

**T.C.
DİCLE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ EĞİTİMİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI**

**FARKLILIKLAR YÖNETİMİNE İLİŞKİN YÖNETİCİ GÖRÜŞLERİ İLE
YÖNETİCİLERİN EMPATİK EĞİLİMLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Senem ÇETİN

**Diyarbakır
2019**

**T.C.
DİCLE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ EĞİTİMİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI**

**FARKLILIKLAR YÖNETİMİNE İLİŞKİN YÖNETİCİ GÖRÜŞLERİ İLE
YÖNETİCİLERİN EMPATİK EĞİLİMLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**HAZIRLAYAN
Senem ÇETİN**

Danışman

Doç. Dr. Hüseyin Fazlı ERGÜL

**Diyarbakır
2019**

ONAY SAYFASI

T.C

DİCLE UNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

DIYARBAKIR

Senem ÇETİN tarafından yapılan "Farklılıkların Yönetimine İlişkin Yönetici Görüşeri ile Yöneticilerin Empatik Eğilimlerinin Karşılaştırılması" konulu bu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Eğitimi Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir

Jüri Üyesinin

Ünvanı

Adı Soyadı

Başkan: Doç. Dr. H. Fazlı ERGÖL

Üye: Doç. Dr. Cemal AKÖZÜM

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Yunus Emre AVCI



Tez Savunma Sınavı Tarihi: 31/10/2019

Yukarıdaki bilgilerin doğruluğunu onaylarım.

.../10/2019

Prof. Dr. İlhami BULUT

ENSTİTÜ MÜDÜR

(MÜHÜR)

BİLDİRİM

Tezimin içerdiği yenilik ve sonuçları başka bir yerden almadığımı ve bu tezi DÜ Eğitim Bilimleri Enstitüsünden başka bir bilim kuruluşuna akademik gaye ve unvan almak amacıyla vermediğimi; tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada kullanılan her türlü kaynağa eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ediyorum.

Senem ÇETİN

31.10.2019

ÖZET

Bu araştırmada Diyarbakır İl Merkezindeki İlçelerde görev yapan okul yöneticilerinin farklılıkların yönetimine ilişkin görüşleri ile empatik eğilimleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. İlişkisel tarama türüyle yönetilen bu çalışmanın evrenini 2018-2019 eğitim-öğretim yılında Diyarbakır İli Merkez İlçelerinde görev yapan 1095 okul yöneticisi; örneklemini ise seçkisiz örneklem yöntemiyle belirlenen 272 yönetici oluşturmaktadır. Okul yöneticilerinin farklılıkların yönetimine ilişkin görüşleri ile empatik eğilimleri arasındaki ilişkinin belirlenmesinde empatik eğilim ölçeği ve farklılıkların yönetimi ölçeği kullanılmıştır. Empatik eğilim ölçeği 20 madde tek boyuttan, farklılıkların yönetimi ise 28 madde 3 boyuttan oluşmaktadır.

Çalışmadan elde edilen veriler SPSS 22.0 paket programı ile analiz edilmiştir. Verilerin analizinde; okul müdürlerinin empatik eğilim ve farklılıkların yönetimine ilişkin görüşlerin değerlendirilirken; t- testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA), Pearson Korelasyonu ve Regresyon analizi kullanılmıştır.

Yapılan araştırma sonuçlarına göre okul yöneticilerinin empatik eğilim düzeyleriyle; cinsiyet ve mezun olunan fakülte arasında anlamlı farklılık olduğu; medeni durum, mesleki kıdem, yönetici olarak hizmet süresi, bulunduğu okuldaki görev süresi ve görev yaptığı okulun bulunduğu ilçe arasında anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin farklılıkların yönetimine ilişkin görüşleri ile mezun olunan fakülte, mesleki kıdem, yönetici olarak hizmet süresi ve bulunduğu okuldaki görev süresi arasında anlamlı farklılık olduğu; cinsiyet, medeni durum ve görev yaptığı okulun bulunduğu ilçe arasında anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca empatik eğilim ölçeği ile farklılıkların yönetimi ölçeği ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Okul Yöneticisi, Empatik Eğilim, Farklılıkların Yönetimi

ABSTRACT

In this study, the aim of the relationship between the school principals working in the districts in Diyarbakır city center and the empathic progression of the association in the center on the management of their commitment was aimed. The universe of this study, which was managed by relational survey type, was composed of 1095 school administrators working in the Central Districts of Diyarbakır Province during the 2018-2019 academic year. and the sample speaks by random sampling method in 272 administrative languages. Empathic management scale and differences management scale in the period when the relationship between school management and environmental management is determined. The empathic class scale is 20 items from a single dimension, and the management of differences is from 28 items to 3 dimensions.

SPSS 22.0 software was used for analysis. In the analysis of the data; evaluating school principals' views on empathic planning and differences management; One Way Analysis of Variance (ANOVA), Pearson Correlation and Regression Analysis.

According to the results of structured research, there is a significant difference between gender and the faculty graduated; marital status, professional seniority, term of service as manager, term of office there, and meaningful diversity between the district where the school is located. The differences between the school directorate and the management team, faculty, professional seniority, the period of service as a manager and the period of duty in the school; Gender, marital status and task distribution There is also a significant relationship between the empathic planning scale and the management of differences scale and its lower levels.

Key Words: School Principal, Empathic Tendency, Diversity Management

ÖNSÖZ

Tez çalışmasının her aşamasında akademik tecrübelerini benimle paylasan, araştırmanın yürütülmesi ve yazıya dökülmesi aşamasında çalışmama yol gösterici katkılarda bulunan değerli danışmanım Doç. Dr. Hüseyin Fazlı ERGÜL'e teşekkürlerimi sunarım.

Hayatımın her aşamasında bana destek olan, çalışmam sırasında maddi ve manevi yardımlarını benden hiç esirgemeyen eşim, annem, babam ve ailemin diğer üyelerine saygı ve sevgilerimi sunar, teşekkürü bir borç bilirim. Yine zamanlarımı ayırarak araştırmaya katılan tüm okul müdürleri arkadaşlarıma teşekkürü borç bilirim. Ayrıca çalışmamın yürütülmesi esnasında manevi destekleriyle yanımda olan sayın Doç. Dr. Cemal AKÜZÜM'e teşekkürlerimi sunarım

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ONAY SAYFASI	i
BİLDİRİM	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	x
KISALTMALAR	xii
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Problem Cümlesi	4
1.2.1. Alt Problemler	4
1.3. Araştırmanın Amacı	5
1.4. Araştırmanın Önemi	5
1.5. Sayıtlılar.....	7
1.6. Sınırlılıklar.....	7
1.7. Tanımlar.....	7
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	8
2.1. Farklılıkların Yönetimi Kavramı	8
2.1.1. Farklılık Kavramının Tanımı	8
2.1.2. Farklılıkların Sınıflandırılması	9
2.1.2.1. Kategorili Yaklaşım	9
2.1.2.2. Oranlar Yaklaşımı	10
2.1.3. Farklılıkların Önemi	10
2.1.4. Farklılıkların İç Boyutları	11
2.1.4.1. Yaş	12
2.1.4.2. Cinsiyet	12
2.1.4.3. Irk	13
2.1.4.4. Etnik Kimlik	13
2.1.5. Farklılıkların Dış Boyutları	14
2.1.5.1. Kişilik	14

2.1.5.2. Dini İnanç	14
2.1.5.3. Eğitim Düzeyi	15
2.1.5.4. Engellilik	15
2.1.6. Farklılıkların Yönetimi Tanımı	16
2.1.7. Farklılıkların Yönetim Süreci	16
2.1.8. Farklılıklar Yönetiminin Faydaları	17
2.1.9. Farklılıklar Yönetiminin Sakıncaları	18
2.1.10. Farklılıkların Yönetiminde Yöneticinin Rolü	19
2.1.11. Eğitim Yönetiminde Farklılıkların Yönetimi	20
2.1.12. Farklılıkların Okul Yönetimine Etkileri	21
2.2. Empatik Eğilim Kavramı	22
2.2.1. Empatinin Tanımı	22
2.2.2. Empatinin Tarihsel Gelişimi	23
2.2.3. Empatinin Önemi	23
2.2.4. Empatiyle Karıştırılan Kavramlar	24
2.2.4.1. Empati ve Sempati	24
2.2.4.2. Empati ve Özdeşim Kurma	25
2.2.4.3. Empati ve Sezgi Tanısı	25
2.2.4.4. Empati ve İçtenlik	25
2.2.5. Empatik Eğilimi Kavramı	26
2.2.6. Empatinin Eğitim Ortamında Kullanılması	26
2.2.7. Eğitim Sürecinde Empati Beceri ve Eğilimleri	27
2.3. Farklılıkların Yönetimi ve Empatik Eğilim	28
2.3.1. Yöneticiler İçin Empatinin Önemi	28
2.3.2. Okullarda Yöneticilerde Empatik Eğilimler	29
2.4. İlgili Araştırmalar	30
2.4.1. Farklılıklar Yönetimi İle İlgili Yapılan Araştırmalar	30
2.4.1.1. Farklılıklar Yönetimi İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar ...	30
2.4.1.2. Farklılıklar Yönetimi İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar .	32
2.4.2. Empatik Eğilim İle İlgili Yapılan Araştırmalar	32
2.4.2.1. Empatik Eğilim İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	32
2.4.2.2. Empatik Eğilim İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	35
3. YÖNTEM	36
3.1. Araştırmanın Modeli	36

3.2. Çalışma Grubu.....	36
3.3. Veri Toplama Araçları	38
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu	38
3.3.2. Empatik Eğilim Ölçeği	38
3.3.3. Farklılıkların Yönetimi Ölçeği	39
3.4. Verilerin Toplanması	40
3.5. Verilerin Analizi.....	40
4. BULGULAR	42
4.1. Katılımcıların Empatik Eğilim Görüşlerine Göre Bulgular	42
4.1.1. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Empatik Eğilime İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular	42
4.1.2. Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Empatik Eğilime İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular	43
4.1.3. Katılımcıların Mezun Olunan Fakülte Değişkenine Göre Empatik Eğilime İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular	44
4.1.4. Katılımcıların Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Empatik Eğilime İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular	44
4.1.5. Katılımcıların Yönetici Olarak Hizmet Süresi Değişkenine Göre Empatik Eğilime İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular	45
4.1.6. Katılımcıların Bulunduğu Okuldaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Empatik Eğilime İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular	45
4.1.7. Katılımcıların Çalıştığı Okulun Bulunduğu İlçe Çalışma Süresi Değişkenine Göre Empatik Eğilime İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular	46
4.2. Katılımcıların Farklılıkların Yönetimine İlişkin Görüşlerine Göre Bulgular	46
4.2.1. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılıkların Yönetimine İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular	48
4.2.2. Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılıkların Yönetimine İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular	49
4.2.3. Katılımcıların Mezun Olunan Fakülte Değişkenine Göre Farklılıkların Yönetimine İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular	50
4.2.4. Katılımcıların Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılıkların Yönetimine İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular	51
4.2.5. Katılımcıların Yönetici Olarak Hizmet Süresi Değişkenine Göre Farklılıkların Yönetimine İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular	53

4.2.6. Katılımcıların Bulunduğu Okuldaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılıkların Yönetimine İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular	54
4.2.7. Katılımcıların Çalıştığı Okulun Bulunduğu İlçe Değişkenine Göre Farklılıkların Yönetimine İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular	56
4.3. Empatik Eğilim Ölçeği ile Farklılıkların Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi	57
4.4. Empatik Eğilim Ölçeği ve Farklılıkların Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutları Arasındaki Regresyon Düzeyleri	58
5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	60
5.1. Sonuç	60
5.2. Tartışma	63
5.3. Öneriler	66
5.3.1. Araştırmacılara Yönelik Öneriler	66
5.3.2. Uygulamacılara Yönelik Öneriler	66
KAYNAKÇA	68
EKLER	77

TABLolar LİSTESİ

<u>Tablo No:</u>	<u>Sayfa No:</u>
Tablo 1 Mannix ve Neale 'in (2004) farklılık kategorileri	10
Tablo 2. Çalışma Grubunun Demografik Niteliklere İlişkin Betimsel Veriler	37
Tablo 3. Farklılıklar Yönetimi Ölçeğinin Boyutları ve Güvenirlik Katsayıları	40
Tablo 4. Katılımcıların Empatik Eğilime Yönelik Görüşlerine İlişkin Betimsel Veriler ..	42
Tablo 5. Cinsiyet Değişkenine Göre Empatik Eğilime İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	43
Tablo 6. Medeni Durum Değişkenine Göre Empatik Eğilime İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	43
Tablo 7. Mezun Olunan Fakülte Değişkenine Göre Empatik Eğilime İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	44
Tablo 8. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Empatik Eğilime İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	44
Tablo 9. Yönetici Olarak Hizmet Süresi Değişkenine Göre Empatik Eğilime İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	45
Tablo 10. Bulunduğu Okuldaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Empatik Eğilime İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	45
Tablo 11. Çalıştığı Okulun Bulunduğu İlçe Değişkenine Göre Empatik Eğilime İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	46
Tablo 12. Katılımcıların Farklılıkların Yönetimine Yönelik Görüşlerine İlişkin Betimsel Veriler	47
Tablo 13. Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılıkların Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	48
Tablo 14. Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılıkların Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	49
Tablo 15. Mezun Olunan Fakülte Değişkenine Göre Farklılıkların Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	50
Tablo 16. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılıkların Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	52
Tablo 17. Yönetici Olarak Hizmet Süresi Değişkenine Göre Farklılıkların Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	53
Tablo 18. Bulunduğu Okuldaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılıkların Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	54

Tablo 19. Bulunduğu Çalıştığı Okulun Bulunduğu İlçe Değişkenine Göre Farklılıkların Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Dağılımları	56
Tablo 20. Empatik Eğilim lçeği ile Farklılıkların Yönetimi lçeğine Verilen Cevaplara İlişkin Pearson Korelasyon Katsayıları	57
Tablo 21. Katılımcıların Empatik Eğilim ve Farklılıkların Yönetimi lçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Görüşleri Arasındaki Çoklu Regresyon İlişki	58
Tablo 22. Katılımcıların Empatik Eğilim ve Farklılıkların Yönetimine İlişkin Görüşleri Arasındaki Basit Regresyon	59



KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AİBU	: Abant İzzet Baysal Üniversitesi
AÜ	: Ankara Üniversitesi
C.Ü.	: Cumhuriyet Üniversitesi
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
MÜ	: Marmara Üniversitesi
ÖSYM	: Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi
T.C.	: Türkiye Cumhuriyeti
TDK	: Türk Dil Kurumu
TODAİE	: Türkiye ve Orta Doğu Anne İdaresi Enstitüsü
v.b	: ve benzeri
\bar{x}	: Ortalama

1. GİRİŞ

Bu bölümde; araştırmaya ilişkin problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın önemi, araştırmanın amacı, sayıtlar, sınırlılıklar ve konuyla ilgili tanımlar yer almıştır.

1.1. Problem Durumu

Çalışanların örgüte getirdikleri farklılıkları örgütün devamlılığını sağlamak için yönetmeyi amaçlayan farklılıkların yönetimi yaklaşımı, giderek örgütler için önemli hale gelmektedir (Özkaya, Özbilgin ve Şengül, 2008). Örgütler içerisinde çalışan bireyler birçok özellikleri bakımından birbirlerinden ayrılmaktadır (Balyer ve Gündüz, 2010). Örgütler var oldukları çevreye ve içlerinde barındırdıkları insan kaynaklarına göre birbirlerinden farklıdır (Çakır, 2011). Bireyin kendisine ait özelliklerini gösteren farklılıklar, kendi öz varlığının göstergesidir. Toplumsal yaşamda ve örgütlerde önemli bir yere sahip olan farklılıklar, bireyin kendi kimliğini oluşturma çabalarının bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır (Memduhoğlu, 2007).

Farklılıklar, insanların birbirlerinden farklı olan düşünce ve davranışlarını belirtmektedir. En genel tanımıyla farklılık kavramı; dine, etnik kökene, renge, ekonomik statüye, uyruğa dayanarak bireyler arasındaki farklı olan davranışlar, değerler ve yaşam yolları olarak bilinmektedir (Aksu, 2008, s. 5). Rosado'ya (1997, s. 6) göre, farklılık, birincil (temel olarak biyolojik, çoğu zaman gözle görülebilir: yaş, cinsiyet, ırk, etnik, cinsel yönelim, yetersizlikler) ve ikincil (sosyokültürel, genellikle gözle görülemez: dil, eğitim, değerleri kullanım, kültür, öğrenme türü, vb.) olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Bireyin fiziksel özelliklerine yansıdığı için kolayca ayırt edilebilen ve doğuştan kazanılan temel farklılıklar değiştirilemezken, ilk bakışta kolayca fark edilemeyen ikincil farklılıklar bireyin yaşamını daha az etkilemektedir. Temel farklılıklar gibi doğuştan gelmediği, sonradan kazanıldığı için, değiştirilmesi daha kolaydır (Ünalp, 2007). Bu bağlamda, örgütlerde önemli bir yere sahip olan farklılıklara dikkat etmek gerekmektedir.

Özkaya vd.' ne (2008) göre, günümüzde farklılıkların örgütler için önemli hale gelmesinin nedenleri arasında; ortaya çıkan gelişmelerin işgücünü etkilemesi, çalışanların eşit hak ve imkanlara sahip olmak istemesi ve rekabet avantajı elde etme isteği olarak gösterilmektedir. Örgütlerde uyumlu ve hoşgörülü bir ortam oluşturmak için çalışanların farklılıklarına önem vermek, farklı özelliklere saygı duymak,

farklılıkları bir güç olarak kabul etmek ve değer vermek örgütün devamlılığı açısından önem taşımaktadır. Farklılıkları önemli bir güce ve avantaja çeviremeyen örgütlerin varlıklarını sürdürmeleri imkansızdır (Memduhoğlu, 2011a; Güleş, 2012; van Vuuren, van der Westhuizen ve van der Walt, 2012). Örgüt içinde en iyiye ulaşmak, yaratıcılığı ve yeniliği ortaya çıkarmak, örgütün rekabet gücünü geliştirmek için örgüt içindeki farklılıkların farkında olmak gerekmektedir. Bu nedenle örgütler hayatta kalmak ve başarıya ulaşmak istiyorlarsa, farklılıkların farkında olmalı, çalışanlara farklılıklarıyla kabul edildiklerini ve farklılıklarına değer verildiğini hissettirmelidir (Polat, 2012).

Aksu'ya (2008) göre, farklılıkların etkili yönetilmediği durumlarda kişisel ya da grup düzeyinde sorunlar çıkmaktadır. Bu sorunlar, bireyleri rahatsız eden sorunlar olabileceği gibi iletişim problemleri, çatışmalar, verimliliğin ya da motivasyonun azalması şeklinde olabilir. Ölçülemeyen bir şeyin yönetilmesi imkansız olduğu için farklılıkların boyutlarının tam olarak belirlenmesi, etkili bir yönetim için en önemli adımdır. Farklılık, örgütler için hem bir fırsat hem de bir zorluk olabilir. Örgütlerde hem fırsat hem de zorluk olarak görülen farklılıklar, örgütler tarafından yönetilmek zorundadır; çünkü farklılıklar iyi yönetildiklerinde fırsat, yönetilmediklerinde zorluk haline gelmektedirler (Tozkoparan ve Vatansever, 2011).

Farklılıkların yönetimi; çalışanların cinsiyet, ırk, etnik köken, yaş gibi birbirlerinden farklı olan değişkenlerden etkilenmeden potansiyellerini ortaya çıkarmalarını, bütün yeteneklerini örgütü başarıya ulaştırmak için kullanmalarını amaçlamaktadır. Bu açıdan, farklılıkların yönetimi örgütlerdeki bütün çalışanların farklılıklarını yönetebilecek şekilde olmalıdır (Balay ve Sağlam, 2004). Farklılıklarının yönetilmesinin örgüt için yararlı olduğu gerçeği yadsınamaz. Bu açıdan, örgütlerin farklılıkları etkin bir şekilde yönetmesinin, devamlılıklarını sürdürmeleri ve başarılı olmaları açısından kritik bir öneme sahip olduğu söylenebilir. Bu amaçla söz konusu bu araştırmada farklılıkların yönetimi üzerinde durulmaktadır.

Eğitim örgütlerinde çalışanlar da diğer alanlarda olduğu gibi farklı özelliklere sahiptir. Okullarda var olan bu farklılıklara önem vermek, okul çalışanlarının memnuniyetini ve okulun başarısını artırmakta ve eğitim-öğretim etkinliklerini kolaylaştırmakta, etkin bir kültürel alışveriş sağlamakta hoşgörülü ve önyargısız bir ortam oluşturmakta ve farklı deneyimleri içeren bir yaşam alanı yaratmaktadır (Balyer ve Gündüz, 2010). Farklılıklara sahip okulların yönetilmesinin zor olacağı söylenebilir. Çünkü, okullarda çalışan insanların okula getirdikleri farklı özellikler, anlaşmazlıklar, gruplaşmalar gibi olumsuz sonuçlar doğururken, bu farklılıklar aynı zamanda okulun

zenginleşmesini, önyargıların kırılmasını, yeni şeyler öğrenebilmeyi, empati kurabilmeyi, hoşgörü ortamının gelişmesini, önyargıların ortadan kalkmasını, zayıf ve güçlü yönlerin fark edilmesini, verimlilikle çalışılmasını da sağlamaktadır (Memduhoğlu, 2011a). Okullarda yöneticiler farklılıkların yönetimini uygularken öğretmenlerin fikir ve düşüncelerine önem göstererek yapması sunulan hizmetin kaliteli olabilmesine imkan sağlayabilmektedir. okul yöneticileri öğretmenlerin düşüncelerine önem verirken empati kurmaları oldukça önemlidir.

Bireyler arasında olan ilişkilerde karşı tarafta bulunan bireye aktarılmak istenen bilgilerin aktarılması esnasında sorunlar meydana gelebilmektedir. Bununla birlikte verilmek istenen bilginin karşıdaki kişi tarafından yanlış anlaşılmasından dolayı sorunlar ortaya çıkmaktadır. Sosyal hayatta iletişim içerisinde oldukları bireyleri anlamayan, kendilerini onların yerine koyan, algılayan ve uygun bir şekilde dönüt veren bireyler empati kuramayan bireylere göre başarı oranları daha yüksek olmaktadır. Hayatı anlamada da empatide zorluk çeken bireyler sosyal yaşantısında problem yaşayacaktır. Yaşama bakışları yalnızca kendi gözleri ile sınırlı olduğundan, kendi düşüncelerinden başka bir şey görmedikleri için diğer bireyleri anlama konusunda güçlük çekmektedirler. Oysa karşılarındaki bireylerle doğru kurulan iletişim, iki tarafında kendilerini rahat hissetmesi ile neticelenmektedir(Özbek, 2010).

Son yıllarda eleştirel düşünme ve empatik düşünme kavramları değer ve önem kazanmaya başlamıştır. Bu kavramların gün geçtikçe önem kazanmasından dolayı ilköğretim müfredatında beceriler arasında yerini almış ve bunlar üzerinde çok fazla araştırma yapılmıştır. Toplumda bireyler arasında sağlıklı iletişimlerin kurulması ve başka bireylerin düşüncelerine kapalı olan, araştırma ve sorgulamadan uzak bireylerin yetiştirilmesi önemlidir. Bundan dolayı empati kavramının farklı ülkelerdeki eğitim müfredatlarına yerleştirilmesi bir zorunluluk durumuna gelmiştir. Bu kavramlarla ilgili eğitimcilere önemli görevler düşmektedir. Bu kavramların mantık ve içeriklerini iyi öğrenmeleri ve içselleştirmeleri bundan dolayı eğitimci yetiştirilirken, adayların bu beceri ve bilgilere ne kadar sahip olduklarının belirlenmesi gerekmektedir (Ekinci, 2009).

Empati, bireyin kendisini karşısında bulunan bireyin yerine koyarak o kişinin duygu ve düşüncelerini doğru bir şekilde anlaması şeklinde tanımlanmaktadır (Dökmen, 2013: 135). Empati, ilişkilerde gerekli olan zihinsel ve duygusal ortamın yaratılmasını sağlamaktadır. Böylece kişilerde yabancı olunan yaşantıları anlamayı kolaylaştırmakta, zihinsel gücün sınırlarını genişletmekte ve önyargı ile değerlendirmeyi ortadan

kaldırmaktadır. Empati kurma becerisi ile duygu ve düşünceler iyi ifade edilmekte, toplumla uyumlu ve sosyal duyarlılığı yüksek kişiler yetişmektedir (Genç, 2010).

Başarılı bir etkileşim ortamı, öğretmenin öğrencilerini anlamaya çalışması, öğrencilerin akademik, sosyal ve bireysel düzeydeki görüşlerini anlayıp paylaşmasıyla oluşur (Yavuzer, 2016:118). Öğretmenlerin, ders yaşantılarının öğrenciler için olan anlamını anladığının gözlemlendiği durumlarda, öğrenmede artış olmaktadır. Yapılan çalışmalarda, üst düzeyde anlayışlı öğretmenlerin olduğu sınıfların başarısı, bunun olmadığı sınıflara göre anlamlı bir farklılık yaratmaktadır. Bu bulgular birçok sınıfta tekrarlanmıştır. Okullardaki öğretim ve eğitimin kalitesi öğretmenlerin öğrencileri ile kurmuş oldukları sağlıklı iletişim ile mümkün olmaktadır. Yalnızca öğretime esaslı eğitim sistemi, artık kendisini durağan olmayan, sorgulayan ve araştıran bir yapıya devinmiştir. Esas amacının eğitmek olduğu bu sistemde öğretmenlerin öğrenci, veli veya yöneticiyi tam olarak anlaması, algılaması ve beklentilerine cevap vermesi önemli bir unsurdur (Karataş, 2012).

Geleceğin güvencesi olan öğretmenlerin ve yöneticilerinin iletişimlerde büyük önemi bulunan empatik yaklaşımla ilgili düşüncelerinin belirlenmesi, salt karşılıklı ilişkiler bakımından değil, gelecek kuşakların kaliteleri içinde belirleyici bir unsur olacaktır. Özellikle yöneticilerin sahip olduğu empatik eğilim ve bunların hangi değişkenlerden dolayı farklılıklar gösterdiği, üstünde çalışmalar yapılması gereken bir konudur. Bu araştırma sonucunda, bu alandaki boşlukların doldurulması ve daha önceki araştırmalar üstüne daha da güncel olan sonuçların eklenmesi amaçlanmaktadır (Ekinci, 2010)

1.2. Problem Cümlesi

Araştırmanın problem cümlesi “okul yöneticilerinin okullardaki farklılıklar yönetimine ilişkin görüşleri ile empatik eğilimleri arasındaki ilişki nasıldır?” şeklindedir.

1.2.1. Alt Problemler

1. Okul yöneticilerinin farklılıkların yönetimine ilişkin görüşleri;
 - a. Cinsiyet,
 - b. Mezun olunan fakülte,
 - c. Medeni durum,
 - d. Mesleki kıdem,

- e. Yönetici olarak hizmet süresi,
 - f. Bulunduğu okuldaki görev süresi,
 - g. Görev yapılan okulun bulunduğu ilçe değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?
2. Okul yöneticilerinin empatik eğilim düzeyleri;
- a. Cinsiyet,
 - b. Mezun olunan fakülte,
 - c. Medeni durum,
 - d. Mesleki kıdem,
 - e. Yönetici olarak hizmet süresi,
 - f. Bulunduğu okuldaki görev süresi,
 - g. Görev yapılan okulun bulunduğu ilçe değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?
3. Okul yöneticilerinin farklılıkların yönetimine ilişkin görüşleri ile empatik eğilimleri arasında ilişki var mıdır?
4. Okul yöneticilerinin farklılıkların yönetimine ilişkin görüşleri empatik eğilimi yordamaktadır mı?

1.3. Araştırmanın Amacı

Eğitim-öğretim sürecinde istenilen sonuçların elde edilmesinde farklılıkların yönetilmesinin ve empatik eğilim davranışı içerisinde bulunmasının önemli olduğu görülmektedir. Yapılan araştırmalar okulun başarısını artırma ve problemleri en aza indirme ile farklılıkların etkin bir şekilde yönetilmesi arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu göstermektedir (Balyer ve Gündüz, 2010; Çetin ve Bostancı, 2011; Memduhoğlu, 2011b; Karademir vd., 2012; Yılmaz ve Kurşun, 2013). Bu amaçla bu çalışmada okul yöneticilerinin farklılıkların yönetimine ilişkin görüşleri ile empatik eğilimleri arasındaki ilişki üzerinde durulmaktadır.

1.4. Araştırmanın Önemi

Yöneticilerin, okullarda farklılıkların yönetimine yönelik görüşleri, öğretmenler arasında dayanışma ve kabullenme, örgütsel açıdan okul değerlerine uyum, yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkları kabullenme ve yönetim anlayışları açısından öğretmenlerin yöneticilerde bulunmasını düşündükleri niteliklere sahip olma düzeylerini ortaya koyarken diğer yandan eksikliklerin görülerek düzeltilmesi adına atılacak

adımlara rehberlik edebileceği ve yöneticilerin kendilerini geliştirmelerine yardımcı olabileceği umulmaktadır.

Çok kültürlü eğitime ilişkin konular, öğretim programlarına kazanımlar olarak eklenmiş olsa da yöneticilerin eğitiminde de çok kültürlü eğitime önem verilmesi gerekmektedir. Aksi halde çok kültürlülüğe yönelik yeterli bilgi, beceri ve tutuma sahip olmayan yöneticilerle çok kültürlülük anlayışı kalıcı olmayacaktır. Bu nedenle çok kültürlü eğitim konusunda yöneticilerin olumsuz tutuma sahip oldukları noktalar bulunması halinde bu çalışmanın, yöneticilere açılacak olan hizmet içi eğitim programlarına ve öğretmen ve yönetici yetiştiren kurumların eğitim programlarına kaynak sağlayabileceği umulmaktadır. Ayrıca yöneticilerin çok kültürlü eğitim tutumlarının belirlenmesi, gelişmiş ülkelerde kabul edilen eğitim ilkelerinin uygulanması bakımından hangi aşamada bulunduğumuzu göstererek karşılaştırmalı eğitim alanındaki literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Empatinin günlük yaşantıda bireyler arası ilişkilerde önemli bir konumu bulunmaktadır. İnsanlar yaşamın bütün evrelerinde insanlarla beceri ilişkiler içerisindedir. Bu ilişkiler, bazen olumlu bazen de problemlerle dolu olabilmektedir. Bireyler, ilişkiler içerisinde devamlı olarak tanımlanmakta ve bu durum bireylerin yaşam standartlarını belirlemede önemli rol oynamaktadır. Bireylerin yaşamlarında, gün geçtikçe kurmuş olduğu ilişkiler karmaşık bir hal almaktadır. Sosyal yaşantıyı düzen altında tutan, önemli faktörlerin başında gelen ve kişilerarası ilişkilerin bütün yaş gruplarında bulunan insanlarda sağlanmasında, en önemli misyon eğitim sisteminindir.

Empatinin öğrenilen ve eğitimle geliştirilebilen bir beceri olduğu göz önüne alınırsa, yöneticilerimizin empatik eğilim seviyelerinin belirlenip daha sonra uygulanabilecek eğitim programlarıyla geliştirilmesi, ülkemizin milli eğitiminin geliştirilmesine ve böylece yöneticilerimizin, eğitimcilerimizin ve öğrencilerimizin daha sağlıklı olarak birbirleriyle daha iyi iletişim kurabilen bireyler olmasına katkıda bulunmasına bu çalışma hizmet edebilir. Bu çalışmanın, Milli Eğitim Bakanlığı'nda çalışan eğitim politikacılarına karar ve düzenlemelerinde yardımcı olması açısından yarar sağlayabilir. Ayrıca okullarda, yöneticilerin farklılıkların yönetimi ve empatik eğilimleri ile ilgili araştırmalar çok yetersizdir. Söz konusu konuda yapılan bir çalışmanın olmaması, alan yazın açısından bir boşluktur. Bu araştırmanın, eğitim – öğretim alanındaki yazına katkı getirmesi düşünülmektedir. Böylece araştırmanın, araştırmacılara farklılıkların yönetimi, empati ve empatik eğilim konusunda daha önce literatürde yer almayan bilgileri edinmelerini sağlayarak farklılıkların yönetimi ve

empati ile ilintili çeşitli araştırmalar üzerinde odaklanması noktasında yardım sağlaması beklenmektedir.

1.5. Sayıtlar

- Araştırmanın amacını gerçekleştirecek verileri toplamada uygun araç olarak ölçek kullanılmıştır.
- Katılımcılara yöneltilen ve ölçeklerde yer alan soruların katılımcılar tarafından anlaşılır olduğu varsayılmaktadır.
- Katılımcıların ölçek maddelerini tam ve doğru anladıkları ve verdikleri cevapların gerçek düşünce ve fikirlerini yansıttığı varsayılmaktadır.
- Seçmiş olduğumuz örneklemin evreni temsil ettiği varsayılmaktadır.

1.6. Sınırlılıklar

1. Araştırmada elde edilen bulgular, araştırma ölçekleri aracılığıyla toplanacak veriler ile sınırlıdır.
2. Araştırmanın sonuçları, Diyarbakır ili merkezinde bulunan okulöncesi, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan okul yöneticilerinin görüşleri ile sınırlıdır.

1.7. Tanımlamalar

Farklılıklar: Genel anlamıyla farklılık; kurumsal amaçları gerçekleştirmek için uygulanan, farklılıklar ve benzerlikler ile karakterize edilebilecek kolektif bir karışımdır Balyer ve Gündüz, 2010, s. 26).

Farklılıklar Yönetimi: Farklılıkların yönetimi kavramı ise; kurumsal performansa gözle görünür şekilde katkı yapan, destekleme, planlama ve yönetme sürecidir (Güleş, 2012, s. 617).

Empati: Empati bireyin karşısındakinin ruh halini veya içinde bulunduğu durumu kavramadır (Dökmen, 2013)

Empatik Eğilim: Bireyin empati kurma potansiyeli ve eğilimidir (Çelik, 2008).

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Farklılıkların Yönetimi Kavramı

2.1.1. Farklılık Kavramının Tanımı

Farklılık sözlüklerde genellikle; farklı olmak, benzersizlik, çeşitlilik, türdeş olmamak, başkalık, ayrımlılık gibi ifadelerle tanımlanmaktadır. TDK, farklılığı "Farklı olma durumu, ayrımlılık, başkalık" şeklinde tanımlamıştır (TDK, 2017). Hubbard (2004: 27) 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).

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" (Bakaç, 2018: 12).

Farklı etnik, din ve ulusları bünyesinde taşıyan 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 yanılıgısına 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, 2010: 201).

2.1.2. Farklılıkların Sınıflandırılması

Farklılıklarla ilgili alan yazın taramasında, farklılıklarla ilgili sınıflandırmaların farklı boyutlarda yapıldığı görülmektedir. Genellikle kavramsal çözümleme düzeyinde değinilmiş olup boyutların ölçeklendirmelerde kullanılmadığı görülmüştür. Ölçeklendirmeye farklılıkların sınırları belirtmeye çalışılmıştır. Bu tezde, farklılıklara ilişkin sınıflandırmada Mannix ve Neale'in yaklaşımı dikkate alınmıştır (Meteroğlu, 2015: 8).

2.1.2.1. Kategorili Yaklaşım

Genellikle farklılıklar iki, üç, dört boyutlu olarak ele alınır. Birinci boyut cinsiyet, yaş, ırk gibi farklılıkları içerir. İkinci boyut eğitim, yetenek, değerler kişilik gibi gözlenemeyen özellikleri içerir(Knouse, 2008). Çoğu araştırmada ise birinci boyut kimlik üzerine etkisi olan cinsiyet, etnik, ırk, yaş, yetenek ve karakterimizi içerir. İkinci boyutta daha az gözlenebilen farklılıklar olup kişisel kimlik üzerinde daha değişkenli bir etkiye sahiptir. Kişisel kimlik içine, eğitim düzeyi, coğrafi bölge, inanç, anadil, aile durumu, iş yapma biçimi, iş deneyimi, örgütsel rol, iletişim şekli, gelirini kapsar(Meteroğlu, 2015: 8).

İnsanların birbirinden farklı olduğunu ifade eden Hubbard farklılık tanımlarının insanların kendi değerlerini, algılarını etkileyen özellikleri içerisine vurgu yapmaktadır. Bu özellikler yaş, etnik köken, cinsiyet, zihinsel/fiziksel yeterlilik ve ırktır. Kişinin çevresiyle etkili ve erken dönemlerde sosyalleşmesi beraberinde tüm hayatı boyunca güçlü kişilik, uyum tablosu sergilemesini sağlar. Bu farklılık boyutları karakterine yansır. Bir diğer boyutta kişilerin değerlerini, beklentilerini ve deneyimlerini şekillendiren iletişim biçimi, eğitim, aile durumu, örgütsel rol ve kademe, din, ana dil, coğrafi bölge, gelir, iş deneyimi ve çalışma biçiminden oluşur(Hubbard, 2004). Farklılıkları içeren boyutları her bir bireyin eşsiz olduğunu anlamamıza yardım eder. Mannix ve Neale ise farklılıkları tablo 1' deki gibi altı kategoride sıralamıştır.

Tablo 1. Mannix ve Neale 'in (2004) farklılık kategorileri

Kategori	Farklılıklar
Sosyal	İrk
	Etnik Köken
	Cinsiyet
	Yaş
	Din
Bilgi yada Beceri	Fiziksel Yeterlilikler
	Eğitim
	İşlevsel Bilgi
	Bilgi ve Uzmanlık
	Eğitim (Kurs gibi)
Değer ve İnanışlar	Deneyim
	Yetenekler
	Kültürel Birikim (Geçmiş)
Kişisel	İdeolojik İnanışlar
	Biliş Biçimi
	Duygusal Yapı
Örgütsel veya Toplumsal Statü	Motivasyon Faktörleri
	Hizmet Süresi
	Unvan
Sosyal ve Ağ	İşle İlgili Bağlar
	Arkadaşlık Bağları
	Topluluk Bağları
	Grup İçi Üyelikler

2.1.2.2. Oranlar Yaklaşımı

Bu yaklaşım grup içerisinde azınlık çoğunluk oranına dayanan ve faktör yaklaşımına alternatif olarak gösterilen yaklaşımdır. Bu grupları şöyle sıralamışlardır (Mannix ve Neale, 2004):

1. Tek tip gruplar: Bütün üyeler benzerdir.
2. Çarpık gruplar: Azınlıkların oranı %1 ile % 15 arasındadır.
3. Eğimli gruplar; Azınlıkların oranı %15 ile %35 arasındadır.
4. Dengeli gruplar: Azınlık ve çoğunluğun oranları birbirine yakındır %35 ile

2.1.3. Farklılıkların Önemi

Son yıllarda örgütler, şirketler ve eğitim kurumlarının etkili yönetmek için uğraştığı farklılık kavramı; akademik makaleler, kitaplar ve tartışmalar sayesinde literatürde geniş bir yer almakta ve büyük bir ilgi görmektedir (Yeo, 2006). Büyük ilgi gören farklılıkları örgütlerde etkili yönetmenin önem kazanmasının çeşitli nedenleri vardır. Bu nedenler; kadınların, yaşlı insanların işgücüne daha fazla girmesi,

farklılıkların örgütlerin yararı için kullanılabilmesinin fark edilmesi ve farklılıkların yönetilmesinin öneminin anlaşılmasıdır (Özkaya vd., 2008). İnsan gücünün stratejik açıdan önem kazanması, farklı insanların örgütlerde daha fazla yer almaya başlaması, farklılıkların engel olmadığını olumlu yönlerinden faydalanılabileceğinin, farklılıkların örgütü daha verimli ve başarılı bir hale getireceğinin anlaşılması örgütlerde farklılıkların fark edilmesini, kabul görmesini ve farklılıklara değer verilmesini zorunlu hale getirmektedir.

Örgütlerde farklılıkların problem olarak görülmesi, farklılıkların fazla olmasının işgücü için olumsuz bir durum olarak algılanması nedeniyledir; bu olumsuz algı da örgütlerin başarısını artıracak olan farklılıkları engel olarak görmektedir (Hubbard, 2004). Bu nedenle, örgüt içinde bir güç haline gelebilmesi ve başarıyı artırabilmesi için farklılıkların hem kabul edilmesi hem de değer görmesi gerekmektedir. Çünkü farklılıklara değer vermek, sinerjinin temelidir ve çalışanların uyum içinde çalışabilmesini, örgütsel bağlılığın fazla olması için farklılıkların önemsenmesi gerekmektedir. Başka bir ifadeyle örgütte yer alan farklı özelliklere sahip insanların uyum içerisinde, kendilerini rahat hissederek çalışmasını sağlamak için bu farklılıkların kabul ve değer görmesi gerekmektedir (van Vuuren vd., 2012).

Dünyanın daha iyi bir yer olmasını sağlayacak olan farklılıklar, örgüt ortamını zenginleştirmekte, yaratıcılığı, verimliliği ve etkililiği artırmaktadır. Çalışanlar arasındaki farklılıkları kabul etmek, olumsuz bir işgücü çevresini herkesin birbirini desteklediği ve kolayca iletişim kurabildikleri olumlu bir çevreye dönüştürmektedir (Hubbard, 2004). Ayrıca, çalışanlar arasındaki potansiyel yetenekleri geliştirmekte ve çalışanların daha değerli hissetmelerini sağlamaktadır. Bu bağlamda, farklılıkların örgüte zarar getireceğine dair olan yanlış algı, farklılıkların örgütlerde reddedilmesine ve farklılıklardan korkulmasına neden olmaktadır. Oysaki farklılıkların örgüt içerisinde kabul ve değer görmesi, farklılıkların korkulacak bir şey olmadığını göstermekte ve çalışanların örgüt ortamında mutlu olmasını, örgütün avantajlı hale gelmesini, başarılı olmasını ve devamlılığını sağlamaktadır (Vashanti, 2012) .

2.1.4. Farklılıkların İç Boyutları

Sosyalleşmenin ilk basamaklarında ve yaşamın her anından güçlü bir etkiye sahip olan bireysel farklılıkların tümü farklılığın iç boyutları olarak tanımlanmaktadır.

Cinsiyet, yaş, ırk, etnik köken, cinsel tercih gibi faktörler farklılıkların iç boyutları olarak sayılmaktadır. Ancak bazı insanlar için din faktörü önemli olurken

başka bireyler için ise din öncelikli öneme sahip olamayabilmektedir. Yani iç boyutlar başka bireylerin gözüne çarpan ve başkalarının dikkat ettiği özellikler olarak ifade edilmektedir. Farklılıkların iç boyutlarının başka bir özelliği de ayrımcılık ve önyargı gibi tepkilere neden olmasıdır. Ayrımcılık ve önyargı gibi tepkilere neden olması iç boyutların göze çarpan ve gözle görülen özellikler olmasıdır (Aksu, 2008).

2.1.4.1. Yaş

Farklılığın iç boyutlarının başında yaş faktörü gelmektedir. Farklılıkların yönetimi bakımından üstünde durulması gereken birincil faktör olan yaş işgücü bakımından önemli ve ülkeden ülkeye farklılıklar gösterebilmektedir. Yaş faktörü incelendiğinde, farklılık gösteren demografik, ekonomik ve sosyal değişkenler ile alakalı bir biçimde, nüfusun yaşlı bireylerinin gelişmiş ekonomik toplumları; nüfusun genç bireylerinin ise iktisaden az gelişmiş toplumların birincil karakteri biçiminde ifade edilmektedir. Türkiye iş gücü bakımından genç nüfusa sahip ve bu genç nüfus devamlı olarak artış göstermesinden dolayı gelişmekte olan bir ülke olduğu belirtilmektedir (Baybora, 2010).

Yaştan dolayısıyla bireyler ve topluluklar arasında davranış farklılıkları, ayrımcılık olarak ifade edildiği gibi günlük önyargılara veya genelleştirilmiş kanılara dayanmaktadır. Bu şekildeki davranış tarzının hatalı olduğu, haksız önyargılara ve yanlış anlamalara dayandığı belirtilmektedir. Hem yaşlı bireyler hemde genç bireyler bu şekildeki önyargılardan etkilenebilmektedir. Bireyler, bu yaşanan önyargıların sonucu olarak ayrımcılık ile karşı karşıya geldiğinde, gösterilen saygı eşitliği kabul edilmeyerek, temel hak saygınlıklarının ihlal edildiği belirtilmektedir. Genel olarak örgütlerde ayrımcılığa maruz kalan bireyler deneyimli ve yaşlı insanlar olarak ifade edilmektedir(Aksu, 2008).

Yetişkin gençler 65 yaş üstünde olan bireyleri, sağlıksız, mutsuz, cazibesiz, asık suratlı, sosyal becerileri az, bakıma muhtaç, kendini başkalarını aşırı derecede kontrol eden, verimsiz, çabuk incinen kırılğan, kişinin ömrünü tüketen, benmerkezci, cimri bireyler olarak görmektedirler(Hogg ve Vaughan, 2007).

2.1.4.2. Cinsiyet

Farklılıklar yönetiminde üstünde durulması gereken önemli faktörlerden bir diğeri de cinsiyet unsurudur. Cinsiyet değişkenini rolü ve sosyalizasyonu doğum anından ölüm anına kadar devam etmektedir. Cinsiyet unsurunun rolü kavram olarak

toplumlarda ve tarih içinde değişiklik gösterse de, cinsiyet temelindeki tek değişmeyen yönü kadınların erkeklere göre ikincil planda olduğu anlayışıdır. Bu eğilimler bir yana, cinsiyetle ilgili büyük problemlerle yüz yüze bazı örgütlerde bu durum "cam tavan" diye anılmaktadır. "Cam tavan", birçok örgütte, birçok kadını üst yönetim görevlerine atanmasından ve ilerlemeye karşı koruyan bir bariyeri tanımlamaktadır. Bu "tavan" kırılması güç bir engeldir. Ama aynı zamanda hemen göze çarpmayan bir durumdur. Cam tavanın oluşmasında, cinsiyet rol stereotipleri, kadınların kendilerine yeterince güvenmemeleri, eş ve anne olarak üstlendikleri sorumluluklar, iş yaşamında erkeklerin kurduğu ilişki ağının dışında kalmaları, iyi eğitim görmüş nitelikli kadın sayısının yeterli düzeyde olmaması, kadınların güç kavramına olumsuz yaklaşımları, işverenlerin erkek yöneticileri tercih etmeleri, yönetici ve astların kadın yöneticilere olumsuz tutumları vb. etkenler rol oynamaktadır(Aksu, 2008).

2.1.4.3. Irk

Irk sınıflandırması (insan türü içindeki biyolojik tip farklılıklarına göre yapılan sınıflandırma) insani toplulukları birbirinden ayırmada temel olarak kullanılan yöntemlerden biridir ve ırklara, yani insan türü içindeki biyolojik tip farklılıklarına göre yapılan sınıflandırmadır. Irkların günümüzdeki karmaşık ve çok çeşitli dağılımı ise büyük çaplı nüfus hareketleri (göçler) sonucunda ortaya çıkmıştır(Aksu, 2008).

İnsanlar arasında fiziki farklılıklar bulunmakta ve bunların bir bölümü de kalıtsal olarak edinilmektedir. Ancak bazı farklılıkların toplumsal olarak önyargı ve ayrımcılık yarattığı, bazılarının ise yaratmadığı sorusunun biyoloji ile alakalı bir durum olmadığını söylemek mümkündür. Bundan ötürü topluluklar yada toplum üyelerince toplumsal olarak önemli olduğunun düşünöldüğü ırk farklılıklarının, fiziksel farklılıklar olarak düşünölmeleri gerekmektedir. Deri rengindeki farklılıklar bireyler tarafından önemli olarak görölmekteyken, saç renginde oluşan farklılıklar ise önemli olarak görölmemektedir. Irkçılık kavramı toplumu fiziksel olarak ayrımlara dayandıran bir önyargı olarak ifade edilmektedir (Giddens, 2008).

2.1.4.4. Etnik Kimlik

Etniklik kavramı, sosyal bir grubun dil, milli kimliği ve ırkı olarak tanımlanmaktadır. Irk ve kültür gibi kavramların bileşimleri, sosyal analizler için bağımsız değişkenler olarak nitelendirilmektedir. Etnik değişkenler sosyal olarak üretilmekte ve korunduğu ifade edilmektedir. Etniklik, diğer bir yaklaşımla, siyasi

etniklik ve kültürel etniklik olarak iki değişik manada ele alınabilir. Bunlardan ilki, etnik çerçevedeki bir grubun siyasi hareketliliğini veya şuurunu, öbürü ise, başka kültürel değerlere olan bağlılığını veya uygulamalarını işaret eder. Her iki türde de ortak özellik, grubun sahip olduğu farklılık bilincidir. Siyasi ve kültürel etniklik, etnik azınlık statüsü, ırk grupları, alt gruplar gibi birbirinden farklı anlamlarda analiz edilebilmektedir. Yaygın kullanımı son derece genel bir mana ifade etmekte ve bu yüzden de büyük bir kavram kargaşası meydana gelmektedir. Bu durum, belli bir grubun sosyal yapı içinde, ne tür bir yer işgal ettiğini de belirlemede güçlük çıkarmaktadır(Aksu, 2008).

2.1.5. Farklılıkların Dış Boyutları

Farklılığın dış boyutları, iç boyutlara göre daha az göze çarpmakta ve insan hayatını etkileme gücü daha az değişkenlerdir. Din, kişilik, kültür, eğitim, engellilik farklılığın dış boyutları olarak ifade edilmektedir. Dış boyutların daha bireyselleşmiş olduğunu söylenmektedir. Dış boyutlar, hayat boyunca kazanılan, yitirilen ve uyumlaştırılan farklılıklardır. Bir başka deyişle, kontrol veya seçimin bir ürünler olarak tanımlanmaktadır(Aksu, 2008).

2.1.5.1. Kişilik

Kişilik; bireyin kendisinden kaynaklanan tutarlı davranış kalıpları ve kişilik içi süreç olarak tanımlanmaktadır. Kişilik kavramının, iki yönünün olduğu görülmektedir: Birinci yön, kişiliğin bireysel farklılıklara dayanan yönü, ikinci yön ise, kişiliğin bir genelleşici özelliğinin olduğudur. Esasında kişiliğin davranış bilimlerindeki yeri de, bu iki özelliğe bağlı olarak insan davranışlarının genel psikolojisi ve farklılık psikolojisi ile ilgili çalışmalarda önemli ölçüde görülmektedir. Bu durumda davranışsal açıdan kişilik söz konusu olduğunda, belirli bir bireyin psikolojik özelliklerinin tümü anlatılmak istenmektedir. Bu durumda kişilik, bilimsel bir soyutlama olmayıp, belirli bir grup içinde yaşayan bireyin diğerlerine göre tanımlanmasıdır((Bozgeyikli, 2001).

2.1.5.2. Dini İnanç

Din, insanla beraber var olmuş, insanla beraber var olmakta ve var olmaya devam eden bir kurum olarak ifade edilmektedir. İnsanlık tarihinde en eski dönemlerden itibaren, dini inançlardan yoksun bir topluma rastlanmamaktadır. Toplumsal açıdan bakıldığında din, geleneksel uygulama ve kuralları, kişileri etkileyen bir üst yapı olduğu

söylenmektedir. Kişini bir dini, herhangi bir derecede benimseme veya benimsememe biçimindeki değerlendirmesinin ifadesi "Dini Yönelim" olarak tanımlanmaktadır. Bireyin dinle ilgili değerlendirme ifade eden her çeşit tepkileri ve bunların derecesi kişinin dini yöneliminin göstergesidir. Dini yönelim dinlerdeki Tanrı ve ahret anlayışı ile birlikte ele alındığında üç önemli faktör öne çıkmaktadır: Dini düşünce ve inanç, dini davranışlar-ibadet ve ilk iki faktörle ilişkili olarak kişinin duyguları ve ileriye yönelik karşılık beklentisi şeklinde öne çıkmaktadır (Aksu, 2008).

2.1.5.3. Eğitim Düzeyi

Eğitimi, bireyin davranışlarında (bilgi, beceri, alışkanlık, tutum, vb.) kendi yaşantısı kanalıyla ve planlı olarak istenilen yönde değiştirme meydana getirme süreci olarak tanımlamak mümkündür. Eğitim bireyin doğduğu andan itibaren başlayan ve ölene kadar süren çok kapsamlı bir süreçtir. Çocuğun dünyaya gelmesiyle birlikte ilk olarak yürümek, konuşmak, duygularını ifade etmek gibi temel becerileri kazanır. Daha sonra bu süreç okul eğitimiyle devam eder. İş hayatında ise kendinden beklenen konularda hizmet içi eğitim alır. Bireyin işinin sona erdiği yani emekli olduğu yerde eğitim bitmiş olmaz. Bu noktadan sonra kişi yeni ilgiler geliştirerek o konuda bilgi ve beceriler kazanmaya çalışacaktır. Eğitim düzeyi bireyin yaşam süreci boyunca elde ettiği eğitim seviyesini ifade eden bir kavramdır ve doğal olarak bireyden bireye farklılık göstermektedir. Örgütlerde birbirinden farklı eğitim düzeylerinde bireyler çalışmaktadır. Farklılıkların yönetimi bu bireyler arasındaki eğitim düzeyi farklılığının örgüte etkilerini incelemektedir (Aksu, 2008).

2.1.5.4. Engellilik

Engelli nüfus genelde toplumların ekonomik gelişmişliğine paralel olarak artış ve azalış gösterir. Gelişmiş ülkelerde oran olarak az iken, gelişmekte olan ve geri kalmış ülkelerde bu oran daha yüksektir. Doğal olarak bunun sebeplerinin başında eğitim ve sağlık gelmektedir. Engellilik en temelde doğuştan ya da doğum sırasında oluşmasına ve sonradan kazanılmasına göre ikiye ayrılır. Doğuştan ya da doğum sırasında oluşan engellilik durumunda genetik faktörler, akraba evlilikleri, sağlık yetersizliği, ya da adaylarının bu konuda eğitimlerinin yetersiz olması, özellikle toplumlarda annelilik yaşının küçüklüğü, doğum öncesi sağlık kontrollerinin yetersizliği, doğum sırasında çocuk ve annenin bazı risklerle karşı karşıya kalması ve uzman sağlık personelinin bulunmaması, bulaşıcı hastalıklar, çeşitli çocuk hastalıkları, ateşlenme ve benzeri

doğum öncesi ve doğum sırasında ortaya çıkan bu gibi faktörler önemli rol oynamaktadır. Doğumdan sonra ortaya çıkan engelliliğe yol açan faktörler olarak ise kazalar, hastalıklar ve doğal afetler olarak sayılabilmektedir(Aksu, 2008).

2.1.6. Farklılıkların Yönetimi Tanımı

Benzer görüşe, inanca ve değerlere sahip olan çalışanları yönetebilmek oldukça kolaydır. Farklılıklara sahip çalışanları yönetebilmek, ortak paydada buluşturabilmek ve olası çatışmaları en aza indirmek zordur. Bu noktada ortaya çıkan farklılıkların yönetimi anlayışı, örgütlerin yaşadığı bu zorluğu her açıdan avantajlı hale getirerek örgütsel bir zenginlik ortaya koymakta ve örgütler için rekabet avantajı da sağlamaktadır (Tozkoparan ve Vatansever, 2011).

İnsanlar doğuştan gelen veya sosyal çevreden kazandıkları farklılıklarla yaşamlarını devam ettirmektedir. İş yaşamı ve özellikle kurumsal ortamlar farklı kişilerin bir arada çalışmak zorunda kaldıkları yerlerdir. Her bakımdan farklı kişiliklerin bir arada bulunmasının gerekliliği, çalışma ortamında gerilimlere sebep olabilmektedir. Farklılıkların yönetimi, ortaya çıkması muhtemel bu gerilimi yönetme ve ilişkileri dengede tutma konusunda önemli bakış açıları sunmaktadır (İnce vd., 2015).

Farklılıkların yönetimi anlayışı sadece demografik özellikler üzerine kurulu bir anlayış değildir. Örgüt içinde yaş, cinsiyet, fiziksel özellikler, zihinsel yeterlik, inanç, değer yargıları, eğitim düzeyi, deneyim, aile durumu gibi özellikler de farklılıkların yönetiminde yerini almaktadır. Bir başka deyişle, farklılıkların yönetimi demografik farklılıklarla beraber bireysel yetenekler, sosyal statü ve kültür özelliklerinden meydana gelen geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır(Memduhoğlu, 2011a). Farklılıkların yönetiminde bahsedilen, kişisel farklılıkların, örgütün amaçlarına ulaşmasındaki süreç ve stratejilerde amacına uygun olarak kullanılmalıdır. Farklılıkların yönetimi, amaca dönük sistematik ve planlı süreçleri içermektedir. Bireylerin örgüte sağladığı yararları göz önünde bulunduran farklılıkların yönetimi, farklılıkları kabul eden, eğitim ve fırsat eşitliği sağlamanın yanında karşılıklı olumlu davranışlar geliştirmelerini amaçlayan bir yönetim anlayışıdır (Güleş, 2012).

2.1.7. Farklılıkların Yönetim Süreci

Farklılıkları yönetmenin ilk adımı farklılıkları bilme, fark etme ve doğal karşılamadır. Akabinde, farklılıkların anlaşılması, kabul görmesi, benimsenmesi, değerlendirilmesi söz konusudur. Farklılıkları yönetmede farklılıkların anlaşılması

önemlidir (Gökçen, 2012). Farklılıkları anlamakla, örgütler farklı ırkları, cinsiyetleri, kültürleri, sosyal sınıfları ve yaşam biçimlerinden doğan bakış açıları benimsenir. Sessa'nın (1992) belirttiği gibi, farklılıkları etkili bir şekilde yönetebilmek için farklılıklara değer verilmeli, farklılıklara sahip çıkılmalı ve farklılıklar örgütün ayrılmaz bir parçası haline getirilmelidir (Hankins, 2005: 5).

Farklılıkların yönetiminin ilk adımı olarak, farklılıklar bir gerçeklik olgusu olarak tanınmalı ve kabul edilmeli yargısı görülebilir. İkinci olarak ise, farklılıklara değer verme ve onların değerlendirilmesi sayılabilir. Farklılığın tüm boyutlarını tanımak insanların bir diğerini daha iyi anlamasına, önyargıların ve çatışmaların azaltılmasına yardım eder ve daha güçlü bir sosyal entegrasyona öncülük eder (Vuuren, Westhuizen ve Walt, 2012: 158). Bunların yanısıra, Vuuren, Westhuizen ve Walt (2012) farklılığın yüzeysel, gözlemlenebilir ya da elle tutulabilir yönleri (örneğin; yaş, cinsiyet, etnik köken, kişilik) farklılığın derin ya da somut olmayan yönlerinden (örneğin; değerler, bilgi, yetenekler, tecrübeler, geçmiş ve köken) daha önemliymiş gibi ele alınmaması gerektiğinin de atıfta bulunmuşlardır.

2.1.8. Farklılıklar Yönetiminin Faydaları

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 vd., 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. Farklılıkların yararları bunlarla sınırlı olamaz. Barutçugil'e (2011: 209) göre 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.

2.1.9. Farklılıklar Yönetiminin Sakıncaları

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. 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).

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).

2.1.10. Farklılıkların Yönetiminde Yöneticinin Rolü

Yöneticilerin yönetim süreçlerinde karşılaştıkları farklılıklar özellikle bireysel, organizasyonel ve yönetsel alanlarda ortaya çıkmaktadır. Küreselleşme, bilgi ve değerler farklılıkların yönetimini etkilemekte, evrensel kriterlerin etkisinde yönetimde ortaya çıkan farklılıklardan yararlanılabilmektedir. Hoşgörülü bir anlayış yönetimde farklı yaklaşımlar ortaya çıkarmakta ve amaç birliği, etkinlik ve verimliliğin artırılmasında önemli bir rol üstlenmektedir (Begeç, 2004: 316)

Farklılıklar hem okuldaki sorunlara pratik çözümler hem de entellüktüel gelişim bakımından önemli avantajları beraberinde getirirken bazı sorunlara da neden olduğu görülmektedir. Farklılıklar okul yönetiminde bazı zorluklar meydana getirirken yöneticiler okul yönetiminde öngörülmeyen sorunlar yaşayabilmektedir(Memduhoğlu, 2011b: 130). Yönetici örgüt içindeki farklılıkları görebilmeli, anlamalı ve kabul edebilmelidir. Bunları gerçekleştirebildiği takdirde farklılığın temel nitelik ve nedenlerini daha iyi kavrayabilecek, böylece farklılığı yönetebilmek için daha gerçekçi alternatifler bulabilecek ve bunları uygulama konusunda daha iyi bir konuma sahip olabilecektir(Gül ve Şeker, 2005: 231).

Günümüzde yöneticiler, çalışanların farklılıklarını önemseyen bir anlayışa sahip olabilmelidir. Farklılıklara verilen değerin artmasıyla, farklı fikirlerin bakış açılarından yararlanılarak, örgütsel başarıya ulaşmak için becerilerin gelişmesi ve güven ortamının oluşturulması mümkün olabilmektedir. Bu nedenle yöneticiler farklılıkların önemsendiği ortamın oluşturulmasını ve geliştirilmesini desteklemelidir (Combs, 2002:7). Yöneticilerin kültürel farklılıkları ele alma biçimleri, örgütün kültürel farklılıklara yaklaşımlarını etkilemektedir. Yöneticilerin bazıları, kültürel farklılıkların örgüt içindeki etkisinden haberdar değildir veya kültürel farklılığı örgüt için değersiz görmektedir. Farklılığı yalnızca bir sorun kaynağı olarak görenler ise benim bildiğim en doğrusudur mantığıyla hareket edip, kültürel farklılığın etkisini en aza indirmeye çalışmaktadırlar(Helvacioğlu ve Özutku, 2010: 197).

2.1.11. Eğitim Yönetiminde Farklılıkların Yönetimi

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(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 ihmal edildiği gözlemlenmiştir (Morrison ve ark., 2006: 295).

Farklılıkların hem örgüte hem de çalışana; finansal, toplumsal ve yönetsel faydalar getireceği kuşkusuzdur. Çalışan 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 öğretmen, 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 (Memduhoğlu, 2007: 107-108).

Okul yöneticilerinin, farklılıkları yönetme kapasitesine sahip olmaları hem öğrenme açısından hem de okulun etkililiği açısından önemli olduğuna vurgu yapan Kreitz'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 ifade edilmektedir (Bakaç, 2018: 51).

2.1.12. Farklılıkların Okul Yönetimine Etkileri

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: 167).

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 (Memduhoğlu, 2011a: 39).

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 (Çetin, 2009: 80).

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 (Polat, 2012: 1399).

Farklılıkların çokluğu, empatik davranışların daha 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 (Memduhoğlu, 2011a: 39)

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: 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 (Polat, 2012: 1397).

2.2. Empatik Eğilim Kavramı

2.2.1. Empatinin Tanımı

Empati, insanların kendilerini başkalarının yerine koyarak, başkalarının şartlarına benzer şartlarda yaşadığını varsayarak, onların hislerini, düşüncelerini, yaşamını, tutum ve davranışını anlama yetisidir. Birçok alanda kullanılan empati kavramı, psikoloji literatürüne girmeden önce, epistemolojik ve estetik açıdan irdelenmiştir. Epistemolojik yönü itibariyle, ozanların ve sanatçıların hedeflerine ulaşma yolu, objelerin estetik açıdan algılanması, gözlemleyenlerin düşünce ve duygularının kendiliğinden yansımaları anlamını taşımaktadır (Gülseren, 2001: 134).

Empati kavramının ortaya çıkışı günümüzden yüzyıl öncesine dayanmaktadır (1900'li yıllarda). Başlarda empatinin daha çok bilişsel (kognitif) yanından bahsedilirken, sonraları duygusal bir anlam yüklenmiştir empatiye. Empati kavramının, ilk kez Theodor Lipps tarafından kullanıldığı ifade edilmektedir (Montag, Gallinat ve Heinz, 2008). Empati, Yunancadaki 'emp' teriminden türemiştir ve İngilizcede 'empathy' sözcüğü ile ifade edilmektedir (Dökmen, 2003: 140). Empati kavramı, Türkçede 'duygudaşlık' sözcüğü olarak çıkmaktadır karşımıza. İşteş bir sözcük olan duygudaşlık, aynı duyguları paylaşma durumu olarak tanımlanabilir.

2.2.2. Empatinin Tarihsel Gelişimi

Empatinin tarihsel gelişimine bakıldığında zaman; Theodere Lipps'in Estetik isimli kitabında geçen "einführung" kelimesi, empatinin günümüzdeki şekliyle kullanılmasında büyük rolü olduğu söylenebilir. Lipps empatiyi, insanın taklit ederek karşısındaki bireyi anlamlandırmasıdır. Lipps'in bu tanımına karşılık 1909'da Titchener "empathia" kavramını kullanmıştır. Bu kavram İngilizceye "empathy" olarak geçmiştir. Empathia teriminin manasını "em" ve "pathia" kelimelerinin "içine" ve "algılama" kelimelerinin bir araya gelmesiyle ortaya çıktığını söylemiştir. Bu yönüyle empatiyi içsel algılama süreci olarak tanımladığı düşünülebilir. Aynı zamanda, Titchener içsel algılamayla karşımızdaki kişilerin duygularının tamamen bilinmeyeceğini de vurgulamaktadır. Son zamanlarda empati kelimesini " karşımızdakinin duygularını öğrenmek " şeklinde bilişsel bir yönüyle ve "sosyal zihni bağlılık" olarak sosyo-bilişsel boyutuyla incelemeye çalışmıştır (Dökmen, 2003).

Empati, ortaya çıkış tarihi olan 1900'lerden buyana değişik şekillerde tanımlanmıştır. İlk olarak empatinin bilişsel özellikli bir kavram olduğundan bahsedilirken, daha sonra empatiye duyuşsal bir boyut kazandırılmıştır. Empati kelimesi psikoloji aynı zamanda psikiyatri dalında ilk defa Theodor Lipps tarafından kullanılmıştır (Akbulut, 2010).

Lipps eski Yunancadaki "empathia" terimini İngilizceye "empathy" olarak tercüme etmiştir ve onu bir olaya bir objeye içine girerek bakma şeklinde tanımlamıştır (Yıldırım, 2001: 8). Empati dünyayı başka bir insanın gözünden görme ya da başka bir kişinin referans çevresine inme olarak tanımlanmaktadır. Empatinin bugünkü anlamda kullanılmaya başlanması Charl Rogers'in çalışmalarıyla olmuştur. Rogers Empatiyi; kişinin şahsını etkileşimde bulunduğu bireyin ruh haline bürüyerek, durumları onun gözüyle görmesi, o bireyin duygularını, davranışlarını doğru olarak kabul etmesi, aynı zamanda bu tavrını ona bildirmesi sürecidir(Arslantaş, 2016).

2.2.3. Empatinin Önemi

Bireylerin iletişimde karşılıklı olarak anlaşması açısından empatik beceri ve empatik eğilim düzeyleri kaliteli iletişim kurulmasında önemli yer tutmaktadır. Bu konularda düzey bakımından yeterli olmayan bireylerin karşısındaki kişiyi yanlış anlama ve kırıcı olabilme durumuyla karşılaşılabilir. Sosyal ilişkilerin de bu durumdan etkilenmesi olasıdır (Akkan, 2012).

Bireylerin ortak olan özellikleri yerine farklı yönleri ön plana çıkarılmaktadır. Kişilerin görüş birliğinden uzaklaştıran ve ayrıştırıcı özellikleri yerine uzlaştırıcı bir bakış açısına sahip olmalarına katkı sağlayan empati, yaşamda her evrede öğrenilmeli ve geliştirilmelidir. Empatik becerilerin gelişiminde ailenin de önemli bir faktör olduğu literatür taramalarında yapılan çalışmalar incelendiğinde görülmektedir (Altınoluk, 2014: 16)

Karşılıklı kişiler arası ilişkilerinde empatik anlayışta bulunabilen insanlar, bu bireylere karşı daha hoşgörü barındıran bir yaklaşım içerisinde tutum sergilerler. Bireyler arası ilişkilerde hoşgörünün yüksek düzeyde olması çatışmaların en aza indirgenmesini sağlar. Bu durumda da çatışma nedeni bireyler arası farklar olmaktansa zengin bir kaynak oluşturur. Empatik eğilim ve beceri düzeyi yüksek olan bireyler, bu becerilerin yüksek olması sebebiyle diğer insanlara yardımcı olan bireyler çevrelerindeki insanlar tarafından daha fazla sevilmetedir. Empatik becerisi düşük düzeyde olan çocuğun arkadaş, aile ve öğretmenlerini algılamada çeşitli sorunlarla karşılaşması olası bir sonuçtur ve bu da o kişinin çevresi tarafından dışlanmasına sebep olabilmektedir (Özbek, 2010: 585).

Dökmen (2013), iki kişinin karşılıklı empati kurması konusunda gerekli olan öğeleri şu şekilde belirtmiştir;

1. Empati kurmak isteyen kişi, karşısındaki kişinin yerine kendisini koymalı, kendisini koyduğu kişinin bakışı ile olayları görmelidir. Yani, empati kurmak isteyen kişinin, diğer kişiye ait bilimsel alana girebilmesi gerekir.

2. Karşıdaki kişiye ait duygularını ve düşünceleri gerçek bir şekilde anlamak empatinin kurulması için gereklidir. Karşıdaki kişiye ait duyguları ya da sadece düşünceleri anlamak yeterli olmamaktadır.

3. Empati kuran kişinin bilişsel olarak kavradığı empatik anlayışın, diğer bireye aktarılması ve o bireyin duygu ve düşünceleri tamamen kavranmış olsa da, o bireye iletilmemesi durumunda empati kurulmuş sayılmamaktadır.

2.2.4. Empatiyle Karıştırılan Kavramlar

2.2.4.1. Empati ve Sempati

Eski Yunancadaki "sympatheia" kelimesinden (syn, ile; pathos, acı çekme anlamına gelmektedir) İngilizceye "sympathy" olarak aktarılan terimin kelime anlamı "birisiyle beraber acı çekme" anlamına gelmektedir (Karabağ, 2003: 27).

Empati çeşitli biçimlerde tanımlanmasının yanında empati manasına gelen bazı terimler de kullanılmakta olup, birtakım kavramlarla da karıştırılabilmektedir. Bu anlamda çok dikkat çeken kavram sempatidir. Sempati, bir kişinin duyumsadıklarını duyumsamaktır. Bu sebeple sempati duyduğumuz birey acı çekiyorsa biz de acı çekeriz, seviniyorsa biz de seviniriz fakat kendimizi duyguların haricinde onun yerine koymamız, onu anlamamız mecburi değildir. Sempati hissettiğimiz bireylerle özdeşim kurmuş olabiliriz. Buna rağmen empati kurduğumuz bireylerle özdeşleşmemiz şart değildir, hatta özdeşleşme empatiyi zorlaştırabilir. Sempati duygusal bir ortamda yandaşıktır (Öner, 2001: 30).

2.2.4.2. Empati ve Özdeşim Kurma

Özdeşim kurma, gruba (örneğin belli bir dinin, bir siyasi partinin ya da bir kulübün üyeleri) veya birey bir başka kişiye (örneğin bir kılavuz, akıl danışılan) yaklaştığında veya yöneldiği durumlarda kuvvetli bir duygusal bağla neticelenen bireylerarası bir aşamadır. Kendini bir grupla veya kişiyle bir tuttuğunda, aynı tavırları, öncelikleri, değerleri ve giysilerini benimseyebilir. Özdeşim kurmanın aşırı durumlarında diğer grubun veya kişinin adetleri, töreleri bireyin egosunun yerine geçer. Bu durumda tapma, tapınma (cult) davranışı gelişebilir. Özdeşim kurmanın, kişinin kendi biricik kimliğinin farkında olmadığı ve dünyada olmak için bir yol aradığı durumlarda olma imkânı daha fazladır (Yılmaz, 2003: 27).

2.2.4.3. Empati ve Sezgi Tanısı

Bu iki kavramda hemen hemen birbirinin zıddıdır. Sezgisel tanı, bir kişinin gereksinim ve yönelimlerini ortaya çıkarma, formüle etme ve çözümleme kabiliyeti ile alakalıdır. Burada başka bir kişinin yaşantısına bilinçli olarak katılma söz konusudur. Bir yaşantıyı gözleme ve gözlenen yorumlama bulunmaktadır. Empatide her çeşit değerlendirmeden kaçınılmaktadır. Tanılamada ise doğrudan doğruya bir değerlendirme amacı vardır (Gülseren, 2001: 139).

2.2.4.4. Empati ve İçtenlik

Empati ve içtenlik kavramları birbirleriyle yakın alakalı durumlardır. İçtenlik ve empati, empati ve sempatide olduğu gibi birbirlerini dışlamamakta, tam tersi tamamlamaktadırlar. İçtenlik, saydam açık ve samimi, olmaktır. Danışanın kendi içsel yaşantılarını anlayabilmesini ve bunları danışma bağlantısı içinde yaşayabilmesini

kapsar. İçtenlik, empatinin sadece ön şartlarından biridir. Empati ve içtenlik kavramları iç içedir. Empatik anlayış bireyin karşısındakinin iç dünyasına katılarak bunu kendi içinde yapması; içtenlik ise bunu gerçekleştirirken aynı zamanda kendi yaşantısını da anlayabilmesi için gayret göstermesidir (Alçay, 2009).

2.2.5. Empatik Eğilim Kavramı

Dökmen empatiyi; empatik eğilim ve empatik beceri olmak üzere iki yönüyle ele almıştır. Empatik eğilim; empatinin duygusal boyutunu oluşturmakta ve bireyin empati kurma potansiyelini göstermektedir. Empatik beceri ise; bireyin empati kurabilme durumunu göstermektedir (Dökmen, 2013).

Günlük yaşamda empati kurma potansiyeli olan empatik eğilim, sorunu olan bireylerin duygularını anlayabilme ve bu bireylerin duygusal yaşantılarından etkilenme yeteneği ile yardım etmedeki isteği içermektedir. Empatik eğilim, yardım etme düzeyini belirleyicidir ve çoğu zaman kazanılması uzun zaman almaktadır. Dökmen empatik eğilim ile yardım etme davranışı arasında olumlu bir ilişki olduğunu ve empatik eğilimi yüksek insanların yardım davranışını daha fazla gösterdiklerini belirtmektedir. Rogers ise empatik eğilimi, sosyal duyarlılık olarak tanımlamıştır. Sosyal duyarlılığın bir kişilik özelliği olduğunu ve her insanda bulunmadığını, sosyal duyarlılığa sahip bireylerin daha fazla empatik olabileceklerini ve empatiyi kolayca öğrenebileceklerini belirtmiştir. Kemp ve arkadaşları, ergenlerin empatik düzeyleri ile aile desteği ve antisosyal davranış arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonucunda yeterli aile desteği almayan ergenlerin empatik düzeylerinin düşük olduğu ve daha fazla saldırgan davranışlar sergiledikleri bulgularına ulaşılmıştır (Çelik, 2008).

2.2.6. Empatinin Eğitim Ortamında Kullanılması

Ülkemizde empati kavramının okul düzeyinde kullanımı yeterli boyuta ulaşmamıştır. En kapsamlı çalışma Dökmen tarafından yapılmış olup bu çalışmada daha çok sanat ve günlük yaşam ile ilgilidir. Empati eğitimi için yapılan araştırmalar başlarda yetişkinler üzerinden yapılmış olup, daha sonra empatinin sadece yetişkinlerde olması gereken bir beceri olmadığı düşünülüp çocuklarında empatik becerilerini arttırmak için empati eğitim programları geliştirilen araştırmalar yapılmıştır (Kiraz, 2011).

Eğitimciler ve uzman psikologlar tarafından yapılan çalışmalarda; fiziksel şiddet uygulanan aile ortamında büyümüş çocuklarda, ailesi tarafından sevgi ile büyütülmemiş

çocuklarda hatta para gibi rüşvetle ödüllendirilmiş çocuklarda empati kavramının yeterince gelişmediği gözlemlenmiştir. Bu nedenle bu tip çocuklarda okulda empati düzeyinin geliştirilmesi için öğretmenleri tarafından daha çok destek ve ilgiye ihtiyaç duyarlar. Empati duyguları gelişmiş çocukların derslerde başarılarının arttığı, sosyal davranışlarının ve hayvanlara karşı davranışlarının geliştiği gözlemlenmiştir (Kiraz, 2011).

2.2.7. Eğitim Sürecinde Empati Beceri ve Eğilimleri

Öğretmenlik mesleğinin temel ilkesi, öğrencilerle, özellikle de zorlayıcı öğrencilerle olumlu ilişkiler kurmaktır. Ancak bazı öğretmenler, öğrenci davranışlarına sıfır tolerans göstermeleri nedeniyle okul ortamlarında baskı görebilmektedir. Bu sebeple okul ortamında zor öğrenciler için öğretmenlerin empatik beceri doğrultusunda daha hoşgörülü davranması gerektiği önerilebilir (Dökmen, 2003: 146).

Empati; kendi dışındaki perspektifleri anlama gücü, tüm çocukların ustalaşması için gerekli bir beceridir ve öğretmenlerin üzerinde odaklanmaları gereken önemli bir strateji kümesinden biridir. Empati bireyler arasında köprüler kurmak, birbirlerinin karmaşık duygularını anlamak, farklı bir bakış açısı kazanmak ve işbirliği ve ilerleme için ilişkilerden faydalanmak için temeldir. Sargın, kişilere verilen empati eğitiminin onların empatik becerilerini arttırdığı, empatik eğiliminde ise herhangi bir değişiklik oluşturmadığı sonucuna varmıştır. Yüksel, araştırmasında empati eğitim programının ilköğretim öğrencilerinin empatik becerilerine etkisini araştırmıştır. Deneysel çalışmada sonunda yapılan analizlere göre deney grubunda yer alan öğrencilerin kontrol grubundaki öğrencilere kıyasla empatik beceri düzeylerinin anlamlı düzeyde arttığı görülmüştür. Rehber, empatik eğilim düzeyi düşük olan öğrencilerin saldırganlık davranışları empatik eğilim düzeyi yüksek olanlara göre daha yüksek bulunmuştur (Geçtan 2004: 48).

Empatinin gelişmesinde eğitim sisteminin büyük rolü olmuştur. Aile fertlerinin hepsi çocuk eğitimi kişilik gelişimi ve hayatla ilgili ilerlemelerden haberdar oluyor. İlköğretim programında yer alan empati becerilerinin kazanımları şu şekilde sıralanmaktadır (Vural, 2005: 507):

1. Kendisini karşısındakinin yerine koyma.
2. Olaylara karşısındakinin bakış açısıyla bakma.
3. Kendisini yerine koyduğu kişinin duygu ve düşüncelerini doğru olarak anlama, hissetme ve karşısındakine iletme.

4. Dönemin şartlarına uygun olarak geçmişteki insanların düşünce, amaç ve duygularını anlama.

Aile bireylerinin birbirlerini anlamaya çalışması olaylar karşısında birbirlerine destek olması aileyi birbirine bağlayan unsurlardan biridir. Sosyal çevrelerinin genişletilmesi veya sahip olduğunuz kişilerle konuşma sıklığını artırmak, düzeyli tartışmalara girme, başkalarının fikirlerini dinlemek empatik anlayışı geliştirmede yardımcı olabilir. Çocukların empati duygularının geliştirilmesi için okul öncesi eğitimden liseye dek olan öğretim basamakları boyunca müfredat programlarında derslerde düzenli olarak yer verilmelidir (Demircioğlu, 2002).

2.3. Farklılıkların Yönetimi ve Empatik Eğilim

2.3.1. Yöneticiler İçin Empatinin Önemi

Günümüzde modern zamanda toplumlar, gelişme gösterip refah seviyesinin üstüne çıkabilmek için, gelişmiş ülkelerde de olduğu gibi iş, eğitim, ekonomi, devlet, halk ve hükümet arasında düzgün koordinasyon kurulmasını sağlamışlardır. Sağlıklı bir iletişim için esas koşullardan olan sağlıklı bireylerin bulunması gerekliliğidir. Sağlıklı bireylerin yetişmesinin en önemli unsuru ise eğitimidir. Eğitimle düşünebilen, sorgulayabilen, üretebilen, araştırabilen, tartışabilen kişiler yetiştirilmektedir. Bu süreç içerisinde etkin bir iletişimin sağlanması çok önemlidir. Etkili iletişimin sağlanmasında da empatinin önemi büyüktür ve empati, bireyler arasındaki iletişimi kolay hale getirerek bireyleri birbirine yakınlaştırmaktadır (Katman, 2010).

Bireyler karşısındaki bireyler tarafından anlaşıldıklarını, fark edildiklerini anladıkları anda kendilerini çok daha iyi hissederler. 1927-1932 seneleri arasında Hawthorne (ABD)'da olan işletmede, aydınlanma düzeyinin personellerin verimliliğindeki etkisi hakkında yapılan bir çalışmada, deney ve gözlem gruplarının verimliliklerinin aydınlığa bağlı olmadığı ortaya konulmuştur. Verimlilikte asıl sebebin de araştırmacıların çalışanlarla ilgilenmeleri olduğu, ilginin kendilerini değerli hissettirdiğini ve bundan dolayı da verimliliklerinde artışa yol açtığı gözlenmiştir. Hawthorne etkisinde de incelendiği üzere bireyler ilgi gördüğü, kendilerini değerli hissettiği oranda başarı göstermektedirler. Ayrıca empati yalnızca empatide bulunan bireye katkı sağlamaz, empati yapan bireye de faydalı olabilmektedir. Empati yapılan kişinin kendisini değerli gördüğü oranda empatiyi yapan bireyinde çevresinde sevilme ihtimalini yükselttiği söylenebilir (Alisinanolu ve Köksal, 2000).

2.3.2. Okullarda Yöneticilerde Empatik Eğilimler

Eğitim sisteminin bütün basamakları önemli olmakla birlikte öğrencinin özelliğinden ötürü ilkökul ve ilkökul öğretmenliği ayrı bir öneme sahiptir. Sınıf öğretmeni, kişinin bilişsel ve psiko-sosyal gelişiminde ciddi bir öneme sahip olunan bir dönemde çocukları etkileyerek gelecek kuşakların bilişsel gelişimlerini besleyen; kişinin başta kendine ve toplumuna, daha sonra kendi dışındaki dünyaya karşı tutumlarının çerçevesini çizen ve şekillendirmeye başlayan; gelecek kuşakların yaşama şeklini büyük ölçüde etkileyen iletişim, araştırma, analitik düşünme, sorun çözme, estetik ve yaratıcılık yetilerinin gelişimini kolaylaştırıp hızlandıran bireydir (Senemoğlu, 2003: 156). Sınıf öğretmeni, öğrencileriyle en yakın ve uzun süreli etkileşimde bulunan bireyler olarak asıl işlevi olan öğrenmeyi kolaylaştırmanın yanında, öğrenciye model olma ve rehberlik yapma gibi işlevleri de sorumluluğuna alır (Çalışkan ve Karadağ, 2006: 557).

Eğitim alanında empati, gerek eğitimciler ve öğrenciler arasında sağlam ve etkin bir iletişim kurulmasında ve eğitim programlarının hazırlanılıp uygulamaya konulmasında bir yöntemdir; gerekse ilerde eğitim sektöründe çalışmayı düşünen bireylere kazandırılması gereken bir özellik olması açısından da ayrı bir önemi vardır. Vatandaşlık eğitimi kapsamında hedeflenen hayata ilişkin tecrübelerden biri de çocuğun sergilediği davranışın, diğer insan/insanlar üzerinde meydana getireceği etkinin farkına varmasına yöneliktir (Kabapınar, 2002: 259).

Aspy ve arkadaşları empatik yapının doğuştan gelmediğini, empatinin eğitim ile elde edilebileceğini, buna göre tecrübeli terapistlerin diğerlerine oranla daha empatik davranabildiklerini ifade etmektedirler. Bu görüşü savunan araştırmacılardan biri olan Rogers 1975 tarihli çalışmasında, empatinin doğuştan getirilmediğini, öğrenildiğini ve öğrenmenin de en hızlı empatik alanlarda gerçekleştiğini belirtmiştir (Yıldırım, 2001: 32-33).

Kişinin, karşısındaki kişinin hislerini ve fikirlerini doğru bir şekilde anlayabilmesi, algılaması ve bu durumu ona aktarması gibi duygu ve biliş temeline dayanan davranışları kapsayan empati, eğitim etkinliklerinde de önemli bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Öğrenme/öğretme süreçlerinin etkililiği ve başarısı, bu süreçlerde değerlendirilecek iletişimin etkililiği ve başarısıyla doğru orantılıdır. Bazı çalışmalarda, iletişim kanallarını kapalı tutan kişinin öğrenme seviyesinin azalacağı, iletişim becerisi gelişmiş kişinin de daha çabuk öğreneceği tespiti yapılmaktadır (Aykora vd., 2010).

2.4. İlgili Araştırmalar

2.4.1. Farklılıklar Yönetimi İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Bu bölümde, farklılıkların yönetimi üzerine yurt içinde yapılan ve yurt dışında yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

2.4.1.1. Farklılıklar Yönetimi İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Memduhoğlu (2007) "Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Türkiye'de Kamu Liselerinde Farklılıkların Yönetimi" konulu araştırmasında; yönetici ve öğretmenlerin; farklılıkları algı düzeyleri ve farklılıkların yönetimine ait görüşlerini tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırma, 21 farklı il merkezde 141 resmi genel lisede 400 yöneticiden ve 450 öğretmeninden oluşan bir grupla yapılmıştır. Araştırmaya göre, yöneticiler ve öğretmenler farklılıkların yönetimi konusunda genel ifadeyle olumlu görüşlere sahiptirler. Ayrıca farklılıklar zenginlik olarak görülür, okullarda olumlu örgütsel değerlerin ve normların görüldüğü, yöneticilerin ve öğretmenlerin yönetsel uygulamalar ve politikalarda ayrımcılığın görülmediğı, farklılıkları göz önünde bulunduran ve onlara duyarlı bir yönetim yaklaşımının görüldüğü sonuçlarına ulaşılmıştır.

Çetin (2009) Bursa ilinde bulunan ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşlerini belirlemek amacıyla bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmanın örneklemini 50 yönetici ve 407 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda, ilköğretim okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterliliklerine yönelik öğretmen ve yönetici görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterliliklerinin cinsiyet, kıdem, yaş ve branş değışkenlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı; yalnızca hizmet içi eğitim almış olmalarına göre öğretmen görüşlerinin anlamlı bir şekilde farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

Karademir, Çoban, Devecioğlu, Karakaya ve Yücel (2012) Güzel Sanatlar ve Spor Liselerinde görev yapan yöneticilerin ve öğretmenlerin farklılıkların yönetimi konusundaki görüşlerini tespit etmek amacıyla 5 ilde görevli 12 yönetici ve 70 öğretmenle bir araştırma yapmışlardır. Araştırmada, yönetici ve öğretmenlerin yaşları ilerledikçe bireysel tutum ve davranışlar ile yönetsel uygulamalar ve politikaların daha olumlu yönetildiğine ilişkin görüşe katılmadıkları görülmektedir. Bunun yanında cinsiyet, eğitim durumu, mesleki kıdem, yöneticilik hizmet süresi, görev durumu ve

mesleki alan değişkenlerine göre farklılıkların yönetimine ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark bulunamamıştır. Yöneticiler ve öğretmenler arasındaki farklılıkların eğitim kalitesinin artırılması yönünde olumlu bir etki yarattığı, çalışanların inancı, kökeni, kültürel vb. farklılıkların avantaj sağladığı ve ayrımcılık yapılmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Ekinci (2014) Gaziantep ili Şehitkâmil ilçesindeki ilkokullar ve ortaokullardaki yönetici ve öğretmenlerin; farklılıklara ilişkin algılarını ve farklılıkların nasıl yönetildiğine ilişkin görüşlerini saptamayı amaçladığı araştırmasının örneklemini 366 öğretmen ve 45 yönetici oluşturmaktadır. Araştırmada yönetici ve öğretmenlerin farklılıklar konusunda genelde olumlu görüşlere sahip oldukları, farklılıkları bir zenginlik olarak gördükleri, farklılıklar konusunda okulların olumlu örgütsel değerlere ve normlara sahip oldukları bulunmuştur. Yönetici ve öğretmenlerin ilkokullar ve ortaokullarda yönetsel uygulamalar ve politikalarda ayrımcılık yapılmadığı, farklılıkların dikkate alındığı ve duyarlı bir yönetim sergilendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Şahin (2015) Ankara ilinin 9 ilçesinde ilköğretim kurumlarında farklılıkların yönetimine ilişkin öğretmen görüşlerini tespit etmek amacıyla 26 ilköğretim okulunda görev yapan 532 öğretmenin katıldığı bir araştırma yapmıştır. Araştırmada öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının cinsiyete göre erkek, yaşa göre de yaşla fazla olan öğretmenler lehine anlamlı bir şekilde farklılaştığı; öğrenim durumu, kıdem ve bransa göre farklılaşmadığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin farklılıkların yönetimi algılarının da genel olarak yüksek olduğunu görülmüştür.

Tayfur (2016) İstanbul ili Ümraniye ilçesindeki ilkokul ve ortaokul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşlerini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma 13 ilkokul ve 12 ortaokulda görev yapan 480 öğretmenle yapılmıştır. Araştırmada yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkları fark etmeleri, farklılıkları kabullenmeleri ve farklılıklardan yararlanmalarına ilişkin algıları cinsiyet, yaş, meslek kıdem ve öğrenim düzeyine göre farklılaşmadığı, okul türüne göre ise öğretmen algılarının ilkokulda görev yapan öğretmenlerin lehine farklılaştığı saptanmıştır. Yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme boyutuna ilişkin algıları yaş ve meslek kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı bununla birlikte cinsiyete göre kadınların lehine, öğrenim düzeyine göre lisans düzeyi ve lisansüstü arasında lisans düzeyi lehine ve okul türüne göre ilkokulda görev yapan öğretmenlerin lehine anlamlı şekilde farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

2.4.1.2. Farklılıklar Yönetimi İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Pitts (2009) farklılıkların yönetimi, iş doyumunu ve performans: Amerikan federal örgütlerinden örnekler isimli çalışmasında, örgütlerin %90'ının farklılıkları aktif bir biçimde yönettikleri tespit etmiştir. Farklılıkların yönetiminin hem iş doyumunu hem de çalışanların performansı ile güçlü bir ilişki içerisinde olduğunu saptamıştır.

Choi ve Rainey (2010) farklılıkların ve farklılıkların yönetiminin çalışanların örgütsel performans algılarına etkilerini belirlemek amacıyla Amerika'daki federal örgüt çalışanları üzerine bir araştırma yapmışlar ve farklılıkların yönetimi ile örgütsel performans arasında pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir.

Vuuren, Westhuizen ve Walt (2012) okullarda farklılıkların yönetimi-dengeleme hareketi adını verdikleri nitel araştırmalarında evrensel ve farklılık kavramları üzerinde durmuşlardır. Araştırmada, farklılıkların alanında uzman kişiler tarafından ele alınması gereken hassas ve karmaşık bir konu olduğu ve evrensel ile farklılık arasındaki gerilimin dinamik doğasının anlaşılmasına ihtiyaç duyulduğu sonucuna varılmıştır.

2.4.2. Empatik Eğilim İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Bu bölümde, empatik eğilim üzerine yurt içinde yapılan ve yurt dışında yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

2.4.2.1. Empatik Eğilim İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Çelik (2008) çalışmasını, Konya ilinde görev yapan 342 okul öncesi öğretmeni ve 79 kreş öğretmeni ile gerçekleştirmiştir. "Kişisel Bilgi Formu" ve "Empatik Eğilim Ölçeği" çalışmada ölçme aracı olarak kullanılmıştır. Araştırmadaki bağımsız değişkenler, çalışılan yıl sayısı, cinsiyet, eğitim seviyesi, öğrenci sayısı, evli ya da bekar olunma durumu, yaş, çalışılan kurum türü sahip olunan evlat sayısı, mesleğin gönüllü seçilip seçilmemesi, mesleğin sevilip sevilmemesi, tam günlük/yarım günlük çalışma biçimleridir.

Ural (2010) çalışmasını, 2008-2009 eğitim öğretim yılında Sakarya iline bağlı 4 ilköğretim okulunun 6. ve 7. sınıf öğrencileri ile gerçekleştirmiştir. Veri toplama aracı olarak Empatik Eğilim Ölçeği ve araştırmacı tarafından hazırlanan Demokratik Tutum Ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS paket programında çözümlenmiştir. Araştırmanın sonucuna göre; kız öğrencilerin demokratik tutum ve empatik eğilim düzeyleri daha yüksektir. Sınıf düzeyine göre öğrencilerin demokratik tutum ve empatik eğilim düzeyleri arasında farklılaşma bulunamazken anne ve babası üniversite mezunu

olanların lehine anlamlı bir farklılaşma bulunmuştur. Anne ve babanın iş durumuna göre ise anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır.

Akbulut (2010) çalışmasını, 2009-2010 eğitim - öğretim yılında Düzce ilinde görev yapan 1257 sınıf öğretmeni içerisinde seçilen 307 sınıf öğretmeni ile gerçekleştirmiştir. Veri toplama aracı olarak Kişisel Bilgi Formu ile Empatik Eğilim Ölçeği (EEÖ) kullanılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre; kadın sınıf öğretmenlerinin empatik eğilim puan ortalaması, erkek sınıf öğretmenlerinin empatik eğilim puan ortalamasından daha yüksektir. Öğretmenlerin empatik eğilim düzeyleri, medeni durum, eğitim düzeyi, mezun oldukları fakülte, mesleki kıdem, öğrenci sayısı, çalıştıkları yerleşim yeri, mesleği isteyerek seçip seçmeme, mesleklerinden memnun olup olmama durumu ve okuttukları sınıf düzeyleri değişkenlerine göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Balcı (2012) çalışmasını, 2011-2012 eğitim- öğretim yılında İstanbul ili Beşiktaş ilçesinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan 150 sınıf öğretmeni ile gerçekleştirmiştir. Elde edilen veriler SPSS paket programında çözümlenmiştir. Veri toplama aracı olarak Kişisel Bilgi Formu ve Empatik Eğilim Ölçeği (EEÖ) kullanılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre; sınıf öğretmenlerinin empatik eğilim düzeyi, cinsiyet, yaş, sınıf öğretmenliğini isteme durumu ve meslekten memnun olma durumu değişkenlerine göre farklılaşırken medeni durum, eğitim durumu, mesleki deneyim ve iletişim eğitimi alma durumu değişkenlerine göre farklılaşmamıştır.

Tatar (2013) "Ortaokul Öğretmenlerinin Empatik Eğilim Düzeyinin Belirlenmesi" adlı çalışmasını, İstanbul ili Başakşehir ilçesindeki iki ortaokulda görev yapan öğretmenlerle gerçekleştirmiştir. Öğretmenlere anket uygulanmış, elde edilen veriler SPSS paket programıyla çözümlenmiştir. Araştırmanın sonucuna göre; mesleki kıdemleri 1 -9 yıl arasında olan öğretmenlerin empatik eğilimi, mesleki kıdemleri 10 yıl ve üzerinde olan öğretmenlerden daha yüksektir.

Agboyraz (2015) çalışmasında 2014-2015 eğitim öğretim yılında Malatya ili ve ilçelerinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı devlet ve özel okullarda görev yapan 300 sınıf öğretmenin empatik eğilimleri ile demokratik değerlere sahip olma düzeylerini bazı demografik değişkenler ile ilişkisini incelemiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak, araştırmacı tarafından geliştirilen "Kişisel Bilgi Formu", Dökmen (1988) tarafından geliştirilen "Empatik Eğilim Ölçeği" ve Selvi (2007) tarafından geliştirilen "Sınıf Öğretmenleri Demokratik Değerler Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin empatik eğilimlerinin

cinsiyet değişkeninde ve demokratik değerlere sahip olma düzeylerinin kıdem ve engelli öğrenci olup olmaması değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık olduğunu tespit etmiştir. Sonuç olarak sınıf öğretmenlerinin empatik eğilimleri arttıkça demokratik değerlere sahip olma düzeyleri de artmaktadır.

Tartuk (2015) çalışmasını, Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi, Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi ve Siirt Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nde 1, 2, 3 ve 4. sınıflarda öğrenim görmekte olan 459 Sosyal Bilgiler öğretmen adayı ile gerçekleştirmiştir. Araştırmada "kişisel bilgi formu", "California eleştirel düşünme eğilimi ölçeği" ve "empatik eğilim ölçeği" kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde tek yönlü varyans analizi (Anova), t testi, kruskal wallis H testi ve korelasyon analizi kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre; öğretmen adaylarının eleştirel düşünme eğilimleri ile cinsiyet, baba eğitim durumu, anne eğitim durumu, sosyo-ekonomik düzey ve yaş değişkenleri arasında farklılaşma olduğu sonucuna varılırken öğretmen adaylarının empati kurma eğilimleri ile sınıf düzeyi, baba eğitim durumu, anne eğitim durumu gibi değişkenler arasında farklılaşma olmadığı sonucuna varılmıştır.

Beyaz (2016) çalışmasını, 2015-2016 güz öğretim döneminde Anadolu Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümü birinci, ikinci, üçüncü ve dördüncü sınıfında öğrenim gören toplam 141 (60 bayan, 81 erkek) öğrenci gerçekleştirmiştir. Çalışmasında veri toplama aracı olarak "Kişisel Bilgi Formu", "Empatik Eğilim Ölçeği" ve "Empatik Beceri Ölçeği-B Formu" kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre öğretmen adaylarının empatik eğilim ve empatik beceri puanları orta düzeydedir. Etkisi araştırılan cinsiyet, sınıf düzeyi, anne-baba eğitim ve meslek durumları, aktif olarak spor yapma durumu, spor yapma düzeyi ve öğretmenlik mesleğinde empatinin önem durumuna göre öğretmen adaylarının empatik eğilimlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın oluşmamıştır.

Arslantaş (2016) çalışmasını, Kahramanmaraş ili Onikişubat ve Dulkadiroğlu ilçelerinin merkezinde Milli Eğitim' e bağlı ana okullarda görev yapan 113, ilkokulda görev yapan 72 okul öncesi öğretmeninden ve ortaokulda çalışan 28 okul öncesi öğretmeninden olmak üzere toplam 213 öğretmen ile gerçekleştirmiştir. Ölçme aracı olarak 'Empatik Eğilim Ölçeği', 'Kişisel Bilgi Formu' ve 'Duygusal Zekâ Ölçeği'ni kullanmıştır. Araştırmada; öğretmenlerin duygusal zekâ seviyeleri ile empatik eğilim seviyeleri arasında orta düzeyde ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Öğretmenlerin duygusal zekâ düzeyleri cinsiyete ve mezun olunan okul türü değişkenlerine göre

farklılaşmadığı, 20 yıl ve üstü görev yapanların ve evli olanların lehine ise anlamlı bir farklılaşma olduğu sonucuna varılmıştır. Cinsiyet, medeni durum, hizmet yılı ve bitirilen okul türü değişkenleri, öğretmenlerin empatik eğilim düzeyleri üzerinde etkili değildir.

Gürsel (2016) çalışmasını, İstanbul ili Avcılar ilçesinden basit rastgele örnekleme yoluyla seçilmiş 3 ortaokulda görev yapan 100 öğretmen ile gerçekleştirmiştir. Ölçme aracı olarak bir adet demografik bilgi formu ve Empatik Eğilim Ölçeğinde faydalanmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin empatik eğilimleri; çalışmada kullanılan diğer değişkenlere göre farklılaşmazken cinsiyet değişkenine göre farklılaşma olduğu sonucuna varmıştır. Mesleği isteyerek seçme değişkeni; öğretmenlerin empatik eğilim düzeyleri üzerinde etkilidir.

2.4.2.2. Empatik Eğilim İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Jessen, J. (2017) "Empati: Hizmet Yılı, Yaş veya Cinsiyete Göre Değişen Düzeyleri Var mı?" adlı çalışmasında eğitimciler arasındaki empatinin nesnel düzeylerini ölçmeyi amaçlamıştır. Kadın ve erkekler arasında objektif puanlar arasında anlamlı farklılıklar bulmuştur. Bu çalışmada erkek ve kadınlar arasındaki empati eşitsizliğinde öğretmenlerin kendi aralarında ve öğretmen ve öğrenci arasındaki empatik iletişimin etkileri olduğunu vurgulayarak bu eşitsizliği azaltacak mesleki gelişim önerileri sunmuştur.

McCreary, J. J. (2017) " Empati, Okuma ve Cinsiyet İlişkileri" adlı çalışmasında Okuma ve empati, empati ile cinsiyet ve okuma-cinsiyet arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Elde ettiği bulgularla cinsiyet farklılıklarını fiziksel açıdan ziyade, psikolojik açıdan araştırmanın yararını belirtmiştir. Bu çalışmada empati, sadece bir başkasının zihinsel durumunu anlama ve paylaşma olarak değil, aynı zamanda gözlemciden ziyade gözlemlenenlere daha yakından benzeyen bir bakış açısıyla yaklaşmak olarak tanımlanmıştır. Kadınlar ile empati arasında pozitif bir ilişki olduğunu ve cinsiyet farklılıklarını doğrulamıştır. Bu çalışmanın empatiyi geliştirme ve kolaylaştırma konusunda programlara yönelik yararları vardır.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışma, farklılıkların yönetimine ilişkin yönetici görüşleri ile yöneticilerin empatik eğilimleri arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik nicel bir araştırma olup, ilişkisel tarama modeliyle gerçekleştirilmiştir.

Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey, ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez. Bilinmek istenen şey vardır ve oradadır (Karasar, 2015: 77). İlişkisel tarama, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını veya değişim derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırmalardır (Karasar, 2015: 81).

3.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın evrenin, Diyarbakır İli Merkez İlçelerinde 2018-2019 eğitim-öğretim yılında görev yapan 1095 okul müdürü oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise bu evrenden seçkisiz örneklem yöntemiyle belirlenen 272 okul müdürü oluşturmaktadır.

Seçkisiz örneklemede evreni oluşturan her elemanın örneğe girme şansı eşittir. Dolayısıyla hesaplamalarda da her elemana verilecek ağırlık aynıdır (Büyüköztürk, 2012: 82). Bu yöntemin kullanılabilmesi için ele alınan problemlerle ilgili bilgilerin evrene göre benzeşik (homojen) olması gerekir (İslamoğlu, 2003: 147). Belirlenen evrenden yeteri kadar örneklem almak çalışma için büyük önem arz etmektedir. Hedef kitledeki birey sayısı biliniyorsa örneklem büyüklüğü şu şekilde hesaplanır:

$$n = \frac{Nt^2 pq}{d^2 (N-1) + t^2 pq}$$

N: Hedef kitledeki birey sayısı

n: Örnekleme alınacak birey sayısı

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q: İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

Çalışmanın evrenini, 1095 kişilik bir evrende farklı ana kütle büyüklükleri için ulaşılabilecek örneklem sayısı aşağıda yaklaşık olarak 265 olarak hesaplanmış, ulaşılan 272 örneklem sayısı hesaplamalara göre yeterli görülmüştür.

$$1095*(1,96)*1.96*0.5*0.5/0.05*0.05*(1095-1)+1.96*1.96*0.5*0.5=265$$

Araştırmanın örneklemini oluşturan katılımcıların demografik özellikleri aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir. Katılımcıların cinsiyet, mezun olunan fakülte, medeni durum, mesleki kıdem, yönetici olarak hizmet süresi, bulunduğu okuldaki çalışma süresi ve görev yaptığı ilçe gibi bilgiler bu başlık altında ele alınmıştır.

Tablo 2. Çalışma Grubunun Demografik Niteliklere İlişkin Betimsel Veriler

Demografik Nitelik	Gruplar	N	%
Cinsiyet	Kadın	69	25.4
	Erkek	203	74.6
	Toplam	272	100
Mezun Olunan Fakülte	Eğitim Fakültesi	193	71.0
	Diğer	79	29.0
	Toplam	272	100
Medeni Durum	Bekar	51	18.8
	Evli	221	81.3
	Toplam	272	100
Mesleki Kıdem	6-10 yıl arası	22	8.1
	11-15 yıl arası	80	29.4
	16-20 yıl arası	117	43.0
	21 yıl ve üstü	53	19.5
	Toplam	272	100
Yönetici Olarak Verdiği Hizmet Süresi	1-5 yıl arası	103	37.8
	6-10 yıl arası	90	33.1
	11-15 yıl arası	75	27.6
	16-20 yıl arası	4	1.5
	Toplam	272	100
Bulunduğu Okulda Çalışma Süresi	1-5 yıl arası	100	36.8
	6-10 yıl arası	148	54.4
	11-15 yıl arası	24	8.8
	Toplam	272	100
Çalıştığı Okulun Bulunduğu İlçe	Yenişehir	73	26.8
	Bağlar	65	23.9
	Sur	61	22.5
	Kayapınar	73	26.8
	Toplam	272	100

Tablo 2’de görüldüğü gibi katılımcıların cinsiyet faktörüne göre dağılımına bakıldığında, kadın katılımcılar grubun %25.4’ünü oluştururken erkek katılımcılar ise %74.6’sını; katılımcıların mezun oldukları fakülteye göre dağılımına bakıldığında, Eğitim Fakültesi mezunları grubun %71’ini ve eğitim fakültesi dışında kalan diğer fakültelerden mezunları ise grubun %29’unu; medeni duruma göre dağılıma bakıldığında ise bekar katılımcılar grubun %18.8’ini ve evli katılımcılar ise grubun %81.3’ünü oluşturmaktadır. Ayrıca katılımcıların mesleki kıdeme göre dağılımları

incelendiğinde, 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip katılımcılar grubun %8.1'ini, 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip katılımcılar grubun %29.4'ünü, 16-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip katılımcılar grubun %43'ünü ve 21 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip katılımcılar ise grubun %19.5'ini; yönetici olarak görev yaptığı süreye göre dağılıma bakıldığında, yönetici olarak 1-5 yıl arası görev yapan katılımcılar %37.8, 6-10 yıl arası görev yapan katılımcılar %33.1, 11-15 yıl arası görev yapan katılımcılar %27.6 ve 16-20 yıl arası görev yapan katılımcılar ise %1.5'ini; bulunduğu okuldaki çalışma süresine göre dağılım incelendiğinde, 1-5 yıl arası bulunduğu okulda görev yapan katılımcılar grubun %36.8'ini, 6-10 yıl arası bulunduğu okulda görev yapan katılımcılar grubun %54.4'ünü ve 11-15 yıl arası bulunduğu okulda görev yapan katılımcılar ise grubun %8.8'ini oluşturmaktadır. Son olarak görev yaptığı okulun bulunduğu ilçeye göre dağılım incelendiğinde, çalıştığı okul Yenişehir İlçesinde bulunan katılımcılar grubun %26.8'ini, çalıştığı okul Bağlar İlçesinde bulunan katılımcılar grubun %23.9'unu, çalıştığı okul Sur İlçesinde bulunan katılımcılar grubun %22.5'ini ve çalıştığı okul Kayapınar İlçesinde bulunan katılımcılar ise grubun %26.8'ini oluşturmaktadır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verilerinin toplanmasında Kişisel Bilgi Formu, Empatik Eğilim Ölçeği ve Farklılıkların Yönetimi Ölçeği kullanılmıştır.

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Kişisel bilgi formu, araştırmacı tarafından oluşturulan katılımcı grubun kişisel özelliklerinin değerlendirildiği 7 sorudan oluşan anket formudur.

3.3.2. Empatik Eğilim Ölçeği

Empatik Eğilim Ölçeği (EEÖ), Dökmen (1988) tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçekte temel amaç, empati kavramının duygusal bileşenini ve kişilerin gündelik hayatındaki empati kurma kapasitelerini ölçmektir. Ölçek tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçeği yanıtlayan kişiler 20 soruya 1 ve 5 arası puan vermektedir. Ölçeğin cevaplanması neticesinde puanlar hesaplanırken 3, 6, 7, 8, 11, 12, 13, 15. sorular tersten puanlanmaktadır. Ölçekteki maddeler “Tamamen uygun=5”, “Oldukça uygun=4”, “Kararsızım=3”, “Oldukça aykırı=2” ve “Tamamen aykırı=1” seçenekleriyle 5'ten 1'e doğru, ters puanlama yapılan sorularda ise ölçekteki maddeler “Tamamen aykırı =5”,

“Oldukça aykırı =4”, “Kararsızım=3”, “Oldukça uygun =2” ve “Tamamen uygun =1” şeklinde puanlanmıştır. Empatik eğilim ölçeğinde en az 20 puan alınabilirken, en yüksek 100 puan alınabilmektedir. Bütün bu toplamın neticesinde çıkan sonuç ölçeği yanıtlayan bireyin empatik eğilim puanını verir. Puan eğer yüksekse, empatik eğilim yüksek, düşükse empatik eğilim düşüktür.

EEÖ, Dökmen (1988) tarafından 70 kişilik bir öğrenci grubuna ölçeğin tekrarı yöntemiyle, üç hafta arayla iki defa uygulanmış ve elde edilen ölçeğin güvenilirliği 0.82, geçerlilik için yapılan faktör analizi sonucunda da Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Verilerinin Uygunluğu Testi (KMO) değerini 0.85 olarak tespit edilmiştir.

Bu çalışmada güvenilirlik için yapılan Cronbach-Alpha analizi sonucunda değer 0.74 ve geçerlilik için yapılan faktör analizi sonucunda da KMO değeri 0.80 olarak belirlenmiştir.

3.3.3. Farklılıkların Yönetimi Ölçeği

Farklılıkların Yönetimi Ölçeği, Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 28 madde 3 alt boyut olarak tasarlanmıştır. Farklılıkların Yönetimi Ölçeği; Bireysel Tutumlar ve Davranışlar (4 madde), Örgütsel Değerler ve Normlar (8 madde) ve Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar (16 madde) olmak üzere toplam 28 madde şeklinde belirlenmiştir. Ölçekteki maddeler “Kesinlikle Katılıyorum=5”, “Katılıyorum=4”, “Kararsızım=3”, “Katılmıyorum=2” ve “Kesinlikle Katılmıyorum=1” seçenekleriyle 5’den 1’e doğru puanlanmıştır. Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinde en az 1 puan en yüksek 5 puan alınabilmektedir. Ölçekten alınan puanın yüksekliği, okullarda farklılıklara yönelik olumlu algıyı ve farklılıkların iyi yönetildiğini göstermektedir.

Farklılıkların Yönetimi Ölçeği, Balay ve Sağlam (2004) tarafından yapılan Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı; bireysel tutumlar ve davranışlar alt boyutu için 0,64, örgütsel değerler ve normlar alt boyutu için 0,85, yönetimsel uygulamalar ve politikalar alt boyutu için 0,95, ölçeğin tamamında ise 0,94 olarak bulunmuştur.

Aşağıdaki Tablo 3’de bu çalışmadaki verilere göre yapılan Cronbach-Alpha testi sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 3. Farklılıklar Yönetimi Ölçeğinin Boyutları ve Güvenirlik Katsayıları

Boyutlar	Boyutla İlgili Maddeler	Cronbach-Alpha Katsayıları
Bireysel tutumlar ve davranışlar	1, 2, 3, 4	0.79
Örgütsel değerler ve normlar	, 5, 6, 7,8, 9, 10, 11, 12	0.87
Yönetimsel uygulamalar ve politikalar	13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28	0.93
Toplam		0.94

Bu araştırmada güvenilirlik için yapılan Cronbach-Alpha analizi sonucunda bireysel tutumlar ve davranışlar alt boyutu için 0.79, örgütsel değerler ve normlar alt boyutu için 0.87, yönetimsel uygulamalar ve politikalar alt boyutu için 0.93, ölçeğin tamamında ise 0.94 olarak belirlenmiştir.

3.4. Verilerin Toplanması

Verilerin toplanması için Diyarbakır Dicle Üniversitesi Rektörlüğü aracılığıyla Diyarbakır İl Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izinler alınmıştır.

Okullarında görev yapan okul müdürlerine 15.04.2019 - 15.05.2019 tarihleri arasında ölçekle ilgili bilgiler verilerek uygulanmıştır. Ölçekler uygulama tarihinin başlangıcından itibaren dağıtılmaya başlanmış ve her ölçek bırakılan okula bir hafta sonra gidilerek toplanmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Elde edilen verilerin analizi SPSS 24.0 paket programıyla yapılmıştır. Bu kapsamda, araştırmaya katılan okul müdürlerinin demografik bilgilerinin (cinsiyet, mezun olunan fakülte, medeni durum, mesleki kıdem, yönetici olarak hizmet süresi, bulunduğu okuldaki görev süresi ve görev yapılan okulun bulunduğu ilçe) tespiti için frekans ve yüzde hesaplamaları yapılmıştır.

Örnekleme oluşturan okul müdürlerinin empatik eğilim ve farklılıkların yönetimine ilişkin görüşlerinin cinsiyet, mezun olunan fakülte ve medeni durum değişkenleri açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için, aritmetik ortalama (X), standart sapma (SS) ve bağımsız örneklem için t-Testi uygulanmıştır.

Örnekleme oluşturan okul müdürlerinin empatik eğilim ve farklılıkların yönetimine ilişkin görüşlerinin yönetici olarak hizmet süresi, bulunduğu okuldaki görev

süresi ve görev yapılan okulun bulunduğu ilçe değişkenleri açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla da aritmetik ortalama (\bar{X}), standart sapma (SS) ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

Okul müdürlerinin farklılıkların yönetimi ölçeğinin alt boyutlar ile empatik eğilim ölçeği arasında istatistiksel açıdan bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla da Pearson Korelasyon analizi uygulanmıştır.

Okul müdürlerinin farklılıkların yönetimi ölçeğinin alt boyutlarının empatik eğilim ölçeğini ne şekilde etkilediğini belirlemek amacıyla Regresyon analizi uygulanmıştır.



BULGULAR

4.1. Katılımcıların Empatik Eğilim Görüşlerine Göre Bulgular

Katılımcıların Empatik eğilimlerine ilişkin görüşleri Tablo 4’te gösterilmiştir.

Tablo 4. Katılımcıların Empatik Eğilime Yönelik Görüşlerine İlişkin Betimsel Veriler

Madde No:		n= 272	
		\bar{x}	ss
1	Çok sayıda dostum var.	4.20	0.83
2	Film seyrederken bazen gözlerim yaşarır.	3.31	0.95
3	Sıklıkla kendimi yalnız hissederim	3.94	0.82
4	Bana dertlerini anlatanlar, yanımdan ferahlamış olarak ayrılırlar	4.03	0.62
5	Başkalarının problemleri, beni kendi problemlerim kadar ilgilendirir	4.42	0.57
6	Duygularımı başkalarına iletmekte güçlük çekerim.	3.78	0.87
7	İnsanların film seyrederken ağlamaları tuhafıma gider.	4.30	0.69
8	Birisiyle tanışırken, bazen dikkatim, onun söylediklerinden çok vereceğim cevap üzerine yoğunlaşır.	4.05	0.79
9	Çevremde çok sevilen bir insanım.	4.22	0.60
10	Düşüncelerimi başkalarına iletmekte güçlük çektiğim olur.	2.51	0.79
11	İnsanların çoğu bencildir.	3.10	0.74
12	Sinirli bir insanım.	3.55	0.87
13	Genellikle insanlara güvenirim.	2.40	0.64
14	İnsanlar beni tam olarak anlayamıyorlar.	3.81	0.67
15	Girişken bir insanım.	4.22	0.55
16	Bir yakınımın derdimi anlatmak beni rahatlatır.	4.11	0.71
17	Genellikle hayatımdan memnunum.	3.94	0.55
18	Yakınlarım bana sık sık dertlerini anlatırlar.	4.36	0.50
19	Genellikle keyfim yerindedir.	4.10	0.49
20	Televizyondaki filmler mutlu sona ulaşınca rahatlarım.	4.07	0.77

Tablo 4’e göre empatik eğilimde en etkili ifadeler “Yakınlarım bana sık sık dertlerini anlatırlar.”, “İnsanların film seyrederken ağlamaları tuhafıma gider.” ve “Başkalarının problemleri, beni kendi problemlerim kadar ilgilendirir” maddeleridir.

Tablo 4’e göre empatik eğilimde en etkisiz üç ifade “Genellikle insanlara güvenirim.”, “Düşüncelerimi başkalarına iletmekte güçlük çektiğim olur.” ve “İnsanların çoğu bencildir.” maddeleridir.

4.1.1. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Empatik Eğilime İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin empatik eğilime ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre dağılımının ne şekilde olduğu aşağıdaki Tablo 5.’te gösterilmektedir.

Tablo 5. Cinsiyet Değişkenine Göre Empatik Eğilime İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Boyutlar	Gruplar	N	\bar{x}	ss	t	p
Empatik Eğilim	Kadın	69	78.41	6.53		
	Erkek	203	75.71	5.44	3.38	0.00*
	Toplam	272				

*p<0.05 düzeyinde anlamlı

Empatik eğilime ilişkin görüşlere göre kadın katılımcıların test puan ortalaması ($\bar{x}=78.41$) ile erkek katılımcıların test puan ortalaması ($\bar{x}=75.71$) arasında anlamlı farklılık vardır [t=3.38, p<0.05]. Bu bulgu, empatik eğilime ilişkin görüşler ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Kadın katılımcıların ($\bar{x}=78.41$) empatik eğilim düzeyleri, erkek katılımcıların ($\bar{x}=75.71$) empatik eğilimi düzeylerine göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

4.1.2. Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Empatik Eğilime İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin empatik eğilime ilişkin görüşlerinin medeni durum değişkenine göre dağılımının ne şekilde olduğu aşağıdaki Tablo 6.'da gösterilmektedir.

Tablo 6. Medeni Durum Değişkenine Göre Empatik Eğilime İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Boyutlar	Gruplar	N	\bar{x}	ss	t	p
Empatik Eğilim	Bekar	51	76.96	4.74		
	Evli	221	76.26	6.07	0.77	0.44
	Toplam	272				

*p<0.05 düzeyinde anlamlı

Empatik eğilime ilişkin görüşlere göre bekar katılımcıların test puan ortalaması ($\bar{x}=76.96$) ile evli katılımcıların test puan ortalaması ($\bar{x}=76.26$) arasında anlamlı farklılık yoktur [t=0.77, p>0.05]. Bu bulgu, empatik eğilime ilişkin görüşler ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermektedir.

4.1.3. Katılımcıların Mezun Olunan Fakülte Değişkenine Göre Empatik Eğilime İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin empatik eğilime ilişkin görüşlerinin mezun olunan fakülte değişkenine göre dağılımının ne şekilde olduğu aşağıdaki Tablo 7.'de gösterilmektedir.

Tablo 7. Mezun Olunan Fakülte Değişkenine Göre Empatik Eğilime İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Boyutlar	Gruplar	N	\bar{x}	ss	t	p
Empatik Eğilim	Eğitim Fakültesi	193	77.04	5.75	2.90	0.00*
	Diğer	79	74.81	5.77		
	Toplam	183				

*p<0.05 düzeyinde anlamlı

Empatik eğilime ilişkin görüşlere göre eğitim fakültesi mezunu katılımcıların test puan ortalaması ($\bar{x}=77.04$) ile eğitim fakültesi dışındaki fakültelerden mezun olan katılımcıların test puan ortalaması ($\bar{x}=74.81$) arasında anlamlı farklılık vardır [t=2.90, p<0.05]. Bu bulgu, empatik eğilime ilişkin görüşler ile mezun olunan fakülte arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Eğitim fakültesi mezunu katılımcıların ($\bar{x}=77.04$) empatik eğilim düzeyleri, eğitim fakültesi dışındaki fakültelerden mezun olan katılımcıların ($\bar{x}=74.81$) empatik eğilimi düzeylerine göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

4.1.4. Katılımcıların Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Empatik Eğilime İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin empatik eğilime ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre dağılımının ne şekilde olduğu aşağıdaki Tablo 8.'de gösterilmektedir.

Tablo 8. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Empatik Eğilime İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Boyutlar	Gruplar	n	\bar{x}	Sd	F	p
Empatik Eğilim	A) 6-10 yıl arası	22	74.91	3	268	1.80
	B) 11-15 yıl arası	80	77.51			
	C) 16-20 yıl arası	117	76.26			
	D) 21 yıl ve üstü	53	75.63			
	Toplam	272	76.39	271		

“Empatik Eğilim”e ilişkin katılımcıların görüşleri arasında mesleki kıdem bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir ($f= 1.80$, $p>0.05$). Başka bir deyişle empatik eğilim düzeyi, mesleki kıdeme bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır.

4.1.5. Katılımcıların Yönetici Olarak Hizmet Süresi Değişkenine Göre Empatik Eğilime İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin empatik eğilime ilişkin görüşlerinin yönetici olarak hizmet süresi değişkenine göre dağılımının ne şekilde olduğu aşağıdaki Tablo 9.’da gösterilmektedir.

Tablo 9. Yönetici Olarak Hizmet Süresi Değişkenine Göre Empatik Eğilime İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Boyutlar	Gruplar	n	\bar{x}	Sd	F	P
Empatik Eğilim	A) 1-5 yıl arası	103	75.92	2	2.85	0.06
	B) 6-10 yıl arası	90	77.58			
	C) 11 yıl ve üstü	79	75.66			
	Toplam	272	76.39	271		

“Empatik Eğilim”e ilişkin katılımcıların görüşleri arasında yönetici olarak hizmet süresi bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir ($f= 2.85$, $p>0.05$). Başka bir deyişle empatik eğilim düzeyi, yönetici olarak hizmet süresine bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır.

4.1.6. Katılımcıların Bulunduğu Okuldaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Empatik Eğilime İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin empatik eğilime ilişkin görüşlerinin bulunduğu okuldaki çalışma süresi değişkenine göre dağılımının ne şekilde olduğu aşağıdaki Tablo 10.’da gösterilmektedir.

Tablo 10. Bulunduğu Okuldaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Empatik Eğilime İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Boyutlar	Gruplar	n	\bar{x}	Sd	F	P
Empatik Eğilim	A) 1-5 yıl arası	100	76.36	2	2.08	0.13
	B) 6-10 yıl arası	148	76.78			
	C) 11-15 yıl arası	24	74.17			
	Toplam	272	76.39	271		

“Empatik Eğilim”e ilişkin katılımcıların görüşleri arasında bulunduğu okuldaki çalışma süresi bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir

($f= 2.08$, $p>0.05$). Başka bir deyişle empatik eğilim düzeyi, bulunduğu okuldaki çalışma süresine bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır.

4.1.7. Katılımcıların Çalıştığı Okulun Bulunduğu İlçe Çalışma Süresi Değişkenine Göre Empatik Eğilime İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin empatik eğilime ilişkin görüşlerinin çalıştığı okulun bulunduğu ilçe değişkenine göre dağılımının ne şekilde olduğu aşağıdaki Tablo 11.'de gösterilmektedir.

Tablo 11. Çalıştığı Okulun Bulunduğu İlçe Değişkenine Göre Empatik Eğilime İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Boyutlar	Gruplar	n	\bar{x}	Sd	F	P	
Empatik Eğilim	A) Yenişehir	73	76.14	3	268	1.60	0.19
	B) Bağlar	65	77.46				
	C) Sur	61	75.26				
	D) Kayapınar	73	76.64				
	Toplam	272	76.39	271			

“Empatik Eğilim”e ilişkin katılımcıların görüşleri arasında çalıştığı okulun bulunduğu ilçe bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir ($f= 1.60$, $p>0.05$). Başka bir deyişle empatik eğilim düzeyi, çalıştığı okulun bulunduğu ilçeye bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır.

4.2. Katılımcıların Farklılıkların Yönetimine İlişkin Görüşlerine Göre Bulgular

Katılımcıların farklılıkların yönetimine ilişkin genel görüşleri Tablo 12’de gösterilmiştir.

Tablo 12. Katılımcıların Farklılıkların Yönetimine Yönelik Görüşlerine İlişkin Betimsel Veriler

Madde No:		n= 272	
		\bar{x}	ss
1	Öğretmenler, meslektaşlarının farklı bilgi ve becerilerini geliştirme çabalarını destekler.	4.11	0.72
2	Öğretmenler bireysel sorunlarını çözerken meslektaşlarının farklı deneyimlerine ihtiyaç duyarlar.	3.99	0.84
3	Öğretmenler, meslektaşları arasındaki farklı düşünme eğilimlerini hoş karşılarlar.	3.94	0.72
4	Öğretmenler, meslektaşları arasındaki davranış farklılıklarını doğal kabul ederler.	4.02	0.71
5	Öğretmenler, meslektaşların arasında din ve vicdan özgürlüğü kapsamında kanaatlerini rahatlıkla ifade ederler.	3.41	0.89
6	Öğretmenler, meslektaşları arasındaki farklı yaşma biçimlerine saygı duyarlar.	3.96	0.60
7	Öğretmenler, meslektaşlarını anlamada empatik davranışlar geliştirirler.	3.82	0.73
8	Öğretmenler, bir konu hakkında ikna olduklarında kendi davranışlarını olumlu yönde değiştirme eğilimi gösterirler	4.24	0.57
9	Öğretmenler ilişkilerinde, önyargılardan çok, esnek düşünme eğilimindedirler.	3.75	0.80
10	Öğretmenler, kişisel anlayışlarını ileriye götürecek görüş alışverişlerine daima açıktırlar.	4.10	0.72
11	Öğretmenler, kendilerinden farklı kişilik stiline sahip olanlarla iletişim kurabilirler	4.30	0.59
12	Öğretmenler, meslektaşlarının duyarlılık gösterdiği konular hakkında dikkatli konuşurlar.	4.36	0.68
13	Yöneticiler, öğretmenlerin bireysel farklılıkların bir zenginlik olarak algırlarlar.	4.20	0.75
14	Yöneticiler, eğitim ve yönetim etkinliklerini, çalışanların farklı beklentilerini karşılayacak biçimde yürütmeye çalışırlar.	4.43	0.54
15	Yöneticiler, öğretmenlerin, okulun hizmet ve olanaklarından eşit oranda yararlanmalarını sağlar.	4.45	0.55
16	Yöneticiler, çalışanlara, bilgi ve becerilerini sergileyebilecekleri bir ortam yaratmaya çalışırlar.	4.45	0.59
17	Yöneticiler, çalışanlar arasında statü farklılıklarına dayalı yapay ayrımlara izin vermezler.	4.38	0.60
18	Yöneticiler, farklı kültürel değerler arasında yaşanan çatışmaları çözme kararlılığı içindedirler.	4.43	0.55
19	Yöneticiler, öğretmenler arasında cinsiyet ayırımı yapılmamasına özen gösterirler.	4.18	0.93
20	Yöneticiler, önceden belirlenen ödül ve ceza sisteminin ekonomik düzeylerine bakılmaksızın bütün çalışanlara eşit biçimde uygulanması konusunda duyarlılık gösterirler.	4.37	0.61
21	Yöneticiler, siyasi görüş veya eğilimleri nedeniyle hiç kimseye ayrıcalık yaratmazlar.	4.12	0.80
22	Yöneticiler, çalışanları değerlendirirken onların, siyasi görüşlerinden çok, gösterdikleri yararlılık ve başarı durumuna bakarlar.	4.31	0.63
23	Yöneticiler, okulu ilgilendiren çeşitli sorunlara ilişkin önemli kararlarda çalışanların farklı çözüm önerilerini dikkate alırlar.	4.41	0.52
24	Yöneticiler, eğitim-öğretime ilişkin görevlendirmelerde bütün çalışanlara adil davranırlar.	4.37	0.60
25	Yöneticiler, herhangi bir konuda çalışanların farklı yaklaşım sergilemelerine olumlu bakarlar.	4.38	0.63
26	Yöneticiler, kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaları çözmede etkin çaba gösterirler.	4.43	0.55
27	Yöneticiler, çalışanların, eğitim-öğretime ilişkin işlerde değişiklik yaratma isteklerine olumlu bakarlar.	4.37	0.70
28	Yöneticiler, farklı kişisel özellikler gösteren çalışanlara yönelik tutum ve davranışlarında sorumluluk duygusuyla hareket ederler.	4.53	0.53

Tablo 12'ye göre farklılıkların yönetiminde en etkili ifadeler “Yöneticiler, farklı kişisel özellikler gösteren çalışanlara yönelik tutum ve davranışlarında sorumluluk duygusuyla hareket ederler.”, “Yöneticiler, çalışanlara, bilgi ve becerilerini sergileyebilecekleri bir ortam yaratmaya çalışırlar.” ve “Yöneticiler, öğretmenlerin, okulun hizmet ve olanaklarından eşit oranda yararlanmalarını sağlar” maddeleridir.

Tablo 12'ye göre farklılıkların yönetiminde en etkisiz üç ifade “Öğretmenler, meslektaşların arasında din ve vicdan özgürlüğü kapsamında kanaatlerini rahatlıkla ifade ederler.”, “Öğretmenler, kişisel anlayışlarını ileriye götürecek görüş alışverişlerine daima açıktırlar.” ve “Öğretmenler, meslektaşlarını anlamada empatik davranışlar geliştirirler.” maddeleridir.

4.2.1. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılıkların Yönetimine İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin farklılıkların yönetimine ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre dağılımının ne şekilde olduğu aşağıdaki Tablo 13'te gösterilmektedir.

Tablo 13. Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılıkların Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Boyutlar	Gruplar	N	\bar{x}	ss	t	p
Bireysel Tutum ve Davranışlar	Kadın	69	3.93	0.65		
	Erkek	203	4.04	0.56	1.36	0.17
	Toplam	272				
Örgütsel Değerler ve Normlar	Kadın	69	3.93	0.51		
	Erkek	203	4.01	0.51	1.09	0.28
	Toplam	272				
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar	Kadın	69	4.28	0.44		
	Erkek	203	4.39	0.45	1.77	0.08
	Toplam	272				

*p<0.05 düzeyinde anlamlı

Farklılıkların yönetimi ölçeğinde bireysel tutum ve davranışlar alt boyutuna ilişkin görüşlere göre kadın katılımcıların test puan ortalaması ($\bar{x}=3.93$) ile erkek katılımcıların test puan ortalaması ($\bar{x}=4.04$) arasında anlamlı farklılık yoktur [t=1.36, p>0.05]. Bu bulgu, farklılıkların yönetiminde bireysel tutum ve davranışlara ilişkin görüşler ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermektedir.

Farklılıkların yönetimi ölçeğinde örgütsel değerler ve normlar alt boyutuna ilişkin görüşlere göre kadın katılımcıların test puan ortalaması ($\bar{x}=3.93$) ile erkek katılımcıların test puan ortalaması ($\bar{x}=4.01$) arasında anlamlı farklılık yoktur [$t=1.09$, $p>0.05$]. Bu bulgu, farklılıkların yönetiminde örgütsel değerler ve normlara ilişkin görüşler ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermektedir.

Farklılıkların yönetimi ölçeğinde yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutuna ilişkin görüşlere göre kadın katılımcıların test puan ortalaması ($\bar{x}=4.28$) ile erkek katılımcıların test puan ortalaması ($\bar{x}=4.39$) arasında anlamlı farklılık yoktur [$t=1.77$, $p>0.05$]. Bu bulgu, farklılıkların yönetiminde yönetsel uygulamalar ve politikalara ilişkin görüşler ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermektedir.

4.2.2. Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılıkların Yönetimine İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin farklılıkların yönetimine ilişkin görüşlerinin medeni durum değişkenine göre dağılımının ne şekilde olduğu aşağıdaki Tablo 14’te gösterilmektedir.

Tablo 14. Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılıkların Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Boyutlar	Gruplar	N	\bar{x}	ss	t	p
Bireysel Tutum ve Davranışlar	Bekar	51	4.02	0.53	0.80	0.93
	Evli	221	4.01	0.60		
	Toplam	272				
Örgütsel Değerler ve Normlar	Bekar	51	3.97	0.54	0.32	0.76
	Evli	221	4.00	0.51		
	Toplam	272				
Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar	Bekar	51	4.32	0.45	0.75	0.46
	Evli	221	4.37	0.45		
	Toplam	272				

* $p<0.05$ düzeyinde anlamlı

Farklılıkların yönetimi ölçeğinde bireysel tutum ve davranışlar alt boyutuna ilişkin görüşlere göre bekar katılımcıların test puan ortalaması ($\bar{x}=4.02$) ile evli katılımcıların test puan ortalaması ($\bar{x}=4.04$) arasında anlamlı farklılık yoktur [$t=0.80$, $p>0.05$]. Bu bulgu, farklılıkların yönetiminde bireysel tutum ve davranışlara ilişkin görüşler ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermektedir.

Farklılıkların yönetimi ölçeğinde örgütsel değerler ve normlar alt boyutuna ilişkin görüşlere göre bekar katılımcıların test puan ortalaması ($\bar{x}=3.97$) ile evli katılımcıların test puan ortalaması ($\bar{x}=4.00$) arasında anlamlı farklılık yoktur [$t=0.32$, $p>0.05$]. Bu bulgu, farklılıkların yönetiminde örgütsel değerler ve normlara ilişkin görüşler ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermektedir.

Farklılıkların yönetimi ölçeğinde yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutuna ilişkin görüşlere göre bekar katılımcıların test puan ortalaması ($\bar{x}=4.32$) ile evli katılımcıların test puan ortalaması ($\bar{x}=4.37$) arasında anlamlı farklılık yoktur [$t=0.75$, $p>0.05$]. Bu bulgu, farklılıkların yönetiminde yönetsel uygulamalar ve politikalarla ilişkin görüşler ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermektedir.

4.2.3. Katılımcıların Mezun Olunan Fakülte Değişkenine Göre Farklılıkların Yönetimine İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin farklılıkların yönetimine ilişkin görüşlerinin mezun olunan fakülte değişkenine göre dağılımının ne şekilde olduğu aşağıdaki Tablo 15’te gösterilmektedir.

Tablo 15. Mezun Olunan Fakülte Değişkenine Göre Farklılıkların Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Boyutlar	Gruplar	N	\bar{x}	ss	t	p
Bireysel Tutum ve Davranışlar	Eğitim Fakültesi	193	3.97	0.60		
	Diğer	79	4.11	0.54	1.81	0.07
	Toplam	272				
Örgütsel Değerler ve Normlar	Eğitim Fakültesi	193	3.94	0.52		
	Diğer	79	4.11	0.48	2.51	0.01*
	Toplam	272				
Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar	Eğitim Fakültesi	193	4.31	0.46		
	Diğer	79	4.50	0.39	3.34	0.00*
	Toplam	272				

* $p<0.05$ düzeyinde anlamlı

Farklılıkların yönetimi ölçeğinde bireysel tutum ve davranışlar alt boyutuna ilişkin görüşlere göre eğitim fakültesi mezunu katılımcıların test puan ortalaması ($\bar{x}=3.97$) ile eğitim fakültesi dışındaki fakültelerden mezun olan katılımcıların test puan ortalaması ($\bar{x}=4.11$) arasında anlamlı farklılık yoktur [$t=1.81$, $p>0.05$]. Bu bulgu,

farklılıkların yönetiminde bireysel tutum ve davranışlara ilişkin görüşler ile mezun olunan fakülte arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermektedir.

Farklılıkların yönetimi ölçeğinde örgütsel değerler ve normlar alt boyutuna ilişkin görüşlere göre eğitim fakültesi mezunu katılımcıların test puan ortalaması ($\bar{x}=3.94$) ile eğitim fakültesi dışındaki fakültelerden mezun olan katılımcıların test puan ortalaması ($\bar{x}=4.11$) arasında anlamlı farklılık vardır [$t=2.51$, $p<0.05$]. Bu bulgu, farklılıkların yönetiminde örgütsel değerler ve normlara ilişkin görüşler ile mezun olunan fakülte arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Eğitim fakültesi dışındaki fakültelerden mezun olan katılımcıların ($\bar{x}=4.11$) farklılıkların yönetiminde örgütsel değerler ve normlara ilişkin görüşleri, eğitim fakültesi mezunu olan katılımcıların ($\bar{x}=3.94$) farklılıkların yönetiminde örgütsel değerler ve normlara ilişkin görüşlerine göre daha olumlu olduğu tespit edilmiştir.

Farklılıkların yönetimi ölçeğinde yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutuna ilişkin görüşlere göre eğitim fakültesi mezunu katılımcıların test puan ortalaması ($\bar{x}=4.31$) ile eğitim fakültesi dışındaki fakültelerden mezun olan katılımcıların test puan ortalaması ($\bar{x}=4.50$) arasında anlamlı farklılık vardır [$t=3.34$, $p<0.05$]. Bu bulgu, farklılıkların yönetiminde yönetsel uygulamalar ve politikalara ilişkin görüşler ile mezun olunan fakülte arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Eğitim fakültesi dışındaki fakültelerden mezun olan katılımcıların ($\bar{x}=4.50$) farklılıkların yönetiminde yönetsel uygulamalar ve politikalara ilişkin görüşleri, eğitim fakültesi mezunu olan katılımcıların ($\bar{x}=4.31$) farklılıkların yönetiminde yönetsel uygulamalar ve politikalara ilişkin görüşlerine göre daha olumlu olduğu tespit edilmiştir.

4.2.4. Katılımcıların Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılıkların Yönetimine İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin farklılıkların yönetimine ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre dağılımının ne şekilde olduğu aşağıdaki Tablo 16'da gösterilmektedir.

Tablo 16. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılıkların Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Boyutlar	Gruplar	n	\bar{x}	Sd	F	P	Anlamlı Farklılık
Bireysel Tutum ve Davranışlar	A) 6-10 yıl arası	22	3.52	3	268	7.08	0.00*
	B) 11-15 yıl arası	80	4.10				
	C) 16-20 yıl arası	117	3.99				
	D) 21 yıl ve üstü	53	4.14				
	Toplam	272	4.01	271			
Örgütsel Değerler ve Normlar	A) 6-10 yıl arası	22	3.71	3	268	2.66	0.05
	B) 11-15 yıl arası	80	4.03				
	C) 16-20 yıl arası	117	3.99				
	D) 21 yıl ve üstü	53	4.06				
	Toplam	272	3.99	271			
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar	A) 6-10 yıl arası	22	3.96	3	268	7.68	0.00*
	B) 11-15 yıl arası	80	4.36				
	C) 16-20 yıl arası	117	4.40				
	D) 21 yıl ve üstü	53	4.46				
	Toplam	272	4.36	271			

Farklılıkların yönetimi ölçeğinde bireysel tutum ve davranışlar alt boyutuna ilişkin katılımcıların görüşleri arasında mesleki kıdem bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ($f= 7.08$, $p<0.05$). Başka bir deyişle Farklılıkların yönetimi ölçeğinde bireysel tutum ve davranışlara ilişkin görüşler, bulunduğu mesleki kıdeme bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Tablo incelendiğinde farklılaşma 6-10 yıl arası ve 11-15 yıl arası; 6-10 yıl arası ve 16-20 yıl arası; 6-10 yıl arası ve 21 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip katılımcılar arasında olduğu görülmektedir. Buna göre 21 yıl ve üstü ($\bar{x}=4.14$), 16- 20 yıl arası ($\bar{x}=3.99$), 11-15 yıl arası ($\bar{x}=4.10$) mesleki kıdeme sahip katılımcıların, 6-10 yıl arası ($\bar{x}=3.52$) mesleki kıdeme sahip katılımcılara göre farklılıkların yönetiminde bireysel tutum ve davranışlara ilişkin görüşleri daha olumlu olduğu tespit edilmiştir.

Farklılıkların yönetimi ölçeğinde örgütsel değerler ve normlar alt boyutuna ilişkin katılımcıların görüşleri arasında mesleki kıdem bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir ($f= 2.66$, $p>0.05$). Başka bir deyişle Farklılıkların yönetimi ölçeğinde örgütsel değerler ve normlara ilişkin görüşler, mesleki kıdeme bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır.

Farklılıkların yönetimi ölçeğinde yönetimsel uygulamalar ve politikalar alt boyutuna ilişkin katılımcıların görüşleri arasında mesleki kıdeme bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ($f= 7.68$, $p<0.05$). Başka bir deyişle Farklılıkların yönetimi ölçeğinde yönetimsel uygulamalar ve politikalara ilişkin görüşler, mesleki kıdeme bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Tablo

incelendiğinde farklılaşma 6-10 yıl arası ve 11-15 yıl arası; 6-10 yıl arası ve 16-20 yıl arası; 6-10 yıl arası ve 21 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip katılımcılar arasında olduğu görülmektedir. Buna göre 21 yıl ve üstü ($\bar{x}=4.46$), 16- 20 yıl arası ($\bar{x}=4.40$), 11-15 yıl arası ($\bar{x}=4.36$) mesleki kıdeme sahip katılımcıların, 6-10 yıl arası ($\bar{x}=3.96$) mesleki kıdeme sahip katılımcılara göre farklılıkların yönetiminde yönetsel uygulamalar ve politikalara ilişkin görüşleri daha olumlu olduğu tespit edilmiştir.

4.2.5. Katılımcıların Yönetici Olarak Hizmet Süresi Değişkenine Göre Farklılıkların Yönetimine İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin farklılıkların yönetimine ilişkin görüşlerinin yönetici olarak hizmet süresi değişkenine göre dağılımının ne şekilde olduğu aşağıdaki Tablo 17’de gösterilmektedir.

Tablo 17. Yönetici Olarak Hizmet Süresi Değişkenine Göre Farklılıkların Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Boyutlar	Gruplar	N	\bar{x}	Sd	F	P	Anamlı Farklılık
Bireysel Tutum ve Davranışlar	A) 1-5 yıl arası	103	3.90	2	3.65	0.03*	A-B
	B) 6-10 yıl arası	90	4.13				
	C) 11 yıl ve üstü	79	4.03	269			
	Toplam	272	4.01	271			
Örgütsel Değerler ve Normlar	A) 1-5 yıl arası	103	3.95	2	0.53	0.59	
	B) 6-10 yıl arası	90	4.03				
	C) 11 yıl ve üstü	79	4.00	269			
	Toplam	272	3.99	271			
Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar	A) 1-5 yıl arası	103	4.30	2	1.74	0.18	
	B) 6-10 yıl arası	90	4.41				
	C) 11 yıl ve üstü	79	4.40	269			
	Toplam	272	4.36	271			

Farklılıkların yönetimi ölçeğinde bireysel tutum ve davranışlar alt boyutuna ilişkin katılımcıların görüşleri arasında yönetici olarak hizmet süresi bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ($f= 3.65$, $p<0.05$). Başka bir deyişle Farklılıkların yönetimi ölçeğinde bireysel tutum ve davranışlara ilişkin görüşler, yönetici olarak hizmet süresine bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Tablo incelendiğinde farklılaşma 1-5 yıl arası ve 6-10 yıl arası yönetici olarak hizmet süresi olan katılımcılar arasında olduğu görülmektedir. Buna göre 6-10 yıl arası ($\bar{x}=4.13$) yönetici olarak hizmet süresi olan katılımcıların, 1-5 yıl arası ($\bar{x}=3.90$) yönetici olarak

hizmet süresi olan katılımcılara göre farklılıkların yönetiminde bireysel tutum ve davranışlara ilişkin görüşleri daha olumlu olduğu tespit edilmiştir.

Farklılıkların yönetimi ölçeğinde örgütsel değerler ve normlar alt boyutuna ilişkin katılımcıların görüşleri arasında yönetici olarak hizmet süresi bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir ($f= 0.53$, $p>0.05$). Başka bir deyişle Farklılıkların yönetimi ölçeğinde örgütsel değerler ve normlara ilişkin görüşler, yönetici olarak hizmet süresine bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır.

Farklılıkların yönetimi ölçeğinde yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutuna ilişkin katılımcıların görüşleri arasında yönetici olarak hizmet süresi bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir ($f=1.74$, $p>0.05$). Başka bir deyişle Farklılıkların yönetimi ölçeğinde yönetsel uygulamalar ve politikalara ilişkin görüşler, yönetici olarak hizmet süresine bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır.

4.2.6. Katılımcıların Bulunduğu Okuldaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılıkların Yönetimine İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin farklılıkların yönetimine ilişkin görüşlerinin bulunduğu okuldaki çalışma süresi değişkenine göre dağılımının ne şekilde olduğu aşağıdaki Tablo 18’de gösterilmektedir.

Tablo 18. Bulunduğu Okuldaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılıkların Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Boyutlar	Gruplar	N	\bar{x}	Sd	F	P	Anlamlı Farklılık
Bireysel Tutum ve Davranışlar	A) 1-5 yıl arası	100	4.06	2	6.38	0.00*	A-C
	B) 6-10 yıl arası	148	4.05				B-C
	C) 11-15 yıl arası	24	3.61	269			
	Toplam	272	4.01	271			
Örgütsel Değerler ve Normlar	A) 1-5 yıl arası	100	4.07	2	9.90	0.00*	
	B) 6-10 yıl arası	148	4.01				
	C) 11-15 yıl arası	24	3.57	269			
	Toplam	272	3.99	271			
Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar	A) 1-5 yıl arası	100	4.38	2	0.90	0.41	
	B) 6-10 yıl arası	148	4.38				
	C) 11-15 yıl arası	24	4.25	269			
	Toplam	272	4.36	271			

Farklılıkların yönetimi ölçeğinde bireysel tutum ve davranışlar alt boyutuna ilişkin katılımcıların görüşleri arasında bulunduğu okuldaki çalışma süresi bakımından

istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ($f= 6.38, p<0.05$). Başka bir deyişle Farklılıkların yönetimi ölçeğinde bireysel tutum ve davranışlara ilişkin görüşler, bulunduğu okuldaki çalışma süresine bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Tablo incelendiğinde farklılaşma 1-5 yıl arası ve 11-15 yıl arası; 6-10 yıl arası ve 11-15 yıl arası bulunduğu okuldaki çalışma süresi olan katılımcılar arasında olduğu görülmektedir. Buna göre 6-10 yıl arası ($\bar{x}=4.05$) bulunduğu okuldaki çalışma süresi olan katılımcıların, 11-15 yıl arası ($\bar{x}=3.61$) bulunduğu okuldaki çalışma süresi olan katılımcılara; 1-5 yıl arası ($\bar{x}=4.06$) bulunduğu okuldaki çalışma süresi olan katılımcıların, 11-15 yıl arası ($\bar{x}=3.61$) bulunduğu okuldaki çalışma süresi olan katılımcılara göre farklılıkların yönetiminde bireysel tutum ve davranışlara ilişkin görüşleri daha olumlu olduğu tespit edilmiştir.

Farklılıkların yönetimi ölçeğinde örgütsel değerler ve normlar alt boyutuna ilişkin katılımcıların görüşleri arasında bulunduğu okuldaki çalışma süresi bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ($f= 9.90, p<0.05$). Başka bir deyişle Farklılıkların yönetimi ölçeğinde örgütsel değerler ve normlara ilişkin görüşler, bulunduğu okuldaki çalışma süresine bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Buna göre 6-10 yıl arası ($\bar{x}=4.05$) bulunduğu okuldaki çalışma süresi olan katılımcıların, 11-15 yıl arası ($\bar{x}=3.61$) bulunduğu okuldaki çalışma süresi olan katılımcılara; 1-5 yıl arası ($\bar{x}=4.06$) bulunduğu okuldaki çalışma süresi olan katılımcıların, 11-15 yıl arası ($\bar{x}=3.61$) bulunduğu okuldaki çalışma süresi olan katılımcılara göre farklılıkların yönetiminde örgütsel değerler ve normlara ilişkin görüşleri daha olumlu olduğu tespit edilmiştir.

Farklılıkların yönetimi ölçeğinde yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutuna ilişkin katılımcıların görüşleri arasında bulunduğu okuldaki çalışma süresi bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir ($f=0.90, p>0.05$). Başka bir deyişle Farklılıkların yönetimi ölçeğinde yönetsel uygulamalar ve politikalara ilişkin görüşler, bulunduğu okuldaki çalışma süresine bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır.

4.2.7. Katılımcıların Çalıştığı Okulun Bulunduğu İlçe Değişkenine Göre Farklılıkların Yönetimine İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin farklılıkların yönetimine ilişkin görüşlerinin çalıştığı okulun bulunduğu ilçe değişkenine göre dağılımının ne şekilde olduğu aşağıdaki Tablo 19’da gösterilmektedir.

Tablo 19. Bulunduğu Çalıştığı Okulun Bulunduğu İlçe Değişkenine Göre Farklılıkların Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Boyutlar	Gruplar	N	\bar{x}	Sd	F	P	Anlamlı Farklılık
Bireysel Tutum ve Davranışlar	A) Yenişehir	73	3.86	2			
	B) Bağlar	65	4.00				
	C) Sur	61	4.07	269	2.80	0.40	
	D) Kayapınar	73	4.13				
	Toplam	272	4.01	271			
Örgütsel Değerler ve Normlar	A) Yenişehir	73	3.86	2			
	B) Bağlar	65	4.07				
	C) Sur	61	4.00	269	2.41	0.68	
	D) Kayapınar	73	4.05				
	Toplam	272	3.99	271			
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar	A) Yenişehir	73	4.16	2			
	B) Bağlar	65	4.51				
	C) Sur	61	4.45	269	8.72	0.12	
	D) Kayapınar	73	4.37				
	Toplam	272	4.36	271			

Farklılıkların yönetimi ölçeğinde bireysel tutum ve davranışlar alt boyutuna ilişkin katılımcıların görüşleri arasında çalıştığı okulun bulunduğu ilçe bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir ($f= 2.80$, $p>0.05$). Başka bir deyişle Farklılıkların yönetimi ölçeğinde bireysel tutum ve davranışlara ilişkin görüşler, çalıştığı okulun bulunduğu ilçeye bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır.

Farklılıkların yönetimi ölçeğinde örgütsel değerler ve normlar alt boyutuna ilişkin katılımcıların görüşleri arasında çalıştığı okulun bulunduğu ilçe bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir ($f= 2.41$, $p>0.05$). Başka bir deyişle Farklılıkların yönetimi ölçeğinde örgütsel değerler ve normlara ilişkin görüşler, çalıştığı okulun bulunduğu ilçeye bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır.

Farklılıkların yönetimi ölçeğinde yönetimsel uygulamalar ve politikalar alt boyutuna ilişkin katılımcıların görüşleri arasında çalıştığı okulun bulunduğu ilçe bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir ($f=8.72$,

p>0.05). Başka bir deyişle Farklılıkların yönetimi ölçeğinde yönetsel uygulamalar ve politikalara ilişkin görüşler, çalıştığı okulun bulunduğu ilçeye bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır.

4.3. Empatik Eğilim Ölçeği ile Farklılıkların Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi

Bu bölümde empatik eğilim ölçeği ile farklılıkların yönetimi ölçeği ve alt boyutları arasında bulunan ilişkinin gücünü ortaya koymak adına gerçekleştirilen korelasyon analizi Tablo 20 aracılığı ile sunulmuştur.

Tablo 20. Empatik Eğilim Ölçeği ile Farklılıkların Yönetimi Ölçeğine Verilen Cevaplara İlişkin Pearson Korelasyon Katsayıları

	N=272	Empatik Eğilim	Bireysel Tutumlar ve Davranışlar	Örgütsel Değerler ve Normlar	Örgütsel Değerler ve Normlar	Farklılıkların Yönetimi
1	Empatik Eğilim	1				
2	Bireysel Tutumlar ve Davranışlar	0,491**	1			
3	Örgütsel Değerler ve Normlar	0,355**	0,708**	1		
4	Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar	0,267**	0,487**	0,611**	1	
5	Farklılıkların Yönetimi	0,383**	0,740**	0,859**	0,915**	1

**p<0.01 düzeyinde anlamlı

r= 0,000-0,300 arası düşük düzeyde ilişki, 0,301- 0,700 arası orta düzeyde ilişki, 0,701-1,00 arası güçlü bir ilişki

Empatik eğilim ölçeği ile farklılıkların yönetimi ölçeği ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Farklılıkların yönetimi ölçeğinin alt boyutu olan yönetsel uygulamalar ve politikalar ile empatik eğilim arasında düşük düzeyde pozitif yönlü; Farklılıkların yönetimi ve alt boyutları olan örgütsel değerler ve normlar, bireysel tutumlar ve davranışlar ile empatik eğilim arasında orta seviyede pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (p<0.01). Başka bir ifadeyle farklılıkların yönetimi, bireysel tutumlar ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar, yönetsel uygulamalar ve politikalara ilişkin görüşler olumlu oldukça, empatik eğilim düzeyi de artmaktadır.

4.4. Empatik Eğilim Ölçeği ve Farklılıkların Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutları Arasındaki Regresyon Düzeyleri

Tablo 21. Katılımcıların Empatik Eğilim ve Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Görüşleri Arasındaki Çoklu Regresyon

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standardize edilmemiş katsayı β	Standart Hata	Standardize edilmiş katsayı β	t	P
Empatik Eğilim	Sabit	55.36	3.157		17.539	0.000
	Bireysel Tutumlar ve Davranışlar	4.75	0.755	0.475	6.283	0.000
	Örgütsel Değerler ve Normlar	-0.51	0.948	-0.005	-0.054	0.957
	Yönetimsel Uygulamalar ve Değerler	0.50	0.882	0.038	0.569	0.570

R= 0.492, R²=0.242
F= 28.513, p= 0.00

Empatik eğilim ile Farklılıklar Yönetimi Ölçeği alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu görülmektedir (R=0.492, R²=0.242, p<0.01). Farklılıklar Yönetimi Ölçeğinin alt boyutları olan Bireysel Tutumlar ve Davranışlar, Örgütsel Değerler ve Normlar ve Yönetimsel Uygulamalar ve Değerler boyutları, Empatik Eğilimin varyansının %24'ünü açıklamaktadır (R²=0.242).

Standardize edilmiş regresyon katsayıları incelendiğinde, Farklılıklar Yönetimi Ölçeğinin boyutları Empatik Eğilime olan görece yordama düzeyi sırasıyla, Bireysel tutumlar ve Davranışlar (%48), Yönetimsel Uygulamalar ve Değerler (%4) ve Örgütsel Değerler ve Normlar tutum (%1) olmuştur (β = 0.475, 0.038, 0.005). Empatik Eğilimin en önemli yordayıcısı, Bireysel Tutumlar ve davranışlardır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçlarına göre, Bireysel Tutumlar ve Davranışlar (t=6.283) boyutunun (p<0.05) Empatik Eğilimin anlamlı yordayıcısı olduğunu, ve Örgütsel Değerler ve Normlar (t=-0.054), Yönetimsel Uygulamalar ve Değerler (t=0.569) boyutlarının ise Empatik Eğilimin yordayıcısı olmadığını göstermektedir (p>0.05).

Tablo 22. Katılımcıların Empatik Eğilim ve Farklılıkların Yönetimine İlişkin Görüşleri Arasındaki Basit Regresyon İlişki

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standardize edilmemiş katsayı β	Standart Hata	Standardize edilmiş katsayı β	t	P
Empatik Eğilim	Sabit	54.081	3.293		16.423	0.000
	Farklılıklar Yönetimi	5.303	0.779	0.383	6.809	0.000

R= 0.383, R²=0.147
F= 46.368, p= 0.00

Empatik eğilim ile farklılıklar yönetimi arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu görülmektedir (R=0.383, R²=0.147, p<0.01). Farklılıklar Yönetimi, Empatik Eğilimin varyansının %15'ini açıklamaktadır (R²=0.147). Başka bir ifadeyle Farklılıklar yönetimi, Empatik Eğilimi orta düzeyde yordamaktadır.

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç

Bu araştırmada Diyarbakır İli Merkez İlçelerindeki okullarda görev yapan okul yöneticilerinin farklılıkların yönetimine ilişkin görüşleri ile empatik eğilim düzeyine ilişkin görüşleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. İlişkisel tarama modeliyle gerçekleştirilen bu araştırmanın evrenini Diyarbakır İli Merkez İlçelerinde 2018-2019 eğitim-öğretim yılında görev yapan 1095 okul müdürü; araştırmanın örneklemini ise bu evrenden seçkisiz örneklem yöntemiyle belirlenen 272 okul müdürü oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin empatik eğilime ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan analiz sonuçları ışığında elde edilen bulgularda empatik eğilime ilişkin görüşler ile cinsiyet bağımsız değişkeni arasında kadın yöneticiler lehine anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Kadın katılımcıların empatik eğilim düzeyleri, erkek katılımcıların empatik eğilimi düzeylerine göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin empatik eğilime ilişkin görüşlerinin medeni durum değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan analiz sonuçları ışığında elde edilen bulgularda empatik eğilime ilişkin görüşler ile medeni durum bağımsız değişkeni arasında anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin empatik eğilime ilişkin görüşlerinin mezun olunan fakülte değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan analiz sonuçları ışığında elde edilen bulgularda empatik eğilime ilişkin görüşler ile mezun olunan fakülte bağımsız değişkeni arasında eğitim fakültesi mezunu olan yöneticiler lehine anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Eğitim fakültesi mezunu katılımcıların empatik eğilim düzeyleri, eğitim fakültesi dışındaki fakültelerden mezun olan katılımcıların empatik eğilimi düzeylerine göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin empatik eğilime ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan analiz sonuçları ışığında elde edilen bulgularda empatik eğilime ilişkin görüşler ile mesleki kıdem bağımsız değişkeni arasında anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin empatik eğilime ilişkin görüşlerinin yönetici olarak hizmet süresi değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini

belirlemek için yapılan analiz sonuçları ışığında elde edilen bulgularda empatik eğilime ilişkin görüşler ile yönetici olarak hizmet süresi bağımsız değişkeni arasında anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin empatik eğilime ilişkin görüşlerinin bulunduğu okuldaki çalışma süresi değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan analiz sonuçları ışığında elde edilen bulgularda empatik eğilime ilişkin görüşler ile bulunduğu okuldaki çalışma süresi bağımsız değişkeni arasında anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin empatik eğilime ilişkin görüşlerinin çalıştığı okulun bulunduğu merkez ilçesi değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan analiz sonuçları ışığında elde edilen bulgularda empatik eğilime ilişkin görüşler ile çalıştığı okulun bulunduğu merkez ilçesi bağımsız değişkeni arasında anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin farklılıkların yönetimine ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan analiz sonuçları ışığında elde edilen bulgularda farklılıkların yönetimine ilişkin görüşler ile cinsiyet bağımsız değişkeni arasında “Bireysel Tutum ve Davranışlar”, “Örgütsel Değerler ve Normlar”, “Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar” boyutlarında anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin farklılıkların yönetimine ilişkin görüşlerinin medeni durum değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan analiz sonuçları ışığında elde edilen bulgularda farklılıkların yönetimine ilişkin görüşler ile medeni durum bağımsız değişkeni arasında “Bireysel Tutum ve Davranışlar”, “Örgütsel Değerler ve Normlar”, “Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar” boyutlarında anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin farklılıkların yönetimine ilişkin görüşlerinin mezun olunan fakülte değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan analiz sonuçları ışığında elde edilen bulgularda farklılıkların yönetimine ilişkin görüşler ile mezun olunan fakülte bağımsız değişkeni arasında “Bireysel Tutum ve Davranışlar” boyutunda anlamlı farklılık olmadığı; ”, “Örgütsel Değerler ve Normlar”, “Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar” boyutlarında ise eğitim fakültesi dışındaki fakültelerden mezun yöneticiler lehine anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Eğitim fakültesi dışındaki fakültelerden mezun olan katılımcıların farklılıkların yönetiminde örgütsel değerler ve normlara, yönetimsel uygulamalar ve

politikalara ilişkin görüşleri, eğitim fakültesi mezunu olan katılımcıların görüşlerine göre daha olumlu olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin farklılıkların yönetimine ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan analiz sonuçları ışığında elde edilen bulgularda farklılıkların yönetimine ilişkin görüşler ile mesleki kıdem değişkeni arasında “Örgütsel Değerler ve Normlar” boyutunda farklılık olmadığı; “Bireysel Tutum ve Davranışlar”, “Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar” boyutlarında ise 21 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip yöneticiler lehine anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. 21 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip olan katılımcıların farklılıkların yönetiminde bireysel tutum ve davranışlara, yönetimsel uygulamalar ve politikalara ilişkin görüşleri, 21 yıldan az mesleki kıdeme sahip olan katılımcıların görüşlerine göre daha olumlu olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin farklılıkların yönetimine ilişkin görüşlerinin yönetici olarak hizmet süresi değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan analiz sonuçları ışığında elde edilen bulgularda farklılıkların yönetimine ilişkin görüşler ile yönetici olarak hizmet süresi değişkeni arasında “Örgütsel Değerler ve Normlar”, boyutunda anlamlı farklılık olmadığı; “Bireysel Tutum ve Davranışlar”, “Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar” boyutlarında ise 6-10 yıl arası yönetici olarak hizmet süresine sahip yöneticiler lehine anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. 6-10 yıl arası yönetici olarak hizmet veren katılımcıların farklılıkların yönetiminde bireysel tutum ve davranışlara ilişkin görüşleri, 1-5 yıl arası yönetici olarak hizmet veren katılımcıların görüşlerine göre daha olumlu olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin farklılıkların yönetimine ilişkin görüşlerinin bulunduğu okuldaki çalışma süresi değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan analiz sonuçları ışığında elde edilen bulgularda farklılıkların yönetimine ilişkin görüşler ile bulunduğu okuldaki çalışma süresi değişkeni arasında “Örgütsel Değerler ve Normlar”, “Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar” boyutlarında anlamlı farklılık olmadığı; “Bireysel Tutum ve Davranışlar” boyutunda ise bulunduğu okulda 1-5 yıl arası hizmet süresine sahip yöneticiler lehine anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Bulduğu okulda 1-5 yıl arası hizmet veren katılımcıların farklılıkların yönetiminde bireysel tutum ve davranışlara ilişkin görüşleri, bulunduğu okulda 6-10 yıl arası hizmet veren katılımcıların görüşlerine göre daha olumlu olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin farklılıkların yönetimine ilişkin görüşlerinin çalıştığı okulun bulunduğu merkez ilçesi değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan analiz sonuçları ışığında elde edilen bulgularda farklılıkların yönetimine ilişkin görüşler ile çalıştığı okulun bulunduğu merkez ilçesi bağımsız değişkeni arasında “Bireysel Tutum ve Davranışlar”, “Örgütsel Değerler ve Normlar”, “Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar” boyutlarında anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir.

Yapılan analiz sonuçlarına göre elde edilen bulgular arasında Empatik Eğilim Ölçeği ile Farklılıkların Yönetimi Ölçeği alt boyutları arasında anlamlı ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Farklılıkların yönetimi ölçeğinin alt boyutu olan yönetimsel uygulamalar ve politikalar ile empatik eğilim arasında düşük düzeyde pozitif yönlü; Farklılıkların yönetimi ve alt boyutları olan örgütsel değerler ve normlar, bireysel tutumlar ve davranışlar ile empatik eğilim arasında orta seviyede pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır.

Yapılan regresyon analiz sonuçlarına göre elde edilen bulgular arasında Empatik Eğilim Ölçeği ile Farklılıkların Yönetimi Ölçeği alt boyutlarından bireysel tutumlar ve davranışlar, yönetimsel uygulamalar ve değerler arasında anlamlılık bulunmuştur. Bireysel tutumlar ve davranışlar, yönetimsel uygulamalar ve değerler puanlarındaki artış, empatik eğilim puanını artırmaktadır. Diğer bir ifade ile bireysel tutumlar ve davranışlar, yönetimsel uygulamalar ve değerlere ilişkin olumluluk düzeyinin artışı, empatik eğilim düzeyini artırmaktadır.

5.2. Tartışma

Okul yöneticilerinin farklılıkların yönetimine ilişkin görüşleri ile empatik eğilim düzeyine ilişkin görüşleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılan bu çalışmada “Empatik Eğilim Ölçeği” ve “Farklılıkların Yönetimi Ölçeği” kullanılmış ve elde edilen bulgular bu bölümde tartışılarak yorumlanmıştır.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin empatik eğilime ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde yapılan araştırmalar ile bu araştırma arasında paralellik olduğu görülmüştür. Duru (2002), öğretmen adaylarının cinsiyet ile empatik eğilim ilişkisini incelediğinde kız öğretmen adaylarının empati düzeyinin erkek öğretmen adaylarından yüksek olduğu görülmüştür. Çiçek (2006) araştırmasında, sağlık çalışanlarının empatik eğilimlerinin

cinsiyet değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını incelemiş ve anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Kadınların empatik eğilim puanları erkeklerden anlamlı şekilde yüksek çıkmıştır. Uygun (2006) yılında yaptığı çalışmasında da cinsiyete balı olarak empati düzeyinde anlamlı farklılaşma olduğu bulunmuştur. Bir başka deyişle kadınların empati düzeylerinin erkeklere oranla daha yüksek olduğu görölmüştür.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin empatik eğilime ilişkin görüşleri medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde yapılan araştırmalar ile bu araştırma arasında paralellik olduğu görölmüştür. Arslantaş (2016), okul öncesi öğretmenlerinin empatik eğilim düzeylerinin medeni durum değişkenine farklılaşmadığı bulunmuştur. Balcı'nın (2012) öğretmenlerle yapmış olduğu çalışma sonucunda da medeni durumun öğretmenlerin empatik eğilim düzeyleri üzerinde anlamlı düzeyde farklılaşmaya neden olmadığı görölmüştür. Yine Akbulut'a (2010) ait araştırmada da sınıf öğretmenlerinin empatik eğilimlerinin medeni durum değişkenine göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin empatik eğilime ilişkin görüşleri mezun olunan fakülte değişkenine göre anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde yapılan araştırmalar ile bu araştırma arasında paralellik olduğu görölmüştür. Ergenç (2016), anasınıfı öğretmenlerinin eğitim durumlarına göre karşılaştırıldığında; eğitim grupları arasında empatik eğilim ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulamamıştır. Arslantaş (2016); okul öncesi öğretmenlerinin empatik eğilim düzeylerinin mezun olunan okul türü değişkenine göre farklılaşmadığı bulunmuştur. Balcı'nın (2012) öğretmenlerle yapmış olduğu çalışma sonucunda da mezun olunan okul türünün öğretmenlerin empatik eğilim düzeyleri üzerinde anlamlı düzeyde farklılaşmaya neden olmadığı görölmüştür. Yine Akbulut'un (2010) sınıf öğretmenleri ile yaptığı çalışma sonucunda da sınıf öğretmenlerinin empatik eğilim düzeylerinin mezun olunan okul türü değişkenine göre farklılaşmadığı bulunmuştur.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin empatik eğilime ilişkin görüşleri mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde yapılan araştırmalar ile bu araştırma arasında paralellik olduğu görölmüştür. İşçen (2006) araştırmasında empatik eğilimi meslekte çalışma süresine (10 yıl ve altı - 10 yıl üstü) göre incelediğinde, 10 yıldan daha uzun süredir çalışanların empatik eğilim puan ortalamaları daha yüksek bulunurken gruplar arasında anlamlı bir farka rastlamamıştır. Alper (2007) araştırmasında, psikolojik danışmanların ve sınıf

öğretmenlerinin empati becerileri puanlarının mesleki kıdemlerine göre bir farklılık gösterip göstermediği ve bu farkın anlamlı olup olmadığını incelemiş ve analiz sonucunda psikolojik danışmanların ve sınıf öğretmenlerinin empati becerileri puanlarının mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Yavaş (2007), araştırmasında 5.sınıf öğretmenlerinin empati becerilerinin, kıdem yılı, değişkeninden etkilenmediğini bulmuştur. Yavaş, araştırma bulgularını yorumlarken genç öğretmenlerin, mesleğe yeni başlamalarının ilgi ve hevesiyle; tecrübeli öğretmenlerin, kıdem getirdiği tecrübelerinin birbirini dengelediğini ve empatik eğiliminin mesleki kıdem değişkeninden etkilenmediğini söylemiştir.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin empatik eğilime ilişkin görüşleri yönetici olarak hizmet süresi değişkenine göre anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde yapılan araştırmalar ile bu araştırma arasında paralellik olduğu görülmüştür. Dev (2006) araştırmasında empatik eğilimi meslekte yönetici olarak görev yapma süresine göre incelediğinde, gruplar arasında anlamlı bir farka rastlamamıştır. Katman (2010) araştırmasında, okul yöneticilerinin empatik eğilim puanlarının yönetici olarak hizmet süresine göre bir farklılık gösterip göstermediği ve bu farkın anlamlı olup olmadığını incelemiş ve okul yöneticilerinin empatik eğilim puanlarının yönetici olarak hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin farklılıkların yönetimine ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre “Bireysel Tutum ve Davranışlar”, “Örgütsel Değerler ve Normlar”, “Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar” boyutlarında anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu bulgular Aksu (2008), Soldan (2009) ve Memduhoğlu (2007) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda elde edilen bulgular ile de paralellik göstermektedir.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin farklılıkların yönetimine ilişkin görüşleri medeni durum değişkenine göre “Bireysel Tutum ve Davranışlar”, “Örgütsel Değerler ve Normlar”, “Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar” boyutlarında anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde yapılan araştırmalar ile bu araştırma arasında paralellik olduğu görülmüştür. Bakaç (2018), okul yöneticileri ve öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin görüşlerinin medeni duruma değişkenine farklılaşmadığı bulunmuştur. Arslan (2018) öğretmenlerle yapmış olduğu çalışma sonucunda da medeni durumun öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin görüşleri üzerinde anlamlı düzeyde farklılaşmaya neden olmadığı görülmüştür.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin farklılıkların yönetimine ilişkin görüşleri mezun olunan fakülte değişkenine göre “Bireysel Tutum ve Davranışlar” boyutunda anlamlı farklılık olmadığı; “Örgütsel Değerler ve Normlar”, “Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar” boyutlarında anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu bulgular Küçük (2018), Meteroğlu (2015) ve Aslan (2015) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda elde edilen bulgular ile de paralellik göstermektedir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin farklılıkların yönetimine ilişkin görüşleri mesleki kıdem değişkenine göre “Örgütsel Değerler ve Normlar” boyutunda anlamlı farklılık olmadığı; “Bireysel Tutum ve Davranışlar”, “Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar” boyutlarında anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde yapılan araştırmalar ile bu araştırma arasında paralellik olduğu görülmüştür. Avan-Çınar (2018), yaptığı çalışmada farklılıkların yönetimine ilişkin görüşlerin mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşmadığı bulunmuştur. Arslan (2018) öğretmenlerle yapmış olduğu çalışma sonucunda da mesleki kıdem öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin görüşleri üzerinde anlamlı düzeyde farklılaşmaya neden olmadığı görülmüştür.

5.3. Önerileri

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 yönetiminin, liderlik stilleri, örgütsel bağlılık, iş doyumu, örgütsel çatışma, örgütsel stres, örgütsel iklim, örgütsel adalet vb. gibi değişkenlere olan etkileri ile ilişkilendirilerek yapılabilir.
- Farklılıkların yönetimi ile empatik eğilime ilişkin daha geniş ve farklı örneklemeler üzerine çalışmaların yapılabilir.

5.3.2. Uygulamacılara 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.

- Okul yöneticileri, 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.

- Üniversitelerin, eğitim fakültelerinde öğrencilerin aldıkları derslerin içerisine empatik eğilim ile çalışmalara yer verilebilir.

- Okul yöneticilerinde kadın oranının artırılması ile ilgili teşvik edici çalışmalar yapılmalıdır.

- Okul yöneticilerinin sırasında kişilerin empati duygularının var olup olmadığı tespit edilerek seçimler yapılmalıdır.

- Okul yöneticileri örnek insan olabilme yolunda çaba sarf etmelidirler.

KAYNAKÇA

Agboyraz, İ. (2015). Sınıf Öğretmenlerinin Empatik Eğilimleri İle Demokratik Değerlere Sahip Olma Düzeylerinin İncelenmesi. Yüksek lisans tezi, Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

Akardere S.S. (2005) İşverenlerin Engelli Çalışanlara Yönelik Tutumları. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Akbulut, E. (2010). Sınıf Öğretmenlerinin Empatik Eğilim Düzeyleri. Yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Akkan, H. (2012).Üstün zekalı 6-8. sınıf çocuklarının iki farklı akademik ortamdaki sosyometrik statülerine göre empatik eğilimleri, yaşam doyumları ve aile yaşantıları. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Aksu N. (2008) Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi ve Bir Uygulama. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Bursa.

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

Alisınanolu, F. ve Köksal, A. (2000). Gençlerin ben durumları ve empatik becerilerinin incelenmesi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 4(18), 11-16.

Alper, D. (2007). Psikolojik danışmanlar ve sınıf öğretmenlerinin duygusal zekâ düzeyleri-iletişim ve empati becerilerinin karşılaştırılması(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Altınoluk, H. (2014). Hemşirelerde/ebelerde empatik eğilim ve becerilerin değerlendirilmesi (Denizli Servergazi Hastanesi örneği). Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Arslantaş, H. (2016). Okul Öncesi Öğretmenlerinin Empatik Eğilim Düzeyleri İle Duygusal Zekâ Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yüksek lisans tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

Aykora E., Tekin, A., Özdağ, Dereceli, Ç. ve Uzunkaya, D. (2010). Communication skills and emphatic tendency: physical education and fine arts student. Science, Movement And Health, 10(2).

Bakaç N. (2018). Farklılıkların Yönetimine İlişkin Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri. (Yükseklisans Tezi). Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.

Balay, R. & Sağlam, M. (2004). Eğitimde farklılıkların yönetimi ölçeğinin uygulanabilirliği. Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi, 5 (8), 31-46.

Balcı, E. (2012). Sınıf Öğretmenlerinin Empatik Eğilim Düzeyleri. Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Balyer, A. ve Gündüz, Y. (2010). Yönetici ve öğretmenlerin okullarında farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının incelenmesi. M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 32, 25-43.

Barutçugil, İ. (2011). Kültürlerarası farklılıkların yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Baybora D. (2010) Çalışma yaşamında yaş ayrımcılığı ve Amerika Birleşik Devletleri'nde yaş ayrımcılığı derlemesi üzerine. Çalışma ve Toplum Dergisi, 24:33-58.

Begeç, S. (2004). Farklılıkların yönetimi ve Genel Kurmay Başkanlığı Barış İçin Ortaklık Merkezinde yapılan bir araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bergen, C. W. V. Stoper, B. & Foster, T. (2002). Unintended negative effects of diversity management. Public Personnel Management, 31(2), 239-251.

Beyaz, Ö. (2016). Beden Eğitimi Ve Spor Öğretmenliği Bölümünde Öğrenim Gören Öğretmen Adaylarının Empatik Eğilim Ve Empatik Beceri Düzeylerinin İncelenmesi: Anadolu Üniversitesi Örneği. Yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü , Eskişehir.

Bozgeyikli H. (2001) Üniversite Öğrencilerinin Kişilik Özellikleri ile Kişilerarası İlişkilerde Farkında olma Düzeyleri. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya.

Büyüköztürk, Ş., (2012). Bilimsel Araştırma Yöntemleri (2. Baskı). Pegem Akademi: Ankara

Choi, S., Rainey, H. (2010). Managing diversity in U.S. federal agencies: Effects of diversity and diversity management on employee perceptions of organizational performance. Public Administration Review, 70 (1), 109-121.

Combs, G.M. (2002). Meeting the leadership challenge of a diverse and pluralistic workplace: Implications of self-efficacy for diversity training. *The Journal of Leadership Studies*, 8(4),1-16.

Çakır, E. (2011). Farklılıkların yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: Karaman Valiliği' nde bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

Çalışkan, N. ve Karadağ, N. (2006). Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği 1. Sınıf Öğrencilerinin Öğretmenlik Mesleğine İlişkin Duyuşsal Özelliklerinin Değerlendirilmesi. Ulusal Sınıf Öğretmenliği Kongresi Bildiri Kitabı. Ankara: Kök Yayıncılık.

Çelik, E., (2008). “Okul Öncesi Eğitim Öğretmenlerinin Empatik Eğilimlerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çetin, N. (2009). İlköğretim okullarında yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterlilikleri (Bursa ili örneği), Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Çetin, N. ve Bostancı, A. B. (2011). İlköğretim okullarında okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme durumu. *Sakarya University Journal of Education*, 1 (2), 6-15.

Çiçek, A. (2006). Salık çalışanlarının empatik eğilim ve becerilerinin değerlendirilmesi,(Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Demircioğlu, H. (2002). Sınıf Öğretmen Adaylarının Bazı Temel Kimya Kavramlarını Anlama Düzeyleri ve Karşılaşılan Yanılgılar, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), KTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü Trabzon.

Dev, N. (2010). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici Ve Öğretmenlerin Empatik Beceriler Açısından Karşılaştırılması, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Dökmen Ü. (1988) Empatinin yeni bir modele dayanarak ölçülmesi ve psikodrama ile geliştirilmesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 21(1-2).

Dökmen, Ü. (2003). İletişim Çatışmaları ve Empati, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Dökmen, Ü. (2013). Sanatta ve günlük yaşamda iletişim çatışmaları ve empati. İstanbul: Remzi.

Durna U. (2005) A tipi ve B tipi kişilik yapıları ve bu kişilik yapılarını etkileyen faktörlerle ilgili bir araştırma. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 19(1):275-290.

Duru, E. (2002). Öğretmen adaylarında empatik eğilim düzeylerinin bazı psikososyal değişkenler açısından incelenmesi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2(12), 21-35.

Ekinci, C. (2014). Yönetici ve Öğretmenlerin İlk ve Ortaokullarda Farklılıkların Yönetimi Konusundaki Görüşlerinin Değerlendirilmesi (Gaziantep İli Şehitkamil İlçesi Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep: Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ekinci, Ö. (2009). Öğretmen Adaylarının Empatik ve Eleştirel Düşünme Eğilimlerinin İncelenmesi. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Çukurova Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana

Ergenç, B. (2016). Anasınıfı Öğretmenlerinin Psikolojik Dayanıklılık Düzeylerinin Sosyal Becerileri Ve Empatik Eğilim Düzeyleri Üzerindeki Rolü Yüksek Lisans Tezi Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı Klinik Psikoloji Bilim Dalı

Geçtan, E. (2004). İnsan Olmak (4. Baskı). İstanbul: Metis

Genç, S.Z. (2010). Öğretmen Adaylarının Empatik Becerileri İle Problem Çözme Becerileri. Kurumsal Eğitimbilim, 3(2), 135-147.

Giddens A. (2008) Etnik durum ve ırk. <http://www.hubyar.eu/SiteFiles/makaleler/mak4.pdf>Erişim (Erişim Tarihi: 30.03.2019)

Gökçen, A. (2012). Diversity in diversity management. International Journal of Business and Social Science. 3(19)

Gül, H. ve Şeker, G. (2005). Kamu kuruluşlarında halkla ilişkiler ve bir model analizi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7(3), 225-241.

Güleş, H. (2012). Örgütlerde farklılıkların yönetimi: Okullara ilişkin bazı çıkarımlar. The Journal of Academic Social Science Studies, 5 (8), 615-628.

Gülseren, Ş. (2001). Eşduyum (empati), tanımı ve kullanımı üzerine bir gözden geçirme. Türk Psikiyatri Dergisi, 12

Gümüş, M. (2009). İşletmelerde farklılıkların yönetimi. 1.Baskı, Bursa: MKM Yayıncılık.

Gürsel, H. E. (2016). Branş Öğretmenlerinin Empatik Eğilim Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. Yüksek lisans tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Hankins, K. A. (2005). The influence of diversity climate on perceived organizational support and job satisfaction. Unpublished Doctoral Thesis. Capella University.

Helvacıoğlu, N. ve Özutku, H. (2010). Kültürel farklılıkların yönetimde insan kaynakları stratejilerinin rolü: IKEA örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(1), 193-216.

Hogg M.A., Vaughan G.M. (2007) *Sosyal Psikoloji. Çevirenler: Yıldız İ., Gelmez A., Ütopya Yayınevi, Ankara, s: 50-55.*

Hubbard, E.E. (2004). *The manager's pocket guide to diversity management.* HRD Press, Inc, Massachusetts, Kanada

İçen, P. (2006). Onkologların çatışma eğilimlerinin, empatik becerilerinin, iş doyumlarının ve stresle başa çıkma tarzlarının incelenmesi(Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

İnce, M., Gül, H., Candan, H. ve Çakıcı, A. B. (2015). Örgütlerde Sınırlandırıcı ya da Sürükleyici Güç Olarak Farklılıkların Yönetimi. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*. 12, 292-321.

İslamoğlu, H. (2003). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Beta Basım.

Jackson, S. E. & Joshi, A. (2004). Diversity in social context: a multi-attribute, multilevel analysis of team diversity and sales performance. *Journal of Organizational Behavior*. 25.

Jessen, J. (2017). Empathy: Do levels vary by years of service, age or gender?(Order No. 10287170). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global.

Kabapınar, Y. (2002). İlköğretim hayat bilgisi ve sosyal bilgiler öğretiminde kullanılan ders kitapları ve öğretim materyalleri açısından türkiye ve ingiltere örnekleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 2.

Karabağ, Ş. G, (2003), Öğretilebilir Ve Bilişsel Bir Beceri Olarak Tarihi Empati, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Karademir, T., Çoban, B., Devocioğlu, S., Karakaya, Y. E. & Yücel, A. S. (2012). Views of the teachers and administrators of the high school of fine arts and sports on diversity management. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 6 (1), 62-75

- Karasar, N. (2002). Bilimsel araştırma yöntemleri. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Karataş, Z. (2012). Eğitim fakültesi öğrencilerinin empatik becerileri ve benlik saygısı düzeylerinin incelenmesi. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23, 97-114.
- Katman, A. H. (2010). Okul Yöneticilerinin Empatik Eğilimlerinin İncelenmesi. Isparta İl Merkezi Örneği. Süleyman Demirel Üniversitesi. İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Kiraz, C., (2011), Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin Empatik Eğilimleri İle Narsistik Kişilik Özellikleri, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Knouse, S.B. (2008). Issues in diversity management. (DEOMI-Report 08-04). Patrick Air Force Base, FL: Defense Equal Opportunity Management Institute
- Mannix, E., Neale, M. A. (2004). What differences make a difference: The promise and reality of diverse teams in organizations. Psychological Science in the Public Interest, 6 (2), 31-55.
- McCreary, J. J. (2017). Empathy, reading, and gender relationships (Order No. 10278462). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global
- Memduhoğlu, H, B. (2011b). Liselerde farklılıkların yönetimi: Bireysel tutumlar, örgütsel değerler ve yönetsel politikalar. Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 7 (2), 37-53.
- Memduhoğlu, H. B. (2007). Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre Türkiye’de kamu liselerinde farklılıkların yönetimi. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Memduhoğlu, H. B. (2010). Yönetimde yeni yaklaşımlar. Hasan Basri Memduhoğlu, Kürşad Yılmaz (Ed.), Farklılıkların yönetimi.(ss.199-228). Ankara: Pegem Akademi.
- Memduhoğlu, H. B. (2011a). Okullarda farklılıkların örgütsel doğurguları: Bir örnek olay incelemesi. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. 30 (2), 115-138.
- Meteroğlu B. (2015). Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Okullarda Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algıları (Diyarbakır İl Örneği), (Yükseklisans Tezi) Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

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.

Montag, C., Gallinat, J., and Heinz, A. (2008). Theodor Lipps and the concept of empathy: 1851-1914. *Am. J. Psychiatry* 165, 1261.

Mujtaba, B. (2007). *Workpalce diversity management: challenges, competencies and strategies*. ISBN: 1-59526-548-1.

Öner, N, (2001), *Farklı Cinsiyet Rol Yönelimli Kız ve Erkek Üniversite Öğrencilerinin Empatik Beceri Düzeylerinin Karşılaştırılması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, Ankara.

Özbek, M. F. (2010). İnsan ilişkilerinde empatinin yeri ve önemi. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 49(1), 567-587.

Özkaya, M. O., Özbilgin, M. ve Şengül, C. M. (2008). Türkiye'de farklılıkların yönetimi: Türk ve yabancı ortaklı şirket örnekleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 359-374.

Perry, L. B. (2009). Conceptualizing education policy in democratic societies. *Educational Policy*, 23(3), 423-450.

Pitts, D. (2009). Diversity management, job satisfaction, and performance: evidence from u.s. federal agencies. *Public Administration Revie*, 69 (2) 328-338.

Polat, S. (2012). Farklılıklar yönetimi için gerekli örgütsel değerler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12 (2), 1397-1418.

Rosado, C. (1997). What do we mean by "managing diversity"? *Workforce Diversity*, 3, 1- 17.

Senemoğlu, N. (2003). Türkiye'de sınıf öğretmeni yetiştirme uygulamaları, sorunları, öneriler. *Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5.

Stockdale, M.S and 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.

Şahin, E.K (2015). *İlköğretim Kurumlarında Farklılıkların Yönetimine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Şişman, M., Güleş, H. ve Dönmez, A. (2010). Demokratik bir okul kültürü için yeterlilik çerçevesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 167-182.

- Tarhan, N. (2012). *Duyguların Psikolojisi*, İstanbul: Timaş
- Tartuk, M. (2015). *Sosyal Bilgiler Öğretmen Adaylarının Eleştirel Düşünme ve Empati Kurma Eğilimlerinin Araştırılması*. Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Tatar, T. (2013). *Ortaokul Öğretmenlerinin Empatik Eğilim Düzeyinin Belirlenmesi*. Yüksek lisans tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tayfur, M.F. (2016). *İlkokul ve Ortaokul Yöneticilerinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- TDK [Türk Dil Kurumu]. (2017). Farklılık kavramı. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5b9e30564b2539.16007975 (Erişim Tarihi: 30.03.2019).
- 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.
- Uğur, A. (2007). *Oluşturmacı sosyal bilimler öğretiminde örnek olay inceleme tekniği kullanımının öğrencilerin empatik düşünme becerilerine etkisi: bir eylem araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Ural, S. N. (2010). *İlköğretim Öğrencilerinin Demokratik Tutum Ve Empatik Eğilim Düzeylerine Sosyal Bilgiler Dersinin Etkisi*. Yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Uygun, E. (2006). *Psikiyatri servisinde çalışan hemşirelerin empati beceri düzeylerinin belirlenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul
- Ünal, F. (2007). *Çocuklarda Empatinin Gelişimi: Empatinin Gelişiminde Anne-Baba Tutumlarının Etkisi*,” *Millî Eğitim Dergisi*. 176.
- Ünalp, T. A. (2007). *Küresel işletmeler ve küresel işletmelerde farklılıkların yönetiminde kültürel farklılıkların önemi*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Van Vuuren, H. J., van der Westhuizen, P. C. & van der Walt, J. L. (2012). The management of diversity in schools — A balancing act. *International Journal of Educational Development*, 32, 155-162

Vashanti, P. S. (2012). Diversity management time for a new approach in an organization. IOSR Journal of Business and Managemet, 3 (3), 44-50

Vural, M. (2005). İlköğretim Okulu Ders Programları ve Öğretim Klavuzları, Erzurum: Yakutiye Yayıncılık.

Yavaş, B. (2007). İlköğretim 5.sınıf öğretmenlerinin empati becerileri ile ilköğretim 5.sınıf öğrencilerinin akademik başarıları arasındaki ilişki(Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Yavuzer H. (2016) Çocuk eğitimi el kitabı İstanbul: Remzi Kitabevi.

Yeo, S. (2006). Measuring organizational climate for diversity: A construct validation approach. Doctoral Dissertation, The Ohio State University, Ohio.

Yıldırım, A. (2001). Boşanma ile eşlerin empatik eğilimleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz, A, (2003), Empati Eğitim Programının İlköğretim Öğrencilerinin Empatik Becerilerine Etkisi, Basılmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Yılmaz, E. ve Kurşun, A. T. (2013). Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının okullardaki farklılık yönetimi anlayışı açısından incelenmesi. Akademik Bakış Dergisi, 38, 1-14.

EKLER

Ek 1: Kişisel Bilgi Formu

1-Cinsiyetiniz?

- a) Kadın () b) Erkek ()

2-Eğitim Durumunuz?

- a) Lisans () b) Lisans üstü ()

3- Medeni Durumunuz?

- a) Bekar () b) Evli ()

4-Mesleki Kıdeminiz?

- a) 1-5 yıl () b) 6-10 yıl () c) 11-15 yıl () d) 16-20 yıl () e) 21 ve üzeri ()

5- Yöneticilikte toplam hizmet süreniz ?

- a) 1-5 yıl () b) 6-10 yıl () c) 11-15 yıl () d) 16-20 yıl () e) 21 yıl ve üzeri ()

6- Bulduğunuz okulda çalışma süresiniz?

- a) 1-5 yıl arası () b) 6-10 yıl arası () c) 11-15 yıl arası () d) 16-20 yıl arası ()
e) 21 yıl ve üzeri ()

7- Okuldaki sınıf mevcudu durumu?

- a) 20-29 öğrenci () b) 30-39 öğrenci () c) 40-49 öğrenci () d) 50 öğrenci ve üzeri ()

Ek 2. Empatik Eğilim Ölçeği

1(Tamamen Aykırı), 2 (Oldukça Aykırı), 3(Kararsızım), 4(Oldukça Uygun), 5(Tamamen Uygun)

İFADELER	Tamamen Aykırı	Oldukça Aykırı	Kararsızım	Oldukça Uygun	Tamamen Uygun
1- Çok sayıda dostum var.	1	2	3	4	5
2- Film seyrederken bazen gözlerim yaşarır.	1	2	3	4	5
3- Sıklıkla kendimi yalnız hissederim	1	2	3	4	5
4- Bana dertlerini anlatanlar, yanımdan ferahlamış olarak ayrılırlar	1	2	3	4	5
5- Başkalarının problemleri, beni kendi problemlerim kadar ilgilendirir	1	2	3	4	5
6- Duygularımı başkalarına iletmekte güçlük çekerim.	1	2	3	4	5
7- İnsanların film seyrederken ağlamaları tuhafıma gider.	1	2	3	4	5
8- Birisiyle tanışırken, bazen dikkatim, onun söylediklerinden çok vereceğim cevap üzerine yoğunlaşır.	1	2	3	4	5
9- Çevremde çok sevilen bir insanım.	1	2	3	4	5
10- Düşüncelerimi başkalarına iletmekte güçlük çektiğim olur.		2	3	4	5
11- İnsanların çoğu bencildir.	1	2	3	4	5
12- Sinirli bir insanım.	1	2	3	4	5
13- Genellikle insanlara güvenirim.	1	2	3	4	5
14- İnsanlar beni tam olarak anlayamıyorlar.	1	2	3	4	5
15- Girişken bir insanım.	1	2	3	4	5
16- Bir yakınıma derdimi anlatmak beni rahatlatır.	1	2	3	4	5
17- Genellikle hayatımdan memnunum.	1	2	3	4	5
18- Yakınlarım bana sık sık dertlerini anlatırlar.	1	2	3	4	5
19- Genellikle keyfim yerindedir.	1	2	3	4	5
20- Televizyondaki filmler mutlu sona ulaşınca rahatlarım.	1	2	3	4	5

Ek 3. Farklılıkların Yönetimi Ölçeği

1(Tamamen Aykırı), 2 (Oldukça Aykırı), 3(Kararsız), 4(Oldukça Uygun), 5(Tamamen Uygun)

İfadeler	1-Kesinlikle Katılıyorum	2-Katılıyorum	3-Kararsız	4-Katılmıyorum	5-Kesinlikle Katılmıyorum
1. Öğretmenler, meslektaşlarının farklı bilgi ve becerilerini geliştirme çabalarını destekler.					
2. öğretmenler bireysel sorunlarını çözerken meslektaşlarının farklı deneyimlerine ihtiyaç duyarlar.					
3. Öğretmenler, meslektaşları arasındaki farklı düşünme eğilimlerini hoş karşılarlar.					
4. Öğretmenler, meslektaşları arasındaki davranış farklılıklarını doğal kabul ederler.					
5. Öğretmenler, meslektaşların arasında din ve vicdan özgürlüğü kapsamında kanaatlerini rahatlıkla ifade ederler.					
6. Öğretmenler, meslektaşları arasındaki farklı yaşma biçimlerine saygı duyarlar.					
7. Öğretmenler, meslektaşlarını anlamada empatik davranışlar geliştirirler.					
8. Öğretmenler, bir konu hakkında ikna olduklarında kendi davranışlarını olumlu yönde değiştirme eğilimi gösterirler					
9. Öğretmenler ilişkilerinde, önyargılardan çok, esnek düşünme eğilimindedirler.					
10. Öğretmenler, kişisel anlayışlarını ileriye götürecek görüş alışverişlerine daima açıktırlar.					
11. Öğretmenler, kendilerinden farklı kişilik stiline sahip olanlarla iletişim kurabilirler					
12. Öğretmenler, meslektaşlarının duyarlılık gösterdiği konular hakkında dikkatli konuşurlar.					
13. Yöneticiler, öğretmenlerin bireysel farklılıkların bir zenginlik olarak algırlarlar.					
14. Yöneticiler, eğitim ve yönetim etkinliklerini, çalışanların farklı beklentilerini karşılayacak biçimde yürütmeye çalışırlar.					
15. Yöneticiler, öğretmenlerin, okulun hizmet ve olanaklarından eşit oranda yararlanmalarını sağlar.					
16. Yöneticiler, çalışanlara, bilgi ve becerilerini sergileyebilecekleri bir ortam yaratmaya çalışırlar.					
17. Yöneticiler, çalışanlar arasında statü farklılıklarına dayalı yapay ayrılıklara izin vermezler.					
18. Yöneticiler, farklı kültürel değerler arasında yaşanan çatışmaları çözüme kararlılığı içindedirler.					
19. Yöneticiler, öğretmenler arasında cinsiyet ayrımı yapılmamasına özen gösterirler.					
20. Yöneticiler, önceden belirlenen ödül ve ceza sisteminin ekonomik düzeylerine bakılmaksızın bütün çalışanlara eşit biçimde uygulanması konusunda duyarlılık gösterirler.					
21. Yöneticiler, siyasi görüş veya eğilimleri nedeniyle hiç kimseye ayrıcalık yaratmazlar.					

22. Yöneticiler, çalışanları değerlendirirken onların, siyasi görüşlerinden çok, gösterdikleri yararlılık ve başarı durumuna bakarlar.					
23. Yöneticiler, okulu ilgilendiren çeşitli sorunlara ilişkin önemli kararlarda çalışanların farklı çözüm önerilerini dikkate alırlar.					
24. Yöneticiler, eğitim-öğretime ilişkin görevlendirmelerde bütün çalışanlara adil davranırlar.					
25. Yöneticiler, herhangi bir konuda çalışanların farklı yaklaşım sergilemelerine olumlu bakarlar.					
26. Yöneticiler, kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaları çözmeye etkin çaba gösterirler.					
27. Yöneticiler, çalışanların, eğitim-öğretime ilişkin işlerde değişiklik yaratma isteklerine olumlu bakarlar.					
28. Yöneticiler, farklı kişisel özellikler gösteren çalışanlara yönelik tutum ve davranışlarında sorumluluk duygusuyla hareket ederler.					

