettiğini beyan eden yöneticilerin varlığıdır. Bu çerçevede Y3 kodlu yöneticinin görüşü şu şekildedir: *“Ortak duygu ve ortak düşünce ile karar vermek gerekiyor. Hiçbir zaman bundan pişman olmadım. Ortak verilen kararda herkes elini taşın altına koyuyor. Yani sorumluluk alıyor.”* şeklinde görüş beyan etmiştir.



Dördüncü soruda yer alan “Evli öğretmenlerle mi çalışmak daha iyi, bekarlarla mı? Neden? Belirtir misiniz?” sorusuna ilişkin ilkökul, ortaokul ve lisedeki öğretmenlerin verdikleri cevaplar ve bunlara dayalı frekans ve yüzde değerleri Tablo 4.13’de verilmiştir.

**Tablo 4.13.** Dördüncü soruya ilişkin ilkökul, ortaokul ve lisedeki öğretmen görüşlerinin frekans ve yüzdelik değerleri

<b>İlkokul Öğretmenlerinin Görüşleri</b>		<b>f</b>	<b>%</b>
Olumlu	- Evli veya bekâr olması fark etmiyor	6	31
	-Bekarlarla çalışmayı tercih ederim	6	
Olumsuz	-Evli olanlarla çalışmayı tercih ederim	5	69
	-Evli veya bekarın kendine göre avantajları var, ikisi arasında fark var	2	
<b>Ortaokul Öğretmenlerinin Görüşleri</b>			
Olumlu	- Evli veya bekar olması önemli değil, ikisi arasında tercih yapmam	14	52
	- Bekarla çalışmayı tercih ederim	9	
Olumsuz	-Evli olanlarla çalışmayı tercih ederim	3	48
	-Evli ve bekar arasında çalışma açısından fark var	1	
<b>Lise Öğretmenlerinin Görüşleri</b>			
Olumlu	- Evli veya bekar olması önemli değil, fark yok	10	53
	-Bekar öğretmenle çalışmayı tercih ederim	6	
	-Evli öğretmenle çalışmayı tercih ederim	1	47
Olumsuz	-Bekârla çalışmayı tercih ederim, ancak evlilerin öğrencinin yetişmesinde avantajları var	1	
	-Evli veya bekâr arasında çalışma açısından fark var	1	

Tablo 4.13’e bakıldığında, okul ortamında evli ya da bekâr (medeni duruma göre) öğretmenlerle birlikte çalışmaya dair görüşler arasında evli veya bekârlığın fark etmediğini ya da böyle bir ayrıma gitmenin doğru olmadığını söyleyenlerin oranı ilkokullarda %31 iken, ortaokul ve liselerde bu oran %52 seviyesinde çıkmaktadır. %70 ve %50 oranındaki evli veya bekar fark eder, ya da bunlardan birini tercih ederim seçeneği, olumsuz yaklaşımı barındırır ve bu oran yüksektir. Yansız tutum ise yoktur. İlkokul öğretmenleri arasında, medeni duruma göre olan bakış açısının olumsuzluğu bir hayli yüksektir. Bu çerçevede şu üç öğretmenin görüşleri benzerdir:

*“Evli ve bekâr olması çok da fark etmiyor. Aslında bu ayrımında bir önemi yok. Çünkü insanın kendisi evlenince, karakterinde bir değişim olmuyor. Bekâr öğretmenin gece bile çalışması daha rahat olduğu için, bu artı sağlıyor. Evli olup da, aynı şeyleri yapabilenler de var. Evli veya bekâr olması çok da fark etmiyor.”* Ö21

*“Pedagojik olarak bir insanın evli vey bekâr olması onun iyi ya da kötü olduğu anlamına gelmez. Kişinin kendisini yetiştirmesi önemlidir.”* Ö9

*“Benim evli ya da bekâr diye bir kıstasım olmuyor. Neden? Mesleki olarak kendisine bu işe çok yatkın, çok verici, çok fedakâr öğretmenlerin evli ya da bekâr olması fark etmiyor benim nazarımda.”* Ö12

Araştırmada, bekârlarla çalışmaya ilişkin birtakım bulgulara da ulaşılmıştır. Bekârlarla çalışmayı tercih eden öğretmenler her okul türünde aynı seviyede olup, bu oran hepsinde %31 gibi bir oranla karşımıza çıkmaktadır. Bu görüşte olan Ö11 kodlu öğretmen *“Bekâr olması bana daha baskın geliyor. Yani serbestlik, daha rahat olması açısından. Çocuk sahibi olmakta farklı bir eğitimci olmasını etkiliyor ama bekâr olmakla daha iyi. Bekârla sınırsız çalışma imkânı var”* derken, Ö37 kodlu öğretmen ise *“Bekârların ilgi alanları biraz farklı olduğu için, evli öğretmenler genellikle bekâr öğretmenlerle çalışmaktan daha çok hoşlanırlar. Rahatlar, engelleyici bir şeyleri yok. Ben de aynı zevki alırım bekârlarla çalışırken. Bekâr öğretmenler daha rahatlar. Engelleyici durumları yok”* görüşünü beyan etmişlerdir.

Evli öğretmenlerle çalışma ise oransal olarak oldukça azdır. Lise öğretmenleri arasında bu oran %0,05 iken yani % 1’in altında iken, ilkokulda %26, ortaokul öğretmenlerinde ise %11’dir. Bu görüşte olanlara örnek vermek gerekirse Ö28 kodlu öğretmen *“Evli olması eğitim açısından daha kolay. Çocuk sahibi olmak kendi adıma konuşayım, çocuklara bakışaçımı çok değiştirdi. Bekâr öğretmen olduğundaz, ebeveynlik duygusu taşımadığınızda yanlış şeyler yapılabiliyor. Sınıf öğretmenliği yapıyorsa şayet, anne-baba olması, empatik duygularının güçlü olması açısından daha iyi oluyor”* derken, Ö17 kodlu öğretmen *“Evli olanlar biraz daha toplumsal merkezli düşünüyor. Bekâr öğretmenler ise biraz öğrenci merkezli düşünüyor. Bu bağlamda kişisel görüşüm, evli olan kişilerin daha faydalı olduğudur”* şeklinde benzer görüşü ortaya koymuştur.

Dördüncü soruya ilişkin ilkokul, ortaokul ve lisedeki yönetici görüşlerinin frekans ve yüzdelik değerleri Tablo 4.14’de verilmiştir.

**Tablo 4.14.** Dördüncü soruya ilişkin ilkökul, ortaokul ve lisedeki yönetici görüşlerinin frekans ve yüzdeler değeri

<b>İlkokul Yöneticilerinin Görüşleri</b>		<b>f</b>	<b>%</b>
Olumsuz	- Bekarlarla çalışmayı tercih ederim	4	66
Olumlu	- Evli veya bekar fark etmiyor	2	34
<b>Ortaokul Yöneticilerinin Görüşleri</b>			
Olumsuz	-Bekar öğretmenle çalışmayı tercih ederim	6	85
Olumlu	- Evli veya bekar olması önemli değil, okula ne kattığı önemlidir	1	15
<b>Lise Yöneticilerinin Görüşleri</b>			
	- Her ikisinin de kendine göre avantajları var	2	
Olumsuz	- Bekarla çalışmayı tercih ederim	2	83
	- Evli erkeklerle çalışmayı tercih ederim	1	
Olumlu	- Evli veya bekar olması çok da fark etmiyor	1	17

Tablo 4.14'e bakıldığında, okul yöneticilerinin araştırmada daha çok olumsuz bir yaklaşıma sahip oldukları ve bekâr öğretmenleri tercih ettikleri çok baskın bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. İlkokul yöneticilerinde bu oran %66 iken, ortaokul yöneticilerinde %85, lise yöneticilerinde ise %50 olup, totalde bu oran %83'dir.

Yöneticilerin, okulun yönetiminde veya eğitim politikalarının uygulanmasında medeni duruma göre hareket ettikleri açıkça görülmekte olup, bu da olumsuz bir yönetsel tutumu ifade etmektedir. Bu çerçevede Y10 kodlu yönetici "*Evli öğretmenlerle sıkıntı yaşıyor. Çocuğa bakma ile ilgili hususlarda. Bekâr öğretmenler konusunda sıkıntı yaşamayız. Açıkçası bekâr öğretmenlerle çalışmayı tercih ederim*" görüşünü beyan ederken, Y5 kodlu yönetici de benzer görüşü ifade etmiştir: "*Evli olanların sorumluluğu vardır, bazen de çok disiplinli oluyorlar. Bekârların ise, nasıl olsa sorumluluğum yok diye davrananlar var. Bekâr öğretmenlerin düzenli olduğu da oluyor. Özel sektörde bekârla çalışmak daha kolaydır. Evli öğretmenlerin mesai sorunu oluyor, hastalık vs oluyor. Bu yüzden bekâr olması daha iyi.*"

Araştırmada ortaya çıkan bir başka husus da yöneticiler arasında evli ya da bekâr oluşun dikkate alınmadığı hususudur. Evli ya da bekâr olmasının çok da önemli olmadığını söyleyen yöneticiler sözkonusu olmakla birlikte bu oranlar oldukça azdır. Lise yöneticilerinde

bu oran %17, ortaokul yöneticilerinde %15 iken, ilkokul yöneticilerinde ise bu oran %34'dir. Bu görüşte olan Y4 kodlu yönetici “Evli ya da bekâr olması şahsen benim aklıma gelmez bu durum. Evli ya da bekâr fark etmiyor, ayırım yoktur. Benim çocuğumun doğduğu günde, okulu aramışım. Okula geleyim mi diye sormuşumdur. Bu yüzden bizde iş varsa, işe odaklanır” derken, Y6 kodlu yönetici ise “Evli ya da bekâr olup-olmaması bizim açımızdan herhangi bir dezavantaj teşkil etmez.”

Özel sektör kapsamındaki okullar da bu durum, milli eğitim bünyesindeki okullar gibi gibi değildir. Özel sektörde, bireyin evli olup-olmaması çok da gözönünde bulundurulmaz. Buna ilişkin Y6 kodlu yönetici “Bizim anlaştığımız öğretmenler evli ya da bekâr olsun, sözleşmelerimiz standarttır” demeyi tercih etmiştir.

Beşinci soruda yer alan “Okuldaki ödüllendirme ya da cezalandırmada; öğretmenlerin statü farklılığını, hemşehricilik eğiliminizi veya öğretmenin ekonomik düzeyini dikkate alır mısınız? Niçin?” sorusuna ilişkin ilkokul, ortaokul ve lisedeki öğretmenlerin verdikleri cevaplar ve bunlara dayalı frekans ve yüzde değerleri Tablo 4.15’de verilmiştir.

**Tablo 4.15.** Beşinci soruya ilişkin ilkokul, ortaokul ve lisedeki öğretmen görüşlerinin frekans ve yüzdelik değerleri

<b>İlkokul Öğretmenlerinin Görüşleri</b>		<b>f</b>	<b>%</b>
Olumlu	- Öğretmenin başarısı/emeği/performansına göre hareket ediliyor	7	
	- Öğretmene adil/şeffaf davranılıyor	6	84
	- Öğretmenlere eşit davranılıyor. Ayrımcılık yok	3	
Olumsuz	- Statü, hemşehricilik ve ekonomik düzey dikkate alınmıyor	2	10
Yansız	- Statü, hemşehricilik, ekonomik düzey hem dikkate alınmıyor hem de alınmıyor	1	6
<b>Ortaokul Öğretmenlerinin Görüşleri</b>			
Olumlu	-Öğretmenin emeğine, başarısına, performansına, niteliğine bakılıyor	22	81
	- Öğretmene adil davranılmıyor, ayrımcılık yapılıyor	3	
Olumsuz	-Daha önce çalıştığım kurumlarda ayrımcılık var	1	19
	-Okul yönetimi kararı kendisi veriyor	1	

<b>Lise Öğretmenlerinin Görüşleri</b>		
Olumlu	-Öğretmenin başarısına, emeğine, kalitesine bakılır. Adil davranılır	10 53
Olumsuz	-Öğretmene adil davranılmıyor, ayrımcılık ve haksızlık ediliyor	4 21
	-Öğretmene ne adil ne de yanlı davranılıyor, karışım gibi	2
Yansız	-Ceza ve ödül hiç görmedim	2 26
	-Belli kriterler baz alınarak hareket edilmesi gerekir	1

Tablo 4.15'e bakıldığında, öğretmenler arasında, ödül ve ceza sistemine ilişkin adil davranılmadığı, ayrımcılık yapıldığı ya da ekonomik düzey/hemşericilik ve statü dikkate alınarak hareket edildiğini savunanların oranı ilkokul ve ortaokulda %13 iken, liselerde bu oran %21'dir. Öğretmenler bu konuda ağırlıklı olarak ödül ve cezalandırmanın; emeğe, akademik başarıya ve performansa göre verildiğini düşünüp, adil ve şeffaf olduğunu beyan etmişlerdir. Bu da yönetsel politika ve uygulamalara dair olumlu bir bakışı ifade eder.

Bu noktada ilkokul öğretmenlerinin %84'ü, ortaokul öğretmenlerinin %81'i verilen ödül/cezaya ilişkin bir rahatsızlıklarının sözkonusu olmadığını beyan etmişlerdir. Lise öğretmenlerinde bu oran %53'lerde kalmaktadır. Genel olarak öğretmenlerin yaklaşımı olumlu olup, yansız yaklaşımlarda da yok değildir. Bu çerçevede Ö50 kodlu öğretmen "*Ödüllendirme ve cezalandırmada, öğretmenin çalışkanlığına, sınıfına bakılır. Öğretmenin yaptığı etkinlikle bakılır. Sarf ettiği çabaya göre hareket edilir*" derken, Ö1 kodlu öğretmen "*Cezalandırma zaten pek olmuyor da ödüllendirme konusunda emeğe dayalı bir ödüllendirme sözkonusudur. Öğretmenin ekonomik düzeyine göre değil, tamamen verdiği çabaya, emeğe göre ödüllendirme yapılıyor*" demiştir. Benzer görüşte olan Ö14 kodlu öğretmende "*Statü, hemşericilik ve ekonomik düzeyin baz alındığını düşünmüyorum. Akademik başarı baz alınıyor. Öğrencilerle diyalogu, ders performansı, işini düzenli yapıp-yapmamasına göre hareket ediliyor*" diyerek adil davranıldığını, statü veya ekonomik düzeyin dikkate alınmadığını belirtmişlerdir.

Öğretmenler arasında ödül ve cezaya ilişkin daha önce çalıştığı kurumlarda haksızlık yapıldığını söyleyenler ile karışık bir şekilde hareket ediliyor yani hem ayrımcılık yapılıyor hem de adil davranılıyordiyenler olmakla beraber, bu sayı oldukça azdır. Buna ilişkin Ö53 kodlu öğretmen şu şekilde görüşünü dillendirmiştir: "*Ekonomik seviyesi güçlü olan öğretmene biraz daha çekinik olunuyor. Bazen de hemşehricilik duygusundan dolayı bazen daha yakın*

olunuyor. Öğretmenin statüsü ise dikkate alınmıyor ödül ve cezalandırmada. Aslında bunların birçoğu geçerlidir” şeklinde bir görüş ortaya koymuştur.Ö4 kodlu öğretmen ise daha önce çalıştığı kurumdaki ayrımcılığa dikkat çeken şu ifadeyi kullanmıştır: “Çalışana göre ödül/ceza veriliyor bizim okulumuzda. Ama daha önce çalıştığım kurumlarda ayrımcılık vardı. Hemşehrisi olduğu için veya sendikahısı olduğu için veya partisine yakın olduğu için ödül veya ceza veriliyordu.”

Ayrıca şu ana kadar hiç ceza ve ödül görmedim diyen 2 lise öğretmeni de araştırmada yer alırken, tek bir öğretmen ödül ve cezalandırmanın objektif ya da belli kriterler belirlenerek yapılması gerektiği şekilde bir tavsiyede bulunmuştur. Ö54 ve Ö55 kodlu öğretmenler “İşin aslına bakarsanız okulda ceza verilmiyor. Ödülün de verildiğini görmedik. Kütüphane ile ilgili yaptığım çok ciddi çalışmalara rağmen, böyle bir ödül almadım. Milli Eğitimin bu konuda çok eksikliği var.” derken, Ö58 kodlu öğretmen ise objektifliğe dikkat çekerek şunu demiştir: “Nasıl bir şekilde karar veriliyor bilmiyorum ama belli kriterlerin baz alınması lazım.”

Beşinci soruya ilişkin ilkökul, ortaokul ve lisedeki yönetici görüşlerinin frekans ve yüzdelik değerleri Tablo 4.16’da verilmiştir.

**Tablo 4.16.** Beşinci soruya ilişkin ilkökul, ortaokul ve lisedeki yönetici görüşlerinin frekans ve yüzdelik değerleri

<b>İlkokul Yöneticilerinin Görüşleri</b>		<b>f</b>	<b>%</b>
Olumlu	-Öğretmenin başarısına, emeğine göre hareket ediliyor.	5	
	-Ödüle ve cezaya karşıyım. Adaletli hareket ediyorum.	1	83
<b>Ortaokul Yöneticilerinin Görüşleri</b>			
Olumlu	-Öğretmenin akademik başarısına, emeğine, çalışmasına göre hareket ediliyor	6	85
Yansız	- Kurum kültürüne uygun olana göre hareket ediyoruz	1	15
<b>Lise Yöneticilerinin Görüşleri</b>			
Olumlu	-Öğretmenin akademik başarısına, performansına, etkin olmasına göre hareket ediliyor	5	100
	-Adaletli bir şekilde hareket ediyorum	1	

Tablo 4.16’ya bakıldığında, okul yöneticilerinin ödül ve cezalandırmada hemşericilik, ekonomik düzey veya statüden çok öğretmenin emeğine ve akademik başarısına göre hareket edildiğini düşünenlerin oranı en az %83 ile ilkökul yöneticileri

iken, ortaokul yöneticilerinde bu oran %85, Lise yöneticilerinin ise tamamı olumlu yönetsel politika ve uygulamalara sahip olduklarını ifade etmektedirler. Bu çerçevede farklı okul türlerinde ki yöneticilerin en çarpıcı görüşlerinden birkaç örnek vermek gerekirse:

*“Kim hak ediyorsa ona verilir. Bunun kriterleri vardır. Başarı düzeyi, okula katkısı, veli ile olan ilişkisi gibi.” Y7*

*“Öğretmenin samimiyetine, özverili çalışmasına, öğrencilerine verdiği yarara, emeğe göre hareket ederim. Hristiyanda olsa, Musevi de olsa, dinsizde olsa, zengin ya da fakir de olsa bu kriterleri yok sayıyorum ben.” Y1*

*“Öğretmenin sadece okulda çalışmasına bakarım. Çocuklara ne verdiği bakarak değerlendiriyorum. Öğretmenin yaşam tarzına, çevresine bakmam. Beni ilgilendiren şey, öğretmenin okul kapısına girdikten sonraki verimliliğidir.” Y13*

Bu konuda farklı olarak bir yönetici (Y11) ödül ve cezaya karşı olduğunu söylerken, bir başka yönetici (Y5) ise, kurum kültürümüz baz alınarak ödül ve cezalandırmada bulunuyoruz görüşünü ifade etmişlerdir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### 5. SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Bu bölümde ilkokul, ortaokul ve lisede görev yapan yönetici ve öğretmenlerden elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlara, tartışmaya ve öneriler kısmına yer verilmiştir.

#### 5.1. SONUÇLAR

Aşağıda bireysel, örgütsel ve yönetsel alt boyutlara ait sonuçlar öğretmen ve yöneticiler başlığı adı altında ayrı ayrı verilmiştir.

##### 5.1.1. Farklılıkların Yönetiminin Bireysel Tutum ve Davranışlar Alt Boyutuna İlişkin Sonuçlar

###### Öğretmenlerin Görüşleri

- Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin; farklılıkların olduğu okul ortamında çalışmayı zenginlik olarak gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, pedagojik olarak da verimli, öğretici, zevkli ve güzel kazanımlarının olduğu (araştırmaya katılanların ortalama olarak %92'si) tespit edilmiştir.
- Okul ortamında bireysel farklılıklardan kaynaklı çatışmaların çözümünde öğretmenlerin; diyalog ve iletişim yöntemini kullanarak çözüme gittikleri (en fazla %80'i), çok az da olsa iletişim yöntemi dışında deneyimli ve hatırı sayılır aktörlerin de çatışmanın çözümünde gözönünde bulundurulduğu tespit edilmiştir.

###### Yöneticilerin Görüşleri

- Okul yöneticilerinin, farklılıklara karşı olumlu tutum ve davranışlar sergiledikleri, farklılıkları zenginlik olarak gördüğünü ve heterojen okul ortamında yöneticilik yapmayı tercih ettikleri (araştırmaya katılanların ortalama olarak %83'ü) sonucuna varılmıştır. Yöneticilerden çok az bir kısmı, homojen okul ortamını arzu ettiklerini belirttikleri de görülmüştür.



- Bireysel farklılıklardan kaynaklı çatışmaların çözümünden yöneticilerin, iletişim ve konuşma yolunu, okullarında uyguladıklarını ve sorunu bu yöntemle çözmeyi tercih ettikleri (en fazla %83) sonucuna varılmıştır.

### **5.1.2. Farklılıkların Yönetiminin Örgütsel Değerler ve Normlar Alt Boyutuna İlişkin Sonuçlar**

#### **Öğretmenlerin Görüşleri**

- Öğretmenlerin en az %68'i, en fazla %89'ü farklı inanç, mezhep, etnik köken, ideoloji ve yaşam tarzına sahip öğretmenlerin görüşlerini dikkate aldığını, iletişime geçerek farklı görüşleri karar mekanizmalarına kattıklarını belirttikleri görülmüştür.
- Farklı siyasi görüş, etnik köken, inanç ve mezhebinden dolayı en fazla ayrımcılık yaşayanların lise öğretmenleri olduğu görülmüştür (%53). İlkokul öğretmenlerinde bu oran %26, ortaokul öğretmenlerinde ise %30'dir. Dikkat çekici bir başka veride, ayrımcılığı şu anda görev yaptıkları okulda değil de, daha önce görev yaptıkları okullarda yaşadıklarını belirten öğretmenlerin varlığıdır. Okulda, ayrımcılığın yaşanıyor olması örgütsel değer ve norm açısından olumsuz bir değeri ifade etmektedir.
- Öğretmenlerin %63 ile %89'ü, okula yönelik yaptıkları eleştirilerin farklı düşünce, ideoloji, sendika, etnik kimlik, inançtan olmalarına rağmen eleştirilerin önemsendiğini, dikkate alındıklarını, imkânlar çerçevesinde bu eleştirilerin yerine getirildiğini ifade etmiş olmalarıdır. Farklı eleştiri ve önerilere olan tutumdan yola çıkarak, olumlu örgütsel bir değer ve normun oluştuğu sonucuna varılmıştır.

#### **Yöneticilerin Görüşleri**

- İlkokul, ortaokul ve lise düzeyinde görev yapan yöneticilerin ortalama olarak %79'u farklı olanın görüşlerini aldıklarını ve yönetici olarak bu tür farklılıklarla çalışmak istediklerini beyan etmişlerdir. Bu oran, yöneticilerin farklı olanların yaklaşımlarını dikkate almaları açısından, olumlu örgütsel değer ve normun oluştuğunu ifade eder.

- Yöneticilerin ortalama olarak %80'i okullarında ayrımcılık yapmadıklarını, ayrımcılık yaşamadıklarını belirtirken, zaman zaman pozitif ayrımcılık yaptıklarını belirten yöneticilerin de varlığı, araştırmada görülen sonuçlardandır.
- Okul yöneticilerinin çoğunluğu, farklılıklarına rağmen öğretmenlerin eleştirisi ve görüşlerini önemsediklerini, dikkate aldıklarını belirtmelerine rağmen, en az %66'sının eleştirilerde artniyete ve üslubü de gözönünde bulundurduklarını ifade ettikleri görülür. Eğitim yöneticilerinin, eleştirel pedagojiye karşı mesafeli oldukları ve bunun örgütsel bir değer ve norma dönüşmediği ileri sürülebilir.

### **5.1.3. Farklılıkların Yönetiminin Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar Alt Boyutuna İlişkin Sonuçlar**

#### **Öğretmenlerin Görüşleri**

- Okul yöneticilerinin yönetsel kararlarında, farklılıkları değil de kendine yakın/benzer olan kişileri önemsediklerini ortalama olarak her üç öğretmenden biri düşünmektedir. Lise öğretmenleri arasında bu oran daha yüksektir. İlkokul ve ortaokul öğretmenleri ise, yöneticilerin kendilerine yakın değil de, farklı olanları da yönetsel kararlarına aldıklarını ve yönetici olarak seçebileceklerini belirttikleri görülmüştür.
- Okul ortamında evli ya da bekâr (medeni duruma göre) öğretmenlerle birlikte çalışmaya dair görüşler arasında evli veya bekârlığın fark etmediğini ya da böyle bir ayrıma gitmenin doğru olmadığını söyleyenlerin oranı ilkokullarda %31 iken, ortaokul ve liselerde bu oran %52 seviyesine çıkmaktadır. %70 ve %50 oranındaki evli veya bekâr fark eder, ya da bunlardan birini tercih ederim seçeneğinde bulunmuş olmaları, olumsuz bir yönetsel uygulama yaklaşımını barındırır ve bu oran yüksektir.
- Öğretmenler arasında ödül ve ceza sistemine ilişkin adil davranılmadığı, ayrımcılık yapıldığı ya da ekonomik düzey/hemşericilik ve statü dikkate alınarak hareket edildiğini savunanların oranı ilkokul ve ortaokulda %13 iken, liselerde bu oran %21'dir. Öğretmenler bu konuda ağırlıklı olarak ödül ve cezalandırmanın; emeğe, akademik başarıya ve performansa göre verildiğini

düşünüp, adil ve şeffaf olduğunu beyan etmişlerdir. Bu da yönetsel politika ve uygulamalara dair olumlu bir bakışı ifade eder.

### **Yöneticilerin Görüşleri**

- Okul yöneticileri, yönetsel kararlarında kendilerine yakın/benzer olanları tercih ettiklerini neredeyse yarıya yakını düşünmekte ve uygulamaktadır. İlkokul yöneticilerinde bu oran düşük iken, en fazla lise yöneticileri farklı olanları değilde, kendilerine yakın olanları yönetici olarak atamak istediklerini belirtmişlerdir. Bu da olumsuz bir yönetsel uygulamaya işaret etmektedir.
- Okul yöneticilerinin araştırmada daha çok olumsuz bir yaklaşıma sahip oldukları ve bekâr öğretmenleri tercih ettikleri çok baskın bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. İlkokul yöneticilerinde bu oran %66 iken, ortaokul yöneticilerinde %85, lise yöneticilerinde ise %50 olup, totalde bu oran %83'dir. Yöneticilerin, okul yönetiminde veya politikaların uygulanmasında medeni duruma göre hareket ettikleri açıkça görülmekte olup, bu da olumsuz bir yönetsel tutumu ifade etmektedir.
- Okul yöneticilerinin ödül ve cezalandırmada hemşericilik, ekonomik düzey veya statüden çok öğretmenin emeğine ve akademik başarısına göre hareket edildiğini düşünenlerin oranı en az %83 ile ilkokul yöneticileri iken, ortaokul yöneticilerinde bu oran %85, lise yöneticilerinin ise tamamı olumlu yönetsel politika ve uygulamalara sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Bu konuda okul yöneticilerinin, olumlu bir yönetsel uygulama ve politikayı yerleşik hale kıldıkları sonucuna varıldığı tespit edilmiştir.

## **5.2. TARTIŞMA**

Tartışma başlığının altında, farklılıkların yönetiminin üç alt boyutu olan bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar ile yönetsel uygulamalar ve politikalara ilişkin varılan sonuçların, alanyazında ve literatürde yapılan farklı araştırmaların sonuçlarıyla karşılaştırılmasına ve tartışılmasına yer verilmiştir.

### 5.2.1.Farklılıkların Yönetiminin “Bireysel Tutum ve Davranışlar” Alt Boyutuna İlişkin Tartışma

Yapılan araştırmada, yönetici ve öğretmenlerin farklılıkların baskın olduğu okul ortamında çalışmayı, farklılıkların homojen olduğu ya da farklılıkların baskın olmadığı okul ortamına tercih ettikleri sonucuna varılmıştır. Yönetici ve öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu; farklı düşünce, etnik, ideoloji, yaşam tarzı, kişisel ve demografik farklılıkların olduğu öğretmen ortamını olumlu, yararlı, avantajlı, iyi, güzel, zengin ve verimli gibi olumlu ifadelerle nitelendirmişlerdir.

Bu sonuçlar, farklılıkların yönetici ve öğretmenler tarafından kabul görüldüğü, tanındığı, farklılıkların saygıyla karşılandığı ve pedagojik olarak da olumlu etki oluşturacağı anlayışında olduğunu göstermektedir. Balyer ve Gündüz (2010), Memduhoğlu (2007), Memduhoğlu (2016), Memduhoğlu ve Ayyürek (2014), Okçu, (2014), Öncer (2004) ve Begeç (2004)'in yaptığı araştırmalarda da, çalışanların farklılıklara karşı olumlu bireysel tutum ve davranışlar sergiledikleri, farklılıklara saygı duydukları ve farklılıkları kabul ettikleri sonucunu vardıkları görülmüştür. Dolayısıyla araştırmanın bu sonucu, alanyazın çalışmalarının da desteklediği bir sonuç olduğu ileri sürülebilir.

Okullar, birbirinden farklı özellikte olan insanların toplandığı bir mekân olması hasebiyle, farklılıkların olması kaçınılmazdır. Okullar, farklılıklara rağmen birbiriyle dayanışma, uyum ve saygının gösterilmesi bağlamında örnek olması gereken örgütlerdir. Ancak Memduhoğlu'nun (2007) araştırmasında yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutuna ilişkin geçen “Yöneticiler, çalışanların bireysel farklılıklarını bir zenginlik olarak algılarlar” cümlesine, yönetici ve öğretmenlerin en az benimsedikleri bulgu olarak karşımıza çıkması dikkat çekicidir. Memduhoğlu'nun (2016) liselerdeki yönetici ve öğretmenler üzerinde yaptığı nitel bir araştırmasında ise, yönetici ve öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu farklılığı doğal, avantajlı ve olumlu olarak görürken, farklılıkların baskın olduğu bir okul ortamında çalışmayı tercih etmedikleri bulgusu yer alır.

Araştırmamızda ise, farklılıkları doğal, avantajlı, zenginlik ve olumlu gören yönetici ve öğretmenler aynı zamanda farklılığın olduğu okul ortamında çalışmayı da tercih ettikleri bulgusuna ulaşılmıştır. Bir yönüyle Memduhoğlu'nun (2016)

araştırmasıyla örtüşürken, diğer yönüyle de ayrılmaktadır. Araştırmanın bulgularından olan farklılığın yönetici ve öğretmenler tarafından büyük bir oranda zenginlik olarak görülmesi, Morrison ve arkadaşlarının (2006) eğitim örgütlerinde yaptıkları araştırmada elde edilen dört sonuçtan biri olan katılımcıların “bireysel farklılıklara ve farklılıkların yönetilmesine olan ilgilerinin az olması” sonucuyla da farklılaşmaktadır.

Araştırma sonucunda elde edilen, farklılıkların olduğu okul ortamında çalışmanın daha verimli, avantajlı, yararlı ve güzel olacağına dair bulgular, Öncer (2004) ve Begeç'in (2004) farklılıkların olduğu çalışma ortamlarının “sinerji oluşturacağına” “örgütsel performansı artıracığına” yönelik ifadelerle benzeştiği görülmüştür. Memduhoğlu'nun (2016) araştırmasında da, farklılıklara ilişkin en çok olumlu görülen hususlar; gelişme/dinamizm sağlayacağı, okulu zenginleştireceği, geniş bir bakış açısı ve söylem zenginliği kazandıracığına dair bulgularının da yüksek bir oranda çıkmış olmasıdır. Ayrıca Kanter (1983, akt. Laçınler, 1997), Cox (1993) ve Gentile'nin (1994) yaptığı araştırmalarda da, heterojen çalışma ortam ve gruplarının, homojen çalışma ortam ve gruplarına kıyasen daha yaratıcı, yenilikçi olduğu sonucuna vardıkları da görülmüştür.

Bunun dışında yapılan kimi araştırmalarda (Van Knippenberg ve Schippers, 2007; McKay ve ark., 2008; Avery ve McKay, 2010; Brodbeck ve ark., 2011; Brannan ve Priola, 2012; European Commission, 2013; Guillaume ve ark., 2014 akt. Memduhoğlu, 2016: 210) farklılıkların yararlı ve avantajlı olduğu, verim getireceği, farklı bakış açısı katacağı, sinerji oluşturacağına dair bulgularda, araştırmada elde edilen bulguları desteklemektedir.

Tüm bunlar, okul ortamlarında farklılıkları bir tehdit, risk, olumsuz olarak görmeyen geniş bir kitlenin olduğu ve çalışma hayatı açısından da bunun olumlu bir tablo ortaya koyduğu sonucuna götürmektedir. Araştırmanın her okul türünde yer alan öğretmenlerin çok az bir kısmının, farklılıkların olduğu okul ortamında çalışmanın zor olduğunu, ya da farklılığın çok az olduğu okul ortamını tercih ettiğini belirtmeleri olumlu bir veridir. Yöneticilerin de yine çok ama çok az bir kısmı, farklılığın olduğu okul ortamında yönetici olmanın zor olduğunu, homojen okul ortamını tercih ettiğini belirten görüşlerinin varlığı da, bireysel tutum ve davranışlar boyutunda olumlu olarak yorumlanabilecek sonuçlardır. Çünkü çoğulculuğun, farklılığın, çeşitliliğin kabulü,

tanınması ve olumlu görülmesi çalışma hayatı ve barışı açısından oldukça kayda değerdir.

Araştırmanın bireysel tutum ve değerler boyutuna ilişkin bir başka bulgu ise; bireysel farklılıklardan kaynaklı çatışmaların çözümüne ilişkin yönetici ve öğretmenlerin büyük bir oranda iletişim, diyalog, görüş alışverişinde bulunma kanalını kullanarak çözdüklerine dair olan bulgulardır. Bu bulgular Memduhoğlu'nun (2007: 144) doktora tezi ile anaokullarında yaptığı (2014: 179) araştırmalarında geçen yönetici ve öğretmenlerin “Kendilerinden farklı kişilik özelliklerine sahip olanlarla iletişim kurabilirler” ile “Kişisel anlayışlarını ileriye götürecek görüş alışverişlerine daima açıktırlar” ifadelerine olan “çok ya da iyi” düzeyindeki katılım/benimseme ile örtüşmektedir.

İletişimin örgütlere kazandıracığı yarar ve sinerjiler azımsanmayacak ölçüdedir. Gümüş (2009:164) iletişimi tutkula benzeterek, bunun örgüte yansımalarının olacağına vurgu yapar. İletişim bir örgütteki tutkaldır. Bireylerin farklılıklarından ortaya çıkacak çatışma ya da karşıtlıklar iletişime ve örgütteki iletişim kalitesine de yansiyacaktır. Öncer'de (2004) iletişim ile ilgili olarak; örgüt içi iletişimin teşvik edilmesinin, işgörenlerin birbirleriyle iletişim kurarak/tartışarak hareket etmelerine, birlikte kararlar almalarına ve bu kararların uygulanmasının da artacağına yol açacağını belirtmektedir.

Ancak yapılan kimi araştırmalarda, heterojen grupların homojen gruplara göre daha çok iletişim zorluğu çektiği, daha memnuniyetsiz bir ortamda çalıştıkları ve karar alma mekanizmasının daha zor ve zaman alıcı bir şekilde işlediği (Fiedler, 1966; akt. Laçınler, 1997); örgüt üyeleri arasındaki demografik farklılıkların, örgüt üyeleri arasındaki iletişimi ve etkileşimi olumsuz etkilediği belirlenmiştir. Memduhoğlu'nun (2016) araştırmasında da, farklılıkların olduğu okul ortamında gruplaşmaların, anlaşmazlık ve çatışmaların yaşanacağı, iletişim ve etkileşimin ise sınırlı olacağı şeklindeki bulgular dikkat çekicidir.

Williams ve O'Reilly (1998), 40 yıllık dönemde yapılan 90 çalışma üzerinde yaptıkları bir incelemede; çalışmaların çoğunda farklılığın; grup üyeleri arasında düşük etkileşim, artan görev çatışmaları ve sözsüz tacize yol açtığı; grup üyelerinin ihtiyaçlar ve beklentiler üzerinde ortak noktada buluşmaları ve iletişimlerini üzerinde olumsuz etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tüm bu örgütsel, yönetsel ve bireysel

olumsuzlukların izole edilmesinde iletişim kanallarının araştırmada da elde edilen bulgulara göre yüksek bir oranda etkin kullanımı, okulların sağlıklı ve verimli bir ortama kavuştukları ve pedagojik olarak kazanımlar getireceği düşüncesine götürmektedir.

Araştırmada elde edilen bulgular, Balyer ve Gündüz (2010) ile Memduhoğlu'nun (2007) araştırmasındaki bulgular ile farklılıştığı görülmektedir. Balyer ve Gündüz'n (2010: 33) araştırmasında geçen "Kendilerinden farklı kişilik özelliklerine sahip olanlarla iletişim kurabilirler" ifadesi oldukça düşüktür. Memduhoğlu'nun (2007) araştırmasında ise "Yöneticiler, kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaları çözmede etkin çaba gösterirler" ve "Yöneticiler, farklı kültürel değerler arasında yaşanan çatışmaları çözme kararlılığı içindedirler" ifadelerine ilişkin hem yönetici hem de öğretmenlerin "orta" düzeyde ya da yönetsel uygulamalar ve politakalar boyutunun toplam değerin çok altında cevap verdikleri grlmştr. Bu orta düzeydeki benimseme, bireysel veya kültürel kaynaklı çatışmaların çözümünde yönetici ve öğretmenlerin "en çok" ya da büyük bir oranda iletişim kanalını kullanarak zmelerindeki etkinlik çabaları veya çözme kararlılığı içinde bulunduğu bulgusu ile örtüşmemesi dikkat çekicidir.

Araştırmada ayrıca bireysel farklılıklardan kaynaklı çatışmaların çözümünde, iletişim kanalından sonra en çok tercih edilen yöntemin "deneyimli kişiler aracılığıyla çözme", "yaşça büyük, hatırlı kimseler aracılığıyla çözme" ile uygulanan yöntem olmasıdır. Yönetici ve öğretmenlerin bu yöntemi de yabana atmadıkları görülmektedir. Memduhoğlu'nun (2007) araştırmasındaki bireysel tutum ve değerler boyutuna ilişkin "alışanlar, bireysel sorunlarını çözerken meslektaşlarının farklı deneyimlerinden yararlanırlar" ifadesine olan destek oranıyla örtüşmektedir. Her iki araştırmanın bulgusunda da oran, az düzeyindedir.

### **5.2.2.Farklılıkların Yönetiminin "rgtsel Değerler ve Normlar" Alt Boyutuna İlişkin Tartışma**

Yapılan araştırmada, farklılıklara karşı ayrımcılık ve haksızlık yapılıp-yapılmadığı yaklaşımlarında ilkokul ve ortaokul öğretmenleri kısmen, lise ğretmenlerinin ise yarıdan fazlasının ayrımcılığa maruz kaldıklarını belirtmiş

olmalarıdır. Yöneticilerin ise büyük bir çoğunluğu okullarında ayrımcılık yapılmadığı ve yaşanmadığı şeklinde görüşler ortaya koymuşlardır.

Buna göre, farklı siyasi görüş, ırk, mezhep ve bölgesel farklılıklarından dolayı öğretmenlerin ayrımcılığa maruz kaldıklarını belirtmeleri örgütsel değerler ve normlar boyutuna ilişkin olumsuz bir tutumdur. Bu sonuçlar, Balyer ve Gündüz (2010), Taşlıyan ve ark., (2017: 14), Taşlıyan ve ark., (2016: 1355), Memduhoğlu (2007), Memduhoğlu ve Ayyürek (2014)'in yaptıkları araştırmaların sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Okçu (2014: 2161), Balyer ve Gündüz'ün (2010) araştırmalarında da, örgütsel değer ve normlar boyutu, diğer boyutlara göre toplamda en az benimsenen bir bulgu olarak ortaya çıkmıştır. Taşlıyan ve ark., (2016: 1355) ile Taşlıyan ve ark., (2017: 14) araştırmasında da, örgütsel değerler ve normlar boyutu “zayıf” düzeyde ortaya çıkmış bulunmaktadır. Okçu'ya göre (2014: 2161) örgütsel değer ve normlar boyutuna ilişkin “en az” benimseme bulgusu, farklılıkların örgütsel/bireysel amaçlar ve yararlar doğrultusunda arzu edilen düzeyde değerlendirilmediği, farklılıkların yönetimine ilişkin örgütsel değerlerin ve normların tam olarak oluşmadığı sonucuna götürmektedir.

Okul yöneticileri ise, bu konuda olumlu düşünmekte, sorun olmadığı eğiliminde veya ayrımcılığı çok da dile getirmeme yanlısı görünmektedir. Ya da teorik olarak olumlu düşünmekle beraber, iş uygulamaya gelince aynı oranda hareket etmedikleri görülmektedir. Bunun okul yöneticilerinin yönettikleri okulda olumsuz ve sorun olabilecek durumları belirtmekten kaçındıkları, görmek istemedikleri ya da iyimser yaklaştıkları ile açıklanabilir. Aslında bu Memduhoğlu'nun (2007: 132) belirttiği gibi, yöneticilerin psikolojik savunma mekanizması ile de açıklanabilir.

Yöneticiler, okullarındaki uygulamaların genellikle doğru olduğunu düşünür, ya da olumsuz uygulamaların dillendirilmesinden hoşlanmazlar. Bu da örgütsel değerler ve normlar boyutuna ilişkin yöneticilerde olumsuz bir yaklaşımın olduğu sonucuna götürür. Lopez (2008) hem nitel hem de nicel olarak yürüttüğü bir araştırmada okul yöneticilerinin teori ile pratikleri arasındaki makas farkını ortaya koyan sonuçlara ulaşmıştı. Lopez'in “Çokkültürlülük Bağlamında Okul Yönetimi” isimli araştırmasında, okul müdürlerinin çokkültürlülük ve farklılık yönetimine dair önemli yönelimlerinin olduğu, ancak uygulamaya gelince okul müdürlerinin uygulamalarına dair verilerinin düşük olduğu sonucuna varılmıştır.



Tüm bu bulgular, okul yöneticilerinin öğretmenlerin farklılıklarından kaynaklı yaşamış oldukları ayrımcılık ve haksızlıklara karşı daha özeleştirici, yapıcı, psikolojik savunma mekanizmasından uzak, herşeyin olumlu gittiği yaklaşımdan arınmış ve eleştirileri kabullenici bakış ve tutumlara sahip olması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Araştırmanın örgütsel değerler ve normlar boyutuna ilişkin sonuçlarından olan; farklı düşünce, etnik, mezhep, inanç, ideoloji, yaşam tarzı, sendikal kimliğe sahip olanların; çalışma ortamında farklı olanlarla iletişime geçtiklerini, görüşlerini önemsediklerini, farklı görüşleri dikkate aldıklarını ve böyle farklılıkları önemseyen bireyleri idareci olarak tercih edebileceklerini ve karar alma süreçlerinde değerlendirdiklerini, eleştirilerin ise ikna edilmeleri halinde ve eleştirenlerin üsluplarına dikkat etmeleri koşuluyla yabana atmadıklarını, reddetmediklerini beyan eden yaklaşımların olmasıdır. Bu bulgu, okulda olumlu örgütsel değerler ve normların benimsendiğini, içselleştirildiğini göstermektedir. Bu olumlu benimseyişte farklı bakış açısı kazandırma, sorunlara alternatif çözümler sunma, farklı perpestiflerin deneyimlerinden yararlanma gibi faktörlerin etkili olduğu araştırmaya katılanların ifadelerinde ortaya çıkmıştır.

Bu sonuçlar Ely (1994), Williams ve O'Reilly (1998), Martins ve ark., (2003), Öncer (2004) ve Memduhoğlu (2007)'nin araştırmalarında elde ettiği sonuçlar ile benzerdir. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değerler ve normlar boyutuna ilişkin görüşlerinin olumlu olması ve bunları benimsemeleri, Memduhoğlu'nun (2007) araştırmasındaki "çalışanlar kişisel anlayışlarını ileriye götürecek görüş alışverişlerine daima açıktırlar", "meslektaşlarının duyarlı olduğu konular hakkında dikkatli konuşurlar", "kendilerinden farklı kişilik özelliklerine sahip olanlarla iletişim kurarlar", "çalışanlar arasındaki farklı düşünme eğilimleri hoş karşılanır" ve "çalışanlar farklı yaşam biçimlerine saygı duyarlar" gibi örgütsel değerler ve normlara ilişkin tutum ve yaklaşımlarla elde edilen bulgularla örtüştüğünü ortaya koymaktadır.

Öncer'in (2004) yaptığı araştırmada da; ırk ve etnik köken ile dini inanç farklılıklarının kültürel zenginlik olduğu, farklı dilleri bilen çalışanların iş süreçlerinde olumlu etki yapacağı ve kültürel farklılıklara sahip bireylerin daha etkili ve verimli çalışmaları gerçekleştirebileceklerini ortaya koymuştur. Ely (1994) ve Williams ve

O'Reilly (1998) yaptıkları araştırmada, örgütlerde farklılık düzeyinin oranı, örgütteki bireylerin davranışlarını ve değerlerini etkilediğini saptamışlardır.

Araştırmada yöneticilerin farklı görüşlerin, eleştirilerin karar alma süreçlerine dâhil edilmesi veya bu durumda olan öğretmenlerin yönetici olarak seçilip seçilmeyeceği tutumlarında belirgin bir şekilde, art niyet ve üslup sorununa dikkat çektikleri görülmektedir. Bu verinin, genel olarak yöneticilerin kendine benzeyen görüş ve yaklaşımları tercih ettiklerini, farklı görüş ve eleştiriler konusunda ise oldukça demokratik ve empatik bir tutum takınmakta zorlandıklarını ortaya koymaktadır. Bu durumu destekler nitelikte olan araştırma ise Memduhoğlu'nun (2016) liselerde yaptığı araştırma olup, burada da benzer bir sonuca varıldığı görülür.

Bu araştırmaya göre, yöneticilerin sorun yaşamamak için farklı görüşteki kişilerden oluşan ekipler oluşturmaktan uzak durdukları, farklılıklarını ifade etmekte çalışanlara olanak sunulmadığı ve farklılıkların olduğu okulu yönetmede güçlük yaşattığı şeklindeki kanaatlerine de ulaşılmıştır. Oysa okulların sağlıklı bir bünyeye sahip olmalarında, farklı ses ve görüşlerin varlığı bir imkân olarak görülüp, örgütsel amaçlar doğrultusunda değerlendirilmesini sağlayan yöneticiler, hem karizmatik hem de öğrenen liderlik profili açısından önemli sıçramalar gerçekleştirebileceklerdir.

Örgüt yöneticilerinin, farklı düşünce, etnik, ideoloji, statü, eğitim ve ekonomik düzeyine sahip çalışanları kabullenmeleri, saygı göstermeleri ve bunları örgütün amaçları doğrultusunda rasyonel yönetmeleri, örgüte ve bireye birçok kazanımları olacaktır. Nitekim Begeç'in (2004) yaptığı araştırmada "Yönetimde farklılıkları dikkate almanın örgüte avantaj sağlayacağı" ve "farklılıklara karşı hoşgörülü yaklaşmanın örgütsel performansı artıracığı" ifadeleri ile Taşlıyan ve arkadaşlarının (2016: 1355-1356) yaptığı araştırmada, olumlu yönetsel politika ve uygulamalar boyutunun, çalışanların örgütsel özdeşleşme/aidiyet düzeylerini olumlu yönde etkilemesi, araştırmada elde edilen bulguları destekler niteliktedir.

Ayrıca farklılıkların olduğu ve iyi yönetildiği örgütlerin sorunlara alternatif çözümler üretme ve örgütsel esneklik sağlayacağı (Nemeth, 1986; Cox, 1992; Walton, 1994; Richard, 2000; Brown ve ark., 2012); halkla iyi ilişkiler geliştirme ve olumlu örgütsel imaj doğuracağı (Speechley ve Wheatley, 2001); bireysel öğrenme ve yaratıcılık/yenileşme getireceği (Sarayönlü, 2003; Avery ve McKay, 2010); okulun

amaçlarına ulaşma ve öğrencilerin gelişimine daha çok katkı sağlayabildiği (akt. Memduhoğlu, 2016: 210) üzerine yapılan araştırmalarda da buna benzer sonuçların elde edilmesi, araştırmanın farklılıkların olduğu okul ortamlarına dair olumlu etkilerle benzerlik göstermektedir.

Farklılığın bu potansiyel yararları Cox'un (1994) farklılıkların yönetiminden amaçlanan şu tesbitleriyle de teyit edilmektedir: Tüm çalışanların bütün yeteneklerinin örgütün amaçlarına katkı sağlayacak şekilde en üst düzeye çıkarılması ve cinsiyet, ırk, milliyet, yaş ve benzeri grup kimliklerinin engelleme olmadan gerçek potansiyellerine ulaşmalarını sağlamaktır.

### **5.2.3. Farklılıkların Yönetiminin “Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar” Alt Boyutuna İlişkin Tartışma**

Yönetici ve öğretmenlerin, araştırmada yer alan sorulardan elde edilen bulgulara dayalı olarak, farklılıklara ilişkin yönetmel uygulama ve politikalarının hem olumlu hem de olumsuz olduğu, farklılıkların dikkate alındığı ve farklılıklara dayalı bir yönetim anlayışının sergilenmeye çalışıldığı sonucu ortaya çıkmıştır. Lise öğretmenleri ile lise yöneticilerinin, okulda yönetmel kararlar almada farklılıkların dikkate alınmasından çok yöneticilerin kendine yakın kişilerin görüşlerini almayı tercih ettikleri yargısına ulaşıldığı görülmüştür. Yönetici ve öğretmenlerin yarıya yakını ise, çalışanların medeni durumuna ve cinsiyetine göre olumlu tutumlara sahip oldukları, ödül/ceza mekanizmasında ise yüksek bir oranda farklılıklara göre ayrımcılık yapılmadığı, adil davranıldığı araştırmada elde edilen diğer sonuçlardandır.

Araştırmanın bulgularının, Memduhoğlu'nun (2007) yaptığı araştırmada, yönetmel politikalar ve uygulamalara ilişkin “olumlu”, Kurtulmuş'un (2016) yönetmel politikalar ve uygulamalara ilişkin algının “iyi”, Memduhoğlu ve Ayyürek'in (2014: 179) farklılığın üç boyutundan “en çok” benimsenenin (tam katılıyorum düzeyi) yönetmel politika ve uygulamalar olduğu verisi ve son olarak da Begeç'in (2004) Genelkurmay'da asker ve sivil personel üzerinde yaptığı araştırmada “büyük ölçüde” yöneticilerin farklı bireysel özelliklerden yararlandığı bulgularıyla örtüşmektedir.

Tüm bu araştırmalarda, yönetici ve öğretmenlerin farklılıklar konusunda olumlu görüşlere sahip oldukları, okulların olumlu örgütsel değerlere ve nomlara sahip olduğu,

yönetmel eylem ve uygulamalarında pek ayrımcılık yapılmadığı ve farklılıkları dikkate alan ve buna dayalı bir yönetim anlayışı sergilendiği şeklinde ortaya çıkan, sonuçlarıyla benzerlik arz etmektedir.

Yönetmel uygulamalar ve politikalar ana teması altında elde edilen bulgulardan ilki, yönetici ve öğretmenlerin yönetmel kararlarını alırken farklı kişilik ve sosyal özelliklere sahip çalışanları tercih ettikleri sonucuna varılmıştır. Çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmadığı, farklılıkların dikkate alınmaya çalışıldığı ve adil davranmaya çalıştıkları görülmekle birlikte, bu oran idealize edilecek düzeyde değildir. Araştırmanın bu bulguları, Memduhoğlu'nun (2007) "Yöneticiler, farklı kişisel özelliklere sahip çalışanlara yönelik tutum ve davranışlarında sorumluluk duygusuyla hareket ederler" ve "Yöneticiler, eğitim-öğretime ilişkin görevlendirmelerde bütün çalışanlara adil davranırlar" İfadelerinde elde edilen bulgularla örtüşmektedir. Memduhoğlu'nun (2007) araştırmasında da bu oran ne çok yüksek ne de çok alt düzeydedir.

Bu bulgular, Morrison ve arkadaşlarının (2006) eğitim örgütlerinde yaptıkları araştırmada ulaştıkları, eğitim yöneticilerinin farklılıkların yönetimine bağlı oldukları sonucuyla benzerlik göstermektedir. Bu sonuçtan sonra, ikinci en fazla benimsenen görüş ise, (neredeyse yarıya yakını) farklı kişilik ve sosyal kişilerden çok, kendine benzer kişilerin görüşlerini yönetmel kararları almada dikkate aldıkları şeklindeki sonuçtur. Balyer ve Gündüz'ün (2010) araştırmasında yöneticilerin çalışanlara adil davranmakta yetersiz oldukları bulgusuna ulaştıklarını burada belirtmekte yarar vardır.

Eğitim kurumlarına ilişkin alanyazında yapılan bir araştırmada ise (Morrison ve arkadaşlarının, 2006), görüşme yapılan eğitim liderlerinin bazıları, farklı kültürel ve demografik arkaplandan gelenlerin oluşturduğu bir grubu /takımı yönetmenin daha zor olduğunu ve bu nedenle takımların benzer özelliklere sahip kimselerden oluşturulması gerektiğini savundukları da görülmüştür. Çünkü yöneticiler kendileriyle benzeşen bireylerle çalışmayı, daha çok tercih etmektedirler.

Araştırmada elde edilen bulgulardan biri olan, öğretmenlerin yarıdan biraz fazlası, yöneticilerin kendisine yakın/benzer kişilerin görüşlerini daha çok aldığı, tercih ettiği, yöneticilerin ise en az %50'si en fazla %66'nın kendine yakın/benzer olanla çalışmayı tercih ettikleri bulgusu, Morrison ve arkadaşlarının (2006) yaptıkları araştırmanın verileriyle örtüşmektedir. Bu bulgular, yöneticilerin farklılıkların yönetimi hususunda,

yeterli düzeyde olmadıkları sonucunu vermektedir. Bu sonuç, Sarayönlü (2003: 3), Balyer ve Çetin (2010: 38-39), Çetin ve Bostancı (2011: 8-9), Okçu (2014: 2160-2161), Sürgevil ve Budak (2008) ile Memduhoğlu'nun (2016: 212) araştırmalarında elde edilen bulgularla benzerdir.

Bu araştırma sonuçlarının ortak noktası, örgüt yöneticilerinin yönetsel politika ve uygulamalarda yetersiz oldukları, yoksun kaldıkları ve farklılıkları yönetmede düşük düzeyde olduklarına dair yaptıkları vurgudur. Yönetsel politika ve uygulamalar boyutuna ilişkin bu ilk bulgularda öğretmenlerin yarıya yakını farklı kişilik/sosyal özellikte çalışanların tercih edildiğini, yarıya yakınının ise aynı görüşte olmadığı bu durumda hem olumlu hem de olumsuz yönetsel politika ve uygulamaların varlığına işaret ettikleri görülmektedir. Yöneticilerin de, farklı kişilik ve sosyal özellikte olan çalışanları tercih etme oranı %50'nin üzerinde olmaması, nispeten olumlu sayılabilecek yönetsel ve politikalara sahip olduklarına işarettir.

Eğitim örgütlerinde farklılık doğası gereği kaçınılmazdır ve kaçınılmaz olan bu durumu ilişkin, yöneticilerin farklılıkları yönetmeyi çatışmaya değil, başarıya dönük kılması beklenir. Lopez'e göre, okul yöneticisinin iyi yönetim özellikleri etkili okulun önemli unsurlarından biridir. Balyer ve Gündüz (2010: 39) ile Güleş'in (2012) eğitim örgütlerinde farklılıkların yönetiminin başarıyla sürdürülmesi, öğretmenlere, yöneticilere, öğrencilere ve toplumun tamamına önemli yararlar sağlayacağı vurgusu da tüm eğitim yöneticileri tarafından davranış boyutuna aktarılmasını kaçınılmaz kılmaktadır.

Eğitim yöneticilerinin davranış boyutuna ilişkin olarak Okçu'nun (2014: 2152), dönüşümsel liderlik davranışlarının sergilenmesine dair tespitleri dikkat çekicidir. Okçu (2014) eğitim yöneticisinin dönüşümsel liderlik davranışları sergilemesi halinde, okulun farklılıklarının önemseneceğini ve okulun iç ile dış çevresinin ihtiyaçlarını, beklentilerini ve yararlarını karşılayacağına dair savları, okul yöneticisinin dönüşümsel liderlik davranışına bürünmeleri için önemli bir husustur. Zira Okçu'nun (2014) yaptığı bir araştırmada, okuldaki farklılıkları yönetme becerisi ile dönüşümsel liderlik stili arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Yönetsel uygulamalar ve politikaların olumlu olup olmadığına ilişkin önemli göstergelerden biri, çalışanlar arasında ayrımcılık yapılıp-yapılmadığına ilişkin tutumlar

ve verilerdir. Araştırmada yönetici ve öğretmenlerin evli ve bekâr öğretmenler (medeni durumuna göre) arasında fark gözettiğine dair bulgulardaki oranın %50'den fazla olması olumsuz iken, ödül ve cezalandırma sisteminde statü, demografik yapı (özellikle hemşehricilik) ve siyasal tutuma ilişkin ayrımcılık yapılmadığına ilişkin bulgunun ise %80 oranında çıkması, olumlu yönetsel uygulama ve politikalara sahip olduğunun göstergesidir.

Öğretmenlerin yarısından fazlası ya bekâr öğretmenle ya da evli öğretmenle bir tür medeni duruma göre ayırım/fark gözetmeleri dikkat çekicidir. Yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun ise bekâr öğretmenlerle çalışmayı evli öğretmenlerle çalışmaktan öncelikle ise, olumsuz bir eğilimi göstermektedir. Yöneticilerin yönetsel olarak evli olmayanlarla çalışma eğilimleri, eğitim örgütlerinde daha az sorunla karşılaşma isteklerinin olduğu, iş performanslarını evli olanlara kıyasen daha iyi buldukları, ya da yönetsel kararlara ve politikalara daha çok uyum göstereceklerine olan perspektifleri etkili olduğu söylenebilir.

Yöneticilerin, farklılıkların yararlı ve zenginlik barındırdığı ve örgütsel/bireysel avantajlar sunduğuna teorik olarak düşünmelerine rağmen, uygulamada ya da yönetsel politikalarda aynı oranda olumlu bakmadıkları rahatlıkla söylenebilir. Bu sonuç, alanyazında yapılan farklılık yönetimi ile medeni durum arasındaki anlamlı ilişki olup olmadığına dair verilerle örtüşmemektedir. Taşlıyan ve arkadaşlarının (2016: 1355) araştırmasında, evli ve bekârların, farklılık yönetimine ilişkin yaklaşımlarında bir değişiklik oluşturmadığı, medeni duruma ya da cinsiyete göre farklılıklara bakmadıkları sonucuna ulaşmışlardır. Benzer çalışmalar Çakınberk ve arkadaşlarının (2011), Fettahlıoğlu ve Tatlı'nın (2015) araştırmalarında da medeni durumun, farklılıklara bakışta bir değişiklik oluşturmadığı ya da medeni durum ile farklılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna vardıklarıdır.

Farklılıkların medeni durum ile ilgisine dair araştırmalar az ve yetersiz olmakla birlikte, cinsiyet üzerindeki araştırmaların çokluğu dikkat çekmektedir. Yapılan kimi araştırmalarda (Reder, 1978; Strober, 1982; Devanna, 1984; Olson & Frieze, 1987; akt. Laçınler, 1997) cinsiyetin iş performansını çok fazla etkilemediği, ancak kadınların daha uyumlu ve erkeklerden daha az başarı beklentisi içinde oldukları rapor edilmiş, cinsiyet farklılıklarının istihdam fırsatlarında bir ayrımcılığa yol açmaması gerektiği ileri

sürülmüştür. Memduhoğlu'nun (2007) araştırmasında en yüksek oranda olumlu desteğe mazhar olunan “Yöneticiler, çalışanlar arasında cinsiyet ayrımı yapılmamasına özen gösterirler” ifadesine olan ayrımcılık yapılmamasına dair tepki, araştırmalarının bulgularıyla da örtüşmemektedir. Ayrıca Memduhoğlu'nun (2011: 124-125) liselerde yaptığı araştırmada da, cinsiyet ayrımcılığına rastlamadığı tespitinde bulunmuştur.

Tüm bu araştırmalar ile Begeç'in (2004) araştırmasında, çalışanlar arasında fırsat eşitliği (evli-bekâr, kadın-erkek) sağlamanın performansı artıracakları bulgularıyla da benzerlik göstermemektedir. Hangi yönetici, okulunda ya da şirketinde evli-bekâr ya da kadın-erkek arasında ayrımcılık yaparak verimlilik, performans ve başarı elde edebilir ki? Martins ve arkadaşlarının (2003) araştırma bulgularında yer alan, işletmelerde farklı işgörenele yönelik adil olmayan tutum ve yaklaşımların sergilendiği şeklindeki araştırmanın cinsiyet ayrımcılığı kısmı, dikkat çeken bir başka bulgu olarak literatürde yer almaktadır.

Hem insan fitratında hem de toplumsal ve kültürel hayatta da, evli veya bekar olma statüsüne dair ayrımcılık tutumlarının veya birini ötekine tercih etme seçeneğinin, makbul görülmeyen davranışlar olduğu adeta ortak bir konsensüs şeklindedir. Marrison ve arkadaşlarına göre (2006), farklı bir yönetici, farklı öğretmenleri, farklı bir öğretmen de farklı öğrencileri daha iyi anlayabilir ve onlara daha iyi hitap edebilir tespiti, çalışma ortamında evli, bekâr, kadın veya erkek olmanın yani çeşitliliğin buna engel teşkil etmemesi gerekirken, araştırmada elde edilen sonuç ile örtüşmemesi yabana atılmamalıdır. Evli bir kadın, evli bir erkek ya da bekâr bir öğretmenin yani her birinin sınıf yönetiminde öğrencilere ve diğer meslektaşlarına bakışı birbirinden zengindir ve değerlidir.

Yönetimsel politika ve uygulamalarda ideal olanın, her bir çeşitlilikten yararlanmak, bunları değerlendirmek olduğu da arzu edilen bir tutumdur. Eğitim yöneticileri, farklılıkları dışlamakla değil, yönetmekle örgütsel amaçlarını yerine getirebilirler. Nitekim Kandemir (2006), yöneticilerin en önemli görevinin, örgütte var olan farklılıkları yok etmek değil, bunları rasyonel bir biçimde yönetmek suretiyle zararlı yanlarını minimize etmek ve örgüt için yararlı görülen yanlarını maksimize etmeye çalışmak olduğunu belirtmiştir.

Araştırmanın yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutuna ilişkin elde edilen son bulgusu ise, ödüllendirme ve cezalandırma sisteminde öğretmenlerin ayrımcılığa, haksızlığa maruz kalıp kalmadığı şeklindeki yaklaşımdır. Buna göre hem yönetici hem de öğretmenlerin %80 ve daha fazlası, ödül ve cezalandırmada adil, şeffaf, eşit davranıldığı ve emeğe, performansa, başarıya ve yararlılığa göre hareket edildiği görüşünü ileri sürmüş olmalarıdır. Bu veri ve bulgular, olumlu yönetsel uygulama ve politikalar anlayışına ve de pratiğine sahip olduğunun göstergesidir.

Buna göre, okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin ayrımcılığa ve haksızlığa maruz kalmadıklarını, demografik, ekonomik ve sosyal statü ile siyasal görüşlerinden ötürü ayrımcılığa değil, farklılıklara dayalı olarak hareket edildiğine, emeğin ve örgütsel/bireysel yararın gözetildiğine dair yaklaşımın egemen olduğu söylenebilir. Bu bulgular Taşlıyan ve arkadaşlarının (2017: 14) ve Memduhoğlu'nun (2007) araştırmasındaki bulgularla örtüşmektedir.

Memduhoğlu'nun (2007) araştırmasında ise en çok benimsenen ifadelerin şunlar olduğu görülmüştür: “Yöneticiler, önceden belirlenen ödül ve ceza sisteminin ekonomik düzeylerine bakılmaksızın bütün çalışanlara eşit biçimde uygulanması konusunda duyarlılık gösterirler”, “Yöneticiler, çalışanları değerlendirirken onların, siyasi görüşlerinden çok, gösterdikleri yararlılık ve başarı durumuna bakarlar”, “Yöneticiler, çalışanlar arasında statü farklılıkları nedeniyle ayrımcılık yapmazlar” ve “Yöneticiler, siyasi görüş veya eğilimleri nedeniyle hiçkimseye ayrıcalık göstermezler.” En çok benimsen bu ifadeler, araştırma ile elde edilen bulgularla örtüşmektedir.

Taşlıyan ve arkadaşlarının (2017: 14-15) İç Anadolu ve Akdeniz bölgesinde yer alan üniversitelerde farklılık yönetiminin örgütsel adalet üzerindeki etkisini konu alan çalışmada, üniversite yöneticilerinin farklı düşünce, kültür ve cinsiyette olan üniversite personelinin bir zenginlik olarak gördükleri, ideolojik ve siyasi görüşlerinden dolayı ayrımcılık yapmadıkları, hoşgörü ile karşıladıkları şeklindeki olumlu yönetsel politika ve uygulamaları, çalışanlarda adalet duygusunu pozitif yönde, olumlu ve orta düzeyde etkilediği sonucuna götürmüştür. Üniversite çalışanları, siyasi görüş/eğilim, statü ve kültürel farklılıklarından dolayı, yöneticilerin ayrımcılık yapmadığını, eşit ve adil uygulamalarda bulduklarını beyan etmişlerdir.



Ayrıca ‐Liderlik, Gelişim ve Farklılık‐ adlı araştırmaı yapan İngiltere’deki Lincoln ve Warwick Üniversitelerinin araşmasında da çalışanlara yönelik adil bir takdir (ödöl, kariyer vb.) sisteminin kurulması gerektiği ortaya çıkmıştır. Tüm bu araştırmalar, yöneticilerin adil, eşit, anlayışlı, toleranslı ve ayrımsız yönetsel uygulamaları eğitim örgütlerinde yansıtılmalarının zorunluluğuna dikkat çekmektedir.

Sonuç olarak, araştırmanın genelinde farklılıkların yönetiminin bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değer ve normlar, yönetsel uygulama ve politikalar alt boyutunda, yönetici ve öğretimlerin olumlu görüşlere sahip oldukları, farklılıkları bir zenginlik olarak gördükleri, kabullendikleri ve farklılıkların eğitim örgütlerinde avantajlı, yararlı ve verimli bir dinamik olarak gördükleri ileri sürülebilir. Eğitim örgütlerinde yönetsel uygulama ve politikalarda pek ayrımcılık yapılmadığı, mümkün mertbe farklılıkları dikkate alan, farklılıkları dışlamayan, haksızlık yapmayan ve farklılıklara dayalı bir yönetim anlayışını benimsedikleri görölmüştür. Lise yöneticilerine yönelik olumsuz yönetsel uygulamalara sahip oldukları ise ayrıca tespit edilmiştir. Ancak genelde, yöneticilerin, farklılıkları bir örgütsel değer ve norm haline dönüştürmeye çalışan, yanısıra yönetsel uygulamalarına, kararlarına ve politikalarına da bunu dayandırmaya çalıştıkları sonucuna varılmıştır.

Farklılıkların gözardı edilmediği, bilakis gözönünde bulundurulduğu, eğitim kurumlarının örgütsel amaçları ve yararları doğrultusunda yönetsel politikalara ağırlık verilmeye çalışıldığı da araştırmanın bulgularından çıkarılacak sonuçlardandır. Araştırmada arzu edilen düzeyde olmayan ve görece olumsuz olarak nitelendirilecek evli veya bekâr öğretimlerle aynı okul ortamlarında alışılmama isteğine dair bulgular, lise öğretimlerinin ayrımcılık yaşadığına dair ifadeler ile kimi yönetici ve öğretimlerin kendine benzer/homojen bireylerle çalışma isteğine dair veriler de ayrıca dikkat çekici olarak karşımıza çıkmış bulunmaktadır. Bu verilerden hareketle, okul ortamlarında çalışanların farklılığın bir çatışma ve sorun olarak görölmesinden çok, bir zenginlik ve olumluluk hali içinde görölmesi kayda değerlidir. Bu bakışın örgütsel bir değer ve norma dönüşmesi, yönetsel politika ve uygulamalarda ise bir anlayışa evrilmesi, okul aktörlerinin daha fazla farklılıklara dayalı yönetim uygulamalarına ağırlık vermeleriyle yerleşik hale geleceği söylenebilir.

Günümüzün çokkültürlülük, çeşitlilik, çokkimlilik ve çoğulculuk gibi anlayışlarının, eğitim kurumlarına da yansımaları, ortak iyi ve ortak aklın bulunmasında etkili olduğu kadar, barış ve huzur içinde birarada yaşama iradesine de dönüşmesi böylelikle mümkün olacaktır. Okulun toplumsal işlevi de, bunu sağlamada bir basamaktır.

### 5.3. ÖNERİLER

Araştırmanın bulgularına ve sonuçlarına dayalı olarak, araştırmacılara ve uygulayıcılara öneriler şeklinde iki başlık altında birtakım öneriler sunulmuştur.

#### 5.3.1. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Farklılıkların yönetimine ilişkin farklı etnik köken, şehir, din, yaşam tarzı, siyasi görüş, kişilik ve sosyal özellikler vb. faktörlere sahip yönetici ve öğretmenlerin bulunduğu eğitim ortamları üzerinde hem nitel (görüşme, odak grup görüşmesi, eylem araştırması, doküman incelemesi vb.) hem de nicel çalışmalar yapılabilir.
- Farklılıkların yönetimi ile ilgili benzer araştırmalar, özel eğitim sektöründe ve üniversitelerde de yapılabilir.
- Araştırma, farklılıkların yönetimi ile medeni durum arasındaki ilişkiye yönelik farklı değişkenler gözönünde bulundurularak da yapılabilir.
- Farklılıkların yönetiminin, liderlik stilleri, örgütsel bağlılık, iş doyumu, örgütsel çatışma, örgütsel stres, örgütsel iklim, örgütsel adalet vb. gibi değişkenlere olan etkileri ile ilişkilendirilerek yapılabilir.

#### 5.3.2. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

- Farklılıkların zenginlik kaynağı ve olumlu olduğunun pozitif olarak algılanmasına paralel olarak; yönetici ve öğretmenlerin hem insani hemde eğitimsel düzlemde farklılıkları yönetme bilincini, davranışsal boyuta taşımada etkin ve öncü rol oynayabilir.
- Farklılıkların kabulü, tanınması, saygı ile karşılanması, değerlendirilmesi ve yönetilmesine dair retoriğin, okulların toplam kalite yönetimi, stratejik planlama, okul gelişim yönetimi ile özdeğerlendirme planlarında vizyon, misyon, ilke, değer ve amaç olarak yer tutması sağlanabilir ve işlerlik kazandırılabilir. Bu

bağlamda farklılıkların yönetimi gibi bir anlayışın gündemde tutulması sağlanmalıdır.

- Eğitim kurumlarındaki eğitim paydaşlarının farklılıklarından kaynaklı özelliklerinden dolayı, ayrımcılık ve haksızlık yapılmamasına dönük bilinç ve davranış kazandırıcı hizmetiçi eğitimler, çalıştaylar, seminerler, drama ve davranış değiştirme aktiviteleri, grup dinamiği eğitimleri, karşıt odak grup workshopları, demografik ve kültürel bilinçlendirme eğitimi, kültürel göstergeler rol oyunları ve empati atölye uygulamaları etkili bir şekilde gerçekleştirilebilir.
- Öğretmen yetiştiren kurumlar (Eğitim Fakülteleri) ile yönetici yetiştiren kurumların (Enstitüler, TODAİE, Mülkiye Mektebi, Polis ve Milli Güvenlik Akademileri) eğitim programlarında ve planlamalarında farklılıkların yönetimi ile ilgili içerik, eğitim müfredatlarına konabilir ve yetiştirme süreçlerinde farklılıkların zenginlik olduğu perspektifi egemen kılınabilir.
- Yöneticilerin karar alma ve okul yönetme süreçlerinde farklı düşünce, ideoloji, etnik köken, farklı demografik ve kişilik özellikleri olan, farklı statü ve sendikal kökenden gelen öğretmen ve okul yöneticilerinin, farklılıklardan kaynaklı farklı çözüm önerilerine daha yapıcı, geliştirici ve nesnel eleştirilerine açık olunmalıdır.
- Okul yöneticileri ve öğretmenler, ortak çalışma tercihlerinde medeni durum ve cinsiyet farkını gözetmeyen bir adalet ve eşitlik anlayışına sahip olması amacıyla bilinçlendirme çalışmaları yapılabilir. Bu bağlamda kadın ve aile merkezli çalışan sivil toplum kuruluşlarıyla, ortak eğitim ve seminerler gerçekleştirilebilir.

## KAYNAKÇA

- Agocs, C. & Burr, C. (1996). Employment equity, affirmative action and managing diversity: Assessing the differences. *International Journal of Manpower*, 17(4/5), 30-45.
- Ardakani, M. S. Abzari, M. Shaemi, A & Fathi, S. (2016). Diversity management and human resources productivity: Mediating effects of erceived organizational attractiveness, organizational justice and social identity in Isfahan's steel industry. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, 9(2), 407-432.
- Ashkanasy, N. M.; Hartel, C. E. J. & Daus, C. S. (2002). Diversity and emotion: The new frontiers in organizational behavior research. *Journal of Management*, 28(3), 1-79.
- Balay, R ve Sağlam, M. (2004). Eğitimde farklılıkların yönetimi ölçeğinin uygulanabilirliği. *SDÜ Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(8), 32-46.
- Balay, R., Kaya, A ve Yılmaz, R.G. (2014). Eğitim yöneticilerinin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(1).
- Balcı, A. (2010). *Sosyal bilimlerde araştırma: Yöntem, teknik ve ilkeler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balyer, A ve Gündüz, Y. (2010). Yönetici ve öğretmenlerin okullarında farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının incelenmesi. *M.Ü Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 32, 25-43
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insankaynakları yönetimi*. İstanbul:Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2011). *Kültürlerarası farklılıkların yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Begeç, S. (2004). *Farklılıkların yönetimi ve Genel Kurmay Başkanlığı barış için ortaklık merkezinde yapılan bir araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Belloda, B., Güler, S.B ve Oğuzhan, A. (2017). Farklılıkların yönetimi ve örgütsel bağlılık: Kosova Prizren devlet okullarında bir araştırma. *Balkan ve Yakın Doğu*

*Sosyal Bilimler Dergisi*,3(2).

- Bergen, C. W. V. Stoper, B. & Foster, T. (2002). Unintended negative effects of diversity management. *Public Personnel Management*, 31(2), 239-251.
- Bir, A. A. (1999). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. (Ed.), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1081.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. (11.Baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, K., Akgün, E., ÖE, K. Ş. Ve Demirel, F. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. (16. Baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Çakınberk, A. Derin, N. ve Demirel, E. T. (2011). Örgütsel özdeşleşmenin örgütsel bağlılıkla biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli özel eğitim kurumları örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*,3(1), 89-121.
- Calas, M.B. Holgersson, C. & SmircichLinda. (2009). Diversity management? Translation? Travel? *Scandinavian Journal of Management*, 25(4), 349-406.
- Çetin, N. ve Bostancı, A. B. (2011). İlköğretim okullarında yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterlilikleri (Bursa ili örneği).*Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2), 6-15.
- Cox, T. (1991). The multicultural organization. *Academy of Management Executive*, 5(2), 34-47.
- Cox, T. (1993). *Cultural diversity in organizations*.Berrett-Koehler Publishers, Inc, San Francisco.[https://books.google.com.tr/books?hl=en&lr=&id=Dr7IIIIPVGJYC&oi=fnd&pg=PT1&ots=g2ycXija76&sig=odj-hjYsJ4lZAocylwu9sKIEU28&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.tr/books?hl=en&lr=&id=Dr7IIIIPVGJYC&oi=fnd&pg=PT1&ots=g2ycXija76&sig=odj-hjYsJ4lZAocylwu9sKIEU28&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)(Erişim Tarihi: 12.5.2018).
- Cox, T. (1994). *Culturel diversity in organizations: Theory, research and practice*. Barrett - Koehler Publishers, San Francisco.[https://books.google.com.tr/books?hl=en&lr=&id=Dr7IIIIPVGJYC&oi=fnd&pg=PT1&ots=g2ycXija76&sig=odj-hjYsJ4lZAocylwu9sKIEU28&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.tr/books?hl=en&lr=&id=Dr7IIIIPVGJYC&oi=fnd&pg=PT1&ots=g2ycXija76&sig=odj-hjYsJ4lZAocylwu9sKIEU28&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)(Erişim Tarihi:

12.5.2018).

Cox, T. H. & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45-55.

Department of Education, Employment and Training (DEET). (2001). *Guidelines for managing cultural and linguistic diversity in schools*, Melbourne. <http://www.eduweb.vic.gov.au/edulibrary/public/teachlearn/student/lem/GuidelinesforSchools.pdf>. (Erişim Tarihi:15.04.2018)

Doğanay, A., Ataizi, M., Şimşek, A., Balaban Salı, J ve Akbulut, Y. (2012). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset.

Download-plaza, (2018). <https://www.download-geek.com/download/book/Bilimsel+Ara%C5%9Ft%C4%B1rma+Y%C3%Bcmtepleri.htm?aff.id=8932&aff.subid=7>(Erişim Tarihi: 02.05.2018).

Edmonds, R. (1981). Making public schools effective. *Social Policy*, 12(2), 56-60.

Edmonds, R. (1982). Programs of school improvement: An overview. *Educational Leadership*, 40(3), 4-11.

Ely, R. J. (1994). The effects of organizational demographics and social identity on relationship among professional women. *Administrative Science Quarterly*, 39, 203-238.

Ergül, H. F ve Kurtulmuş, M. (2014) Farklılıkların yönetimi ölçeğinin geçerlik güvenirlik araştırması. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22 (2014), 298-312.

Fettahlioğlu, Ö. O. ve İnce M. (2013). Çalışma yaşamında farklılıkların yönetimi uygulamalarının iş doyumuna etkisi: Tekstil sektöründe alan araştırması. *KSÜ İİBF Dergisi*, 3(1), 77-88.

Fettahlioğlu, Ö. O. ve Tatlı, H.S (2015). Örgütsel bağlılık ve farklılıkların yönetimi algılamaları arası ilişkilerin saptanmasında demografik farklılıklara yönelik inceleme. *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (2), 2015.

Gary, B., (1994). Varieties of multicultural education: An Introduction. ERIC Digests, 98, 1-3. <https://eric.ed.gov/?id=ED372146> (Erişimi Tarihi: 05/05/2018).

- Gentile, M. C. (1994). *Differences that work - organizational excellence through diversity*. Harvard Business School Press, Boston.
- Güleş, H. (2012). Örgütlerde farklılıkların yönetimi: Okullara ilişkin bazı çıkarımlar. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 5(8), 615-628.
- Gümüş, M. (2009). *İşletmelerde farklılıkların yönetimi*. 1.Baskı, Bursa: MKM Yayıncılık.
- Hatch, M. J. (1997). *Organization theory: Modern symbolic and postmodern perspectives*. Oxford, Newyork.
- Helvacioğlu, Nuray ve Özutku, Hatice (2010). Kültürel farklılıkların yönetiminde insan kaynakları stratejilerinin rolü: IKEA örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(1), 194-216.
- Houkamau, C. & Boxall, P. (2011). The incidence and impacts of diversity management A survey of New Zealand employees. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 49(4), 440-460.
- Hubbard, E.E. (2004). *The manager's pocket guide to diversity management*. HRD Press, Inc, Massachusetts, Kanada.
- İnce, Mehmet; Gül, Hasan; Candan, Hakan ve Çakıcı, A. Burhan (2015). Örgütlerde sınırlandırıcı yada sürükleyici güç olarak farklılıkların yönetimi. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 12, 292-321.
- Jackson, S. E. Joshi, A. & Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management*, 29 (6), 801-830.
- Kamaşak, R ve Yücelen, M. (2007). *İşgücündeki farklılıkların yönetimi*. Beliz Dereli (Ed.), Farklılıkların etkin yönetimi: Çalışanların farklılık algısı ve ampirikbir çalışma.(ss. 31-57). İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Kandemir, A. (2006). *Ortaöğretim okullarında yöneticilerle öğretmenler arasındaki örgütsel çatışma ve uzlaşma alanları*.(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Karasar, N. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar, ilkeler, teknikler*.

31.Baskı, Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Kertsen, A. (2000). Diversity management dialogue dialectics and diversion. *Journal of Organizational Change Management*, 13(3), 235-248.
- Kreitz, P. A. (2007). *Best practices for managing organisational diversity*. California:SLAC Publication, USA.
- Kreitz, P. A. (2008). Best practices for managing organizational diversity. *The Journal of Academic Librarianship*, 34(2), 101–120.
- Kurtulmuş, M. (2016). The effect of diversity management on teachers' organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 6(3), 277-302.
- Laçınler E. K. (1997). İnceleme: Farklılıkların ve benzerliklerin yönetimi. *HR Dergi*. 2.
- Loden, M. & Rosener, J. B. (1991). *Workforce America! managing employee diversity as a vital resource*. New York: Irwin Professional Publishing,
- Martins, L.L. Miliken, F.J. Wiesenfeld, B.M. & Salgado, S.R (2003). Racioethnic diversity and group members' experiences: the role of the racioethnic diversity of the organizational context. *Group & Organization Management*, 28(1), 75-106.
- Mavin, S. & Girling, G. (2000). What is managing diversity and why does it matter? *Human Resource Development International*, 3(4), 419-433.
- McMahan, G. C. Bell, M.P. & Virick, M. (1998). Strategic human resource management: employee involvement, diversity, and international issuers. *Human Resource Management Review*, 8(3), 193-214. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S105348229890002X>
- Memduhoğlu, H. B ve Ayyürek, O. (2014). Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin görüşlerine göre anaokullarında farklılıkların yönetimi. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(1).
- Memduhoğlu, H. B. (2008). *Ulusal, küresel ve örgütsel bağlamda farklılıkları yönetme*. Ankara: Pegem Akademi Yay. Eğt. Dan. Hizm. Tic. Ltd. Şti.



- Memduhoğlu, H. B. (2010). *Yönetimde yeni yaklaşımlar*. Hasan Basri Memduhoğlu, Kürşad Yılmaz (Ed.), Farklılıkların yönetimi.(ss.199-228). Ankara: Pegem Akademi.
- Memduhoğlu, H. B. (2011). Okullarda farklılıkların örgütsel doğurgaları: Bir örnekolay incelemesi. *OMÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:30, sayı: 2.
- Memduhoğlu, H.B. (2007). *Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre Türkiye’de kamu liselerinde farklılıkların yönetimi*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Memduhoğlu, H.B. (2016). Liselerde işgücüne ilişkin farklılık algısı ve farklılıkların yönetimi: Nitel bir çözümleme. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 41(185), 199-217.
- Meriç, İ. ve Görün, M. (2016) Askeri organizasyonlarda farklılıkların yönetimi: ABD Hava Kuvvetleri üzerine bir çalışma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28), 359-384.
- Mollica, K. A. (2003). The influence of diversity context on white men’s and racial minorities’ reactions to disproportionate group harm. *The Journal of Social Psychology*, 14(4), 415-431.
- Morrison, M. Lumby, J. & Sood, K. (2006). Diversity and diversity management: messages from recent research. *Educational Management Administration & Leadership*, 34(3) 277-295.
- Mujtaba, B. (2007). *Workpalce diversity management: challenges, competencies and strategies*. ISBN: 1-59526-548-1.
- Okat, B. (2010) *Örgütlerde farklılıkların yönetimi ve farklılık iklimine kuramsal bir yaklaşım* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Okçu, V. (2014). Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümsel ve işlemsel liderlik stilleri ile okuldaki farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 14(6), 2147-2174.
- Öncer, A. Z. (2004). *İşletmelerde bireysel, örgütsel, yönetsel farklılık kaynakları ve farklılaşma stratejileri: Unilever unity projesi kapsamında bir araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler

Enstitüsü, İstanbul.

- Özbilgin, M. (2007). *İşgücündeki farklılıkların yönetimi*. Beliz Dereli (Ed.), Küresel farklılık yönetimi (ss. 1-29). İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Point, S. & Singh, V. (2003). Efining and dimensionalising diversity. Evidence from corporate websites across Europe. *European Management Journal*, 21 (6), 750-761.
- Polat, S. (2012). Farklılıklar yönetimi için gerekli örgütsel değerler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12, 1397- 1418.
- Richard, O. (2000). Racial diversity, business strategy and firm performance: A resource based view. *Academy of Management Journal*, 43(32), 164-177.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Gümüş, M. (2008). *Örgütlerde iletişim*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Sarayönlü, S. K. (2003). *Çokuluslu ve uluslararası örgütlerde kültürel farklılıkların yönetimi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Sharma, S. (2005). Multicultural education: Teacher' perceptions and preparation. *The Journal of Collage Teaching and Learning*, 2(5), 53-64.
- Skalsky, P. & McCarthy, G. (2009). Diversity management in Australia and its impact on employee engagement. <https://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1024&context=gsbpapers> (Erişim tarihi:02/04/2018)
- Steger, M.& Erwee, R. (2001). Managing diversity in the public sector: A case study of a small city council. *International Journal Of Organisational Behaviour*,4(1), 77-95.
- Stockdale, M.S & Cao, F. (2004). *Looking back and heading forward. majör themes of the payschology and management of workplace diversity. The psychology and management of workplace diversity*. (Ed. Stockdale, M. S ve F.J. Crosby), Blackwell Publishing, USA.
- Sürgevil, O. (2010). *Çalışma yaşamında farklılıkların yönetimi*, 1.Baskı, Ankara:

Nobel Yayın Dağıtım.

- Sürgevil, O. ve Budak, G. (2008). İşletmelerin farklılıkların yönetimi anlayışına yaklaşım tarzlarının saptanmasına yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(4), 65-96.
- Şişman, M. (2006). Eğitimde Demokrasi ve Sosyal Adalet: Türkiye Eğitim Sisteminin Değişmeyen Miti. *Türk Eğitim Sisteminde Yeni Paradigma Arayışları Sempozyumu: 4-5 Kasım 2006*. Ankara: Bildiriler (ss. 291-305), Ankara, Eğitim Bir-Sen Yayınları.
- Şişman, M., Güleş, H. ve Dönmez, A. (2010). Demokratik bir okul kültürü için yeterlilikler çerçevesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 167-182
- Taşlıyan, M., Hırlak, B. ve Çiftçi, G.E (2016). Farklılık yönetiminin örgütsel özdeşleşme üzerine etkisi: Akademik ve idari personel üzerine bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(59), 1339-1359.
- Taşlıyan, M., Hırlak, B. ve Çiftçi, G.E (2017). Örgütsel adalet algısının üniversitelerdeki farklılık yönetimi anlayışı açısından İncelenmesi. *International Journal of Academic Value Studies*, 3(9), pp:164-182.
- Taşlıyan, M., Hırlak, B., Çiftçi, G.E ve Yılmaz, Ö.İ (2017). Farklılık yönetiminin örgütsel adalet algısı ve örgütsel özdeşleşme üzerine etkisi. İç Anadolu ve Akdeniz bölgesinde yer alan üniversitelerde karşılaştırmalı bir araştırma. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 9(16), 1-19.
- Thomas, D. A. & Ely, R. J. (1999). *İnsanları yönetmek*. Harvard Business Review (Ed.), Farklılıklara önem kazandırmak. Çev: Gündüz Bulut. İstanbul: MESS Yayınları.
- Thomas, R. R. (1990). From affirmative action to affirming diversity. *Harvard Business Review*, March-April, 107-118.
- Tozkoparan, G ve Vatansever, Ç. (2011) Farklılıkların yönetimi: İnsan kaynakları yöneticilerinin farklılık algısı üzerine bir odak grup çalışması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 21, 89-109.
- Tsui, A. S. Egan, T. D. & O'Reilly, C. A. (1992). Being different: Relational

demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37, 549-580.

TDK [Türk Dil Kurumu]. (2017). *Farklılık*

*kavramı*. [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5b9e30564b2539.16007975](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5b9e30564b2539.16007975) (Erişim Tarihi: 30.12.2017).

Ünal, L. I. (2018). İlköğretim okullarında demokratik okul ortamının oluşturulmasına kadın yöneticilerin

katkısı. [https://www.academia.edu/3462554/Kad%C4%B1n\\_Y%C3%B6neticilerin\\_Okuldaki\\_Demokratikle%C5%9Fmeye\\_Katk%C4%B1lar%C4%B1](https://www.academia.edu/3462554/Kad%C4%B1n_Y%C3%B6neticilerin_Okuldaki_Demokratikle%C5%9Fmeye_Katk%C4%B1lar%C4%B1) (Erişim Tarihi: 12.05.2018).

United States Government Accountability Office. (2005). *Diversity management. Expert-identified leading practices and agency examples*. Report to the Ranking Minority Member, Committee on Homeland Security and Governmental Affairs, U.S. Senate, GAO-05-90.

Webber, S.S & Donahue L.M. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: A meta-analysis. *Journal of Management*, 27, 141-162.

Williams, K.& O'Reilly, C. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140.

Yıldırım, A ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yücelen, M ve Kamaşak, R. (2007). *İşgücündeki farklılıkların yönetimi*. Beliz Dereli (Ed.), Farklılıkların etkin yönetimi: Çalışanların farklılık algısı ve ampirik bir araştırma (ss. 32-57). İstanbul: Beta Basım A.Ş.

**EKLER****EK-1. Görüşme Formu****GÖRÜŞME FORMU**

Okul.....Tarih ve saat..... Görüşmeci.....

**GİRİŞ**

Merhaba, benim adım Naman BAKAÇ. Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde Yüksek Lisans öğrencisiyim. Okul yöneticilerinin okullarında farklı inanç, din, etnik, cinsiyet, yaş-deneyim, farklı gelir ve eğitim düzeyi, farklı kişilik, yeteneklere sahip öğretmenlerin farklılıklarına ilişkin algılarını, onlara yaklaşımlarını ve öğretmenlerin farklılıklarını değerlendirebilme becerilerini tespit etmeye çalışan bir araştırma yapıyorum. Bu görüşmedeki amaç, farklı özelliklere sahip öğretmenlere karşı siz okul yöneticilerinin nasıl davrandıklarını, farklı öğretmenlerinize karşı nasıl baktığınızı ve farklılıklara ilişkin nasıl bir yaklaşım sergilediğinizi ortaya çıkarmak istiyorum. Bu araştırmada ortaya çıkacak sonuçların, okul yönetimlerinde yeni bir yaklaşım olan farklılıkların yönetimi konusunda diğer yöneticilere yol gösterici olabileceğini düşünüyorum. Bu da etkili okul olma yolunda veya okul denilen örgütün amaçlarını gerçekleştirmede bizlere önemli bir mesafe sağlayacaktır. Bu nedenle sizin okulunuzda farklı inanç, düşünce ve politik görüşleri olan, farklı kişilik ve zekalara sahip, farklı eğitim ve gelir düzeyin de olan, farklı şehir ve bölgeden gelen, farklı yaş, deneyim ve cinsiyetteki öğretmenlere karşı düşüncelerinizi, tutumlarınızı ve nasıl davrandığınızı öğrenmek istiyorum.

Yapılan görüşmelerde verilen veriler ve kişisel bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır. Bu bilgiler hiçkimse ile kesinlikle paylaşılmayacaktır. Ayrıca araştırma sonuçlarını yazarken, görüştüğüm bireylerin isimlerini ve ünvanlarını

tezime/araştırmama yansıtmayacağım. Araştırmada yer alan okul yöneticileri kodlanarak verilecektir.

Araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz için teşekkür ederim. Başlamadan önce, bu söylediklerimle ilgili belirtmek istediğiniz bir düşünce ya da sormak istediğiniz bir soru var mı? Görüşmeyi izin verirseniz kaydetmek istiyorum. Bu şekilde hem zaman yönetimi açısından hem de söylediklerinizin daha net araştırmaya yansması açısından faydalı olacaktır. Bu görüşmenin yaklaşık 1-1,5 saat süreceğini tahmin ediyorum. Hazırsanız sorulara başlamak istiyorum.

Naman BAKAÇ

Siirt Üniversitesi

EYTPE Yüksek Lisans Öğrencisi

### KİŞİSEL BİLGİLER

Lütfen, kişisel bilgilerinizle ilgili seçeneklerden sizin için uygun olanı, seçeneklerin yanında bulunan boşluğa çarpı işareti (X) koyarak belirtiniz.

1. **Cinsiyetiniz:**  Erkek  Kadın
2. **Göreviniz:**  Öğretmen  Müdür
3. **Öğretmenlik Mesleğindeki Hizmet Süreniz:**
  - 10 Yıl ve Aşağısı  11-20 Yıl  21 Yıl ve Üzeri
4. **Yönetici Görevinde Bulduğunuz (bu) Okuldaki Hizmet Süreniz:**
  - 10 Yıl ve Aşağısı  11-20 Yıl  21 Yıl ve Üzeri
5. **Öğrenim Durumunuz:**
  - ( ) Öğretmen okulu mezunu
  - ( ) Ön lisans (İki-üç yıllık)
  - ( ) Lisans (Fakülte)
  - ( ) Lisansüstü (yüksek lisans, doktora)

## GÖRÜŞME SORULARI (ÖĞRETMENLER İÇİN)

1) Farklılıkları baskın olan, birçok açıdan birbirinden farklı olan (Örneğin İnanç, mezhep, etnik köken, ideoloji, cinsiyet, yaşam stili vb. yönlerden) öğretmenlerin olduğu okulda mı görev yapmak istersiniz, yoksa daha çok birbirine benzeyen, ortak noktaları fazla olan öğretmen grubuyla mı görev yapmak istersiniz? Neden?

2) İnanç, mezhep, etnik köken, ideoloji, yaşam stili vb. yönlerden sizden farklı bir öğretmeni, örneğin karara katma, görüşünü alma veya onu idareci olarak seçip-seçmeme konusunda nasıl davranırsınız?

3) Yönetmelik kararlarınızı, öğretmenler arasında farklı kişilik ve sosyal özelliklere sahip bireylerle mi yoksa sizin kişiliğinize ve sosyal özelliklerinize yakın olan bireylerle mi alıyorsunuz? Neden?

4) Evli öğretmenlerle mi çalışmak daha iyi, bekarlarla mı? Neden? Belirtir misiniz?

5) Okuldaki ödüllendirme ya da cezalandırmada; öğretmenlerin statü farklılığını, hemşehricilik eğiliminizi veya öğretmenin ekonomik düzeyini dikkate alır mısınız? Niçin?

6) Siyasi görüş, ırk, inanç veya farklı mezhebi kimliğe sahip öğretmenlere karşı ayrımcılık yaptığınız oluyor mu? Sizi böyle davranmanıza yol açan faktörler nelerdir?

7) Okul yöneticileriniz, farklı etnik, inanç, politik tercih, şehir ve sendikal kimliğe sahip birilerinin, hoş gelmeseyse bile yaptığı doğru eleştirileri kabul eder mi? Yoksa reddetmeyi mi tercih eder veya geçiştirme yolunu mu izler? Neden?

8) Bireysel farklılıklardan kaynaklı çatışmaların çözümünde, öğretmen arkadaşlarınızdan farklı yaşa, deneyime ve şehre sahip kişilerden yararlanıyor musunuz? Niçin?

Bu konuda eklemek istediğiniz başka bir şey var mıdır?

## GÖRÜŞME SORULARI (YÖNETİCİLER İÇİN)

1) Farklılıkları baskın olan, birçok açıdan birbirinden farklı olan (Örneğin İnanç, mezhep, etnik köken, ideoloji, cinsiyet, yaşam stili vb. yönlerden) öğretmenlerin olduğu okulda mı yöneticilik yapmak istersiniz, yoksa daha çok birbirine benzeyen, ortak noktaları fazla olan öğretmen grubuyla mı çalışmak istersiniz? Neden?

2) İnanç, mezhep, etnik köken, ideoloji, yaşam stili vb. yönlerden sizden farklı bir öğretmeni, örneğin karlarınıza katma, görüşünü alma veya onu idareci olarak seçip-seçmeme konusunda nasıl davranırsınız?

3) Yönetimsel kararlarınızı alırken, öğretmenler arasında farklı kişilik ve sosyal özelliklere sahip bireylerle mi yoksa sizin kişiliğinize ve sosyal özelliklerinize yakın olan bireylerle mi alıyorsunuz? Neden?

4) Evli öğretmenlerle mi çalışmak daha iyi, bekarlarla mı? Neden? Belirtir misiniz?

5) Okuldaki ödüllendirme ya da cezalandırmada; öğretmenlerin statü farklılığını mı, hemşehricilik eğiliminizi mi yoksa öğretmenin ekonomik düzeyini mi dikkate alıyorsunuz? Niçin?

6) Siyasi görüş, ırk, inanç veya farklı mezhebi kimliğe sahip öğretmenlere karşı ayrımcılık yaptığınız oluyor mu? Sizi böyle davranmanıza yol açan faktörler nelerdir?

7) Öğretmenlerden farklı etnik, inanç, politik tercih, şehir ve sendikal kimliğe sahip birinin, hoş gelmese bile yaptığı doğru eleştirileri kabul eder misiniz? Yoksa reddetmeyi mi tercih edersiniz veya geçiştirme yoluna mı gidirsiniz? Neden?

8) Bireysel farklılıklardan kaynaklı çatışmaların çözümünde bir yönetici olarak, öğretmen arkadaşlarınızdan farklı yaşa, deneyime ve şehre sahip kişilerden yararlanıyor musunuz? Nasıl?

Bu konuda eklemek istediğiniz başka bir şey var mıdır?



**EK-2. Görüşme Formu Uygulanan Okullar ve Katılımcı Sayıları****GÖRÜŞME FORMU UYGULANAN OKULLAR VE KATILIMCI SAYILARI**

<b>OKULİSİMLERİ</b>	<b>Yönetici Sayısı</b>	<b>Öğretmen Sayısı</b>
19 Mayıs İlkokulu	1	4
Gültepe İlkokulu	1	4
Petrolofisi İlkokulu	1	2
Atatürk İlkokulu	1	3
Cumhuriyet İlkokulu	1	4
Özel Final İlkokulu	1	2
Şehit Öğretmenler Ortaokulu	1	4
Veysel Karani İmam-Hatip Ortaokulu	1	3
19 Mayıs Ortaokulu	1	5
Atatürk Ortaokulu	1	3
Aydınlık Ortaokulu	1	4
Gültepe Ortaokulu	1	6
Özel Final Ortaokulu	1	2
Piri Reis Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	1	4
İbni Sina Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	1	3
Yahya Kemal Beyatlı Anadolu Lisesi	1	4
Mevlana Anadolu Lisesi	1	3
Yunus Emre Anadolu Lisesi	1	3
Özel Final Temel Lisesi	1	2
<b>TOPLAM</b>	<b>19</b>	<b>65</b>

**EK-3. Valilik Onay Yazısı**

T.C.  
BATMAN VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitimi Müdürlüğü

Sayı : 40456018-480.99-E.4150858  
Konu : Tez Çalışması

28.03.2017

**MÜDÜRLÜK MAKAMINA**

Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden Naman BAKAÇ'ın il merkezinde bulunan ilkökul, ortaokul ve lise idareci ve öğretmenlerine yönelik ölçek çalışması yapmak istediklerine dair yazıları ilişikte sunulmuştur.

Söz konusu ölçek çalışma ve anket verilerinin, sadece bilimsel araştırma amaçları doğrultusunda kullanılması ve okullarda eğitimi öğretimi aksatmaması koşuluyla **"Yeni bir paradigma olan farklılıkların yönetimine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerinin belirlenmesi"** başlıklı tez çalışmasının eğitim kurumlarımızda uygulanması birim komisyonumuzca uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde Olurlarınıza arz ederim.

Mehmet IŞIK  
İl Millî Eğitim Şube Müdürü

OLUR  
<...>

Mahmut KURTARAN  
İl Millî Eğitim Müdürü

Güvenli Elektronik İmza

Aslı ile Aynıdır.

28.03.2018

Müseyin ÇAMBAK  
Müdür

FORM: 2

T.C.  
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI  
Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı  
ARAŞTIRMA DEĞERLENDİRME FORMU

ARAŞTIRMA SAHİBİNİN	
Adı Soyadı	Naman BAKAÇ
Kurumu / Üniversitesi	Siirt Üniversitesi
Araştırma yapılacak iller	Batman İl Merkezi
Araştırma yapılacak eğitim kurumu ve kademesi	İl Merkezi ilkokul, ortaokul ve lise idareci ve öğretmenleri
Araştırmanın konusu	"Yeni bir paradigma olan farklılıkların yönetimine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerinin Belirlenmesi "
Üniversite / Kurum onayı	var
Araştırma/proje/ödev/tez önerisi	Tez / Veri Toplama
Veri toplama araçları	Ölçek Çalışması/Tez Çalışması
Görüş istenilecek Birim/Birimler	
KOMİSYON GÖRÜŞÜ	
27/03/2017 tarihinde toplanan komisyonumuz gelen Anket Uygulama Formunu incelemiş olup, MEB, Mevzuatındaki Araştırma İzin ve Uygulama Yönergesinin " f maddesi" uyarınca bilgi toplama formunun yapılması uygun görülmüştür.	
Komisyon kararı	Oybirliği / Oyçokluğu ile alınmıştır.
Muhalef üyenin Adı ve Soyadı:	Gerekçesi:.....
.....	.....
.....	.....

## KOMİSYON

27/03/2017  
Komisyon Başkanı  
Mehmet İŞİK  
Milli Eğitim Şube Müdürü

Üye  
Faruk KARANFİL  
Öğretmen

Üye  
Hasan AYDINLIK  
Öğretmen

**ÖZGEÇMİŞ**

<b>Kişisel Bilgiler</b>	
Adı Soyadı	Naman BAKAÇ
Doğum Yeri ve Tarihi	Batman-11/05/1973
<b>Eğitim Durumu</b>	
Lisans Öğrenimi	Gazi Üniversitesi-Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi. Muhasebe ve Finansman Öğretmenliği Bölümü
Yüksek Lisans Öğrenimi	Siirt Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi
Bildiği Yabancı Diller	Orta seviyede; İngilizce ve Arapça

<p>Bilimsel Faaliyetler</p>	<p>-22-23 Mayıs 2013 1.Batman Eğitim Çalıştayı Koordinatörü ve Organizatörü.</p> <p>-7-9 Mayıs 2015 “10.Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi” Kongre Tebliği.</p> <p>-13-15 Mayıs 2015 “International Congress On Education For The Future: Issues and Challenges” Kongre Tebliği.</p> <p>-Okcu, V.,Cevik, M. S., &amp; Bakac, N. (2015). "Relation between the organizational justice perception and work alienation of secondary school teachers.” International Journal Of Academic Research, 7 (4), 213-225.</p> <p>-Ferhat Korkmaz ve Naman Bakaç. 24-26 Mayıs 2017 “15 Temmuz Darbe Girişimi ve Türkiye, Uluslararası Sempozyum” sözlü bildiri sunumu.</p>
<p><b>İş Deneyimi</b></p>	
<p>Stajlar</p>	<p>-</p>

Projeler	<p>Ulusal Ajans Projeleri:</p> <p>-Yerel Yönetim ve KOBİ'lerde Kullanılan Bilgisayarlı Muhasebe Paket Programları ile Otomasyonlarının İncelenmesi, 2009, Almanya. Proje Numarası: 2009-1-TR1-LEO01-07264</p> <p>- Kamu Kurumlarında Ağ ve Bilgi Güvenliği Projesi, 2011, Almanya-Belçika-İsveç. Proje Numarası: 2011-1-TR1-LEO03-25395</p>
Çalıştığı Kurumlar	<p>-Çorum Hacıhamza Çok Programlı Lisesi</p> <p>-Batman Ticaret Meslek Lisesi</p> <p>-Beşiri Yunus Emre Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi</p> <p>-Piri Reis Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi</p>
<b>İletişim</b>	
E-PostaAdresi	namanbak@gmail.com
<b>Tarih</b>	05/10/2018