

**T.C.**  
**SAKARYA ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İLKÖĞRETİM OKULLARINDA YÖNETİCİLERİN**  
**ÖĞRETMENLER ARASINDAKİ FARKLILIKLARI**  
**YÖNETME YETERLİLİKLERİ**  
**(Bursa İli Örneği)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**Nigar ÇETİN**

**Enstitü Anabilim Dalı : Eğitim Bilimleri**  
**Enstitü Bilim Dalı : Eğitim Yönetimi Ve Denetimi**

**Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Aynur B. BOSTANCI**

**HAZİRAN-2009**

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İLKÖĞRETİM OKULLARINDA YÖNETİCİLERİN  
ÖĞRETMENLER ARASINDAKİ FARKLILIKLARI  
YÖNETME YETERLİLİKLERİ**

(Bursa İli Örneği)

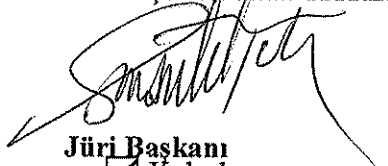
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Nigar ÇETİN**

**Enstitü Anabilim Dalı : Eğitim Bilimleri**  
**Enstitü Bilim Dalı : Eğitim Yönetimi ve Denetimi**

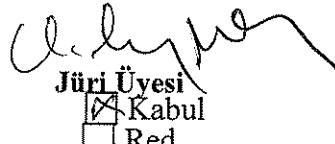
**Bu tez 17 / 06 / 2009 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.**

**Yrd.Doç.Dr. Osman TİTREK Yrd.Doç.Dr. Aynur B. BOSTANCI Yrd Doç.Dr. Mustafa ALTUN**



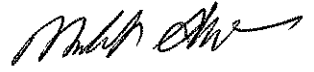
**Jüri Başkanı**

Kabul  
 Red  
 Düzeltme



**Jüri Üyesi**

Kabul  
 Red  
 Düzeltme



**Jüri Üyesi**

Kabul  
 Red  
 Düzeltme

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

**Nigar ÇETİN**

**15.05.2009**

## ÖNSÖZ

Bireyler ve gruplar örgüt içerisinde ortak bir amaç doğrultusunda çalışırken sürekli bir iletişim içerisinde bulunurlar ve işbirliği halinde çalışırlar. Kuşkusuz aynı ortamda etkileşim içinde bulunan bireylerin inanışları, algıları, beklentileri ve değerlerinde farklılıklar olacaktır. İletişim ve etkileşimin bu kadar yoğun olduğu bir ortamda uyumsuzluklar ve anlaşmazlıklar olması da beklenen bir durumdur.

Öğretmenlerin başarılı ve verimli olabilmelerini sağlamanın en temel yolu iş tatminlerini sağlamak, farklı kişilik özellikleri olan öğretmenleri tanımak ve öğretmenlerin kendilerini tanımalarını sağlamaktır. Günümüz kurumlarında ve toplumlarında bireysel farklılıkların ve bu farklılıkların yol açtığı çatışmaların sonuçlarının birey ve toplum yararına kullanılması, ancak var olan farklılıkların yönetim becerilerinin etkili bir şekilde kullanılmasıyla mümkün olacaktır.

Bu araştırmada eğitim sistemimizde çok önemli bir role sahip olan ilköğretim okul yöneticilerinin örgüt içindeki farklılıkları yönetebilme yeterlikleri öğretmen görüşleri doğrultusunda belirlenmeye çalışılmıştır. Bu yeterlikler belirlenirken ilgili yerli ve yabancı araştırmalar taranarak genel bir değerlendirme yapılmaya çalışılmıştır. Bu araştırmanın özellikle mevcut yöneticiler ve yönetici olmak isteyenlere yeni bir bakış açısı kazandıracığı beklenmektedir.

Bu tezi hazırlamamda büyük katkıları olan değerli görüşlerini esirgemeyen başta tez danışmanın Yrd. Doç. Dr. Aynur B.BOSTANCI' ya tez çalışmalarım sırasında bana her zaman destek olan sevgili eşime, bugüne kadar yetişmemde ve birikim kazanmamda büyük emekleri olan,her zaman desteklerini hissettiğim aileme, tez çalışmalarım sırasında her zaman yanımda olan sevgili arkadaşım Özden KEPENEK' e ayrıca anketleri yanıtlamaya zaman ayırarak araştırmanın anlamlı hale gelmesini sağlayan verilerin elde edilmesini sağlayan tüm meslektaşlarıma ve yöneticilere teşekkürlerimi sunarım.

Nigar ÇETİN

17.06.2009

## İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR.....</b>	<b>iii</b>
<b>TABLO LİSTESİ.....</b>	<b>vi</b>
<b>ÖZET.....</b>	<b>vii</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>viii</b>
<b>GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: KURAMSAL ÇERÇEVE .....</b>	<b>7</b>
1.1.Örgüt İçi Bireysel Farklılıklar.....	7
1.2. Okul ve Yönetici Özelliklerine Bağlı Farklılıklar.....	26
1.2.1. Yönetici Davranışı.....	26
1.2.2. Yöneticilerin Ödüllendirme Sistemleri.....	27
1.2.3. Yöneticilerin Ödüllendirme Sistemleri.....	28
1.3. Örgüt İçi Var Olan Farklılıkların Örgüt Açısından Sonuçları.....	28
1.4. Örgüt İçi Çatışmalara Sebep Olan Farklılıkları Ortaya Koymaya Yardımcı Olan unsurlar.....	34
1.4.1 Örgüt İçi Farklılıklardan Dolayı Ortaya Çıkan Çatışma ve Örgüt Üzerindeki Etkileri.....	35
1.5.Farklılıkları Fark Ederek Netleştirmek.....	38
1.6.Farklılıkların Kabulü.....	39
1.7.Farklılıkların Yönetilmesi.....	40
1.7.1.Farklılıkların Yönetimi Süreci.....	45
1.8.Farklılıkların Yönetimi ve Etik.....	47
1.9.Farklılıkların Yönetimi ve Empati.....	49
1.10.İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Örgüt İçi Farklılıkları Yönetirken Dikkat Etmesi Gereken hususlar.....	50
<b>BÖLÜM 2: YÖNTEM.....</b>	<b>57</b>
2.1. Araştırmanın Modeli.....	57
2.2. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	57
2.3. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi.....	58
2.5. Veri Analizi.....	66

<b>BÖLÜM 3: BULGULAR.....</b>	<b>67</b>
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>100</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>103</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>111</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>116</b>

**KISALTMALAR**

- N** : Denek Sayısı  
 **$\bar{x}$**  : Aritmetik Ortalama  
**S** : Standart Sapma  
**sd** : Serbestlik Derecesi  
**t** : t Değeri  
**f** : Frekans  
**p** : Anlamlılık Düzeyi

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Araştırmaya Katılan Öğretmen ve Yöneticilerin Kişisel Bilgileri.....	62
<b>Tablo 2:</b> Yöneticinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Fark Etmesi Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	64
<b>Tablo 3:</b> Yöneticinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Kabulü Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonuçları .....	65
<b>Tablo 4:</b> Yöneticinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	66
<b>Tablo 5:</b> Yöneticinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	67
<b>Tablo 6:</b> Yöneticinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	68
<b>Tablo 7:</b> Yöneticinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	69
<b>Tablo 8:</b> Yöneticinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Fark Etme Boyutuna İlişkin Görüşler.....	73
<b>Tablo 9:</b> Yöneticinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Kabulü Boyutuna İlişkin Görüşler.....	76
<b>Tablo 10:</b> Yöneticinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Boyutuna İlişkin Görüşler.....	77
<b>Tablo 11:</b> Yöneticinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıklardan Yararlanma Boyutuna İlişkin Görüşler.....	82
<b>Tablo 12:</b> İlköğretim Okullarında Okul Yöneticilerinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterliliklerine Yönelik, Farklılıkları Fark Etme Boyutu İle İlgili Öğretmen Ve Yönetici Görüşlerine İlişkin t - Testi Sonuçları.....	84
<b>Tablo 13:</b> İlköğretim Okullarında Okul Yöneticilerinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterliliklerine Yönelik Farklılıkları Kabul Etme Boyutu İle İlgili Öğretmen Ve Yönetici Görüşlerine İlişkin t - Testi Sonuçları.....	85
<b>Tablo 14:</b> İlköğretim Okullarında Okul Yöneticilerinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterliliklerine Yönelik, Farklılıkları Yönetme Boyutu İle İlgili Öğretmen Ve Yönetici Görüşlerine İlişkin t - Testi Sonuçları.....	85



<b>Tablo 15:</b> İlköğretim Okullarında Okul Yöneticilerinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterliliklerine Yönelik, Farklılıklardan Yararlanma Boyutu İle İlgili Öğretmen Ve Yönetici Görüşlerine İlişkin t - Testi Sonuçları.....	86
<b>Tablo 16:</b> Yöneticinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Fark Etmesi Boyutuna İlişkin Okulda Görev Yapan Öğretmen ve Yönetici Görüşleri.....	87
<b>Tablo 17:</b> Yöneticinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Kabulü İlişkin Okulda Görev Yapan Öğretmen ve Yönetici Görüşleri.....	87
<b>Tablo 18:</b> Yöneticinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetmesi İlişkin Okulda Görev Yapan Öğretmen ve Yönetici Görüşleri.....	88
<b>Tablo 19:</b> Yöneticinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıklardan Yararlanmasına İlişkin Okulda Görev Yapan Öğretmen ve Yönetici Görüşleri.....	89
<b>Tablo 20:</b> Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre, Yöneticilerin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri “Farklılıkları Fark Etme” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin t-Testi Sonuçları.....	90
<b>Tablo 21:</b> Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre, Yöneticilerin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri “Farklılıkları Kabul Etme” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin t-Testi Sonuçları.....	90
<b>Tablo 22:</b> Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre, , Yöneticilerin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri “Farklılıkları Yönetme” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin t-Testi Sonuçları.....	91
<b>Tablo 23:</b> Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre, Yöneticilerin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri “Farklılıklardan Yararlanma” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin t-Testi Sonuçları.....	91
<b>Tablo 24:</b> Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre, Yöneticilerin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri “Farklılıkları Fark Etme” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin t-Testi Sonuçları.....	92
<b>Tablo 25:</b> Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre, Yöneticilerin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri “Farklılıkları Kabul Etme” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin t-Testi Sonuçları.....	92
<b>Tablo 26:</b> Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre, Yöneticilerin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri “Farklılıkları Yönetme” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin t-Testi Sonuçları.....	93
<b>Tablo 27:</b> Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre, Yöneticilerin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri “Farklılıklardan Yararlanma” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin t-Testi Sonuçları.....	93

<b>Tablo 28:</b> Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre, , Yöneticilerin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri “Farklılıkları Fark Etme” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analiz Sonuçları.....	94
<b>Tablo 29:</b> Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre, Yöneticilerin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri “Farklılıkları Kabul Etme” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analiz Sonuçları.....	95
<b>Tablo 30:</b> Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre, Yöneticilerin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri “Farklılıkları Yönetme” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analiz Sonuçları.....	95
<b>Tablo 31:</b> Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre, Yöneticilerin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri “Farklılıklardan Yararlanma” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analiz Sonuçları	96
<b>Tablo 32:</b> : Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre, Yöneticilerin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri “Farklılıkları Fark Etme” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analiz Sonuçları.....	97
<b>Tablo 33:</b> Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre, Yöneticilerin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri “Farklılıkları Kabul Etme” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analiz Sonuçları.....	97
<b>Tablo 34</b> Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre, Yöneticilerin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri “Farklılıkları Yönetme” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analiz Sonuçları.....	98
<b>Tablo 35:</b> Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre, Yöneticilerin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri “Farklılıklardan Yararlanma” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analiz Sonuçları	99
<b>Tablo 36:</b> Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre, Yöneticilerin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri “Farklılıkları Fark Etme” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analiz Sonuçları.....	98
<b>Tablo 37:</b> Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre, Yöneticilerin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri “Farklılıkları Kabul Etme” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analiz Sonuçları.....	99
<b>Tablo 38:</b> Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre, Yöneticilerin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri “Farklılıkları Yönetme” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analiz Sonuçları.....	99
<b>Tablo 39:</b> Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre, Yöneticilerin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri “Farklılıklardan Yararlanma” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analiz Sonuçları	100
<b>Tablo 40:</b> : Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimine Yönelik Hizmet İçi Eğitim Alıp-Almama Değişkenine Göre, Yöneticilerin Öğretmenler Arasındaki	

Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri “Farklılıkları Fark Etme” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin t-Testi Sonuçları.....	101
<b>Tablo 41:</b> : Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimine Yönelik Hizmet İçi Eğitim Alıp-Almama Değişkenine Göre, Yöneticilerin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri “Farklılıkları Kabul Etme” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin t-Testi Sonuçları.....	102
<b>Tablo 42:</b> Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimine Yönelik Hizmet İçi Eğitim Alıp-Almama Değişkenine Göre, Yöneticilerin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri “Farklılıkları Yönetme” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin t-Testi Sonuçları.....	103
<b>Tablo 43:</b> Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimine Yönelik Hizmet İçi Eğitim Alıp-Almama Değişkenine Göre, Yöneticilerin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri “Farklılıklardan Yararlanma” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin t-Testi Sonuçları.....	103

<b>Tezin Başlığı:</b> İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri (Bursa İli Örneği)	
<b>Tezin Yazarı:</b> Nigar ÇETİN	<b>Danışman:</b> Yrd. Doç.Dr. Aynur B.BOSTANCI
<b>Kabul Tarihi:</b> 17.06.2009	<b>Sayfa Sayısı:</b> ix (ön kısım)+115 (tez) + 4(ekler)
<b>Anabilim Dalı:</b> Eğitim Bilimleri	<b>Bilim Dalı:</b> Eğitim Yönetimi ve Denetimi
<p>Bu araştırmanın amacı ilköğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterliliklerinin öğretmen ve yöneticiler arasında öğretmenlere göre cinsiyet, kıdem ve farklılıkların yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitim alıp almama durumlarına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir.</p> <p>Araştırma, tarama modelinde olup önce ilgili literatür taranmış, daha sonra araştırmacı tarafından geliştirilen ölçekle öğretmen ve yöneticilerin görüşleri taranmıştır. Araştırmanın örnekleme Bursa ili merkez ilçesindeki ilköğretim okullarında görev yapan 407 öğretmen ve 50 yöneticiden oluşmaktadır. Elde veriler SPSS paket program ile istatistiksel analize tabi tutulmuştur. Verilerin alt gruplara dağılımı yüzde (%) olarak ifade edilmiş, ikili grup karşılaştırılmasında t testi, ikiden fazla grup karşılaştırılmasında tek yönlü varyans analizi testinden yararlanılmıştır. Araştırmanın istatistiksel çözümlemelerinde anlamlılık düzeyi <math>p &lt; 0.05</math> olarak alınmıştır.</p> <p>Araştırma sonucunda; İlköğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterliliklerine yönelik öğretmenler ve yönetici görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. İlköğretim okullarında okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterliliklerine yönelik “farklılıkları fark etme, farklılıkları kabul etme, farklılıkları yönetme ve farklılıklardan yararlanma” boyutlarına ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri arasında anlamlı fark vardır. İlköğretim okullarında okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterliliklerine yönelik “farklılıkları fark etme, farklılıkları kabul etme, farklılıkları yönetme ve farklılıklardan yararlanma” boyutlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet, kıdem ve yaş değişkenlerine göre anlamlı biçimde farklılaşmamaktadır fakat hizmet içi eğitim almış olma değişkenine göre öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. İlköğretim okullarında okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterliliklerine yönelik “farklılıkları kabul etme, farklılıkları yönetme ve farklılıklardan yararlanma” boyutlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin branş değişkenine göre anlamlı biçimde farklılaşmamaktadır. Fakat İlköğretim okullarında okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterliliklerine yönelik “farklılıkları fark etme” boyutuna ilişkin öğretmen görüşlerinin branş değişkenine göre anlamlı bir fark vardır.</p>	
<b>Anahtar Kelimeler:</b>	Farklılık, Bireysel Farklar, Öğretmen, Yönetici, Yönetim, Yeterlilik

<b>Title of the Thesis:</b> Primary School Managers' Managing Skills in Directing Differences Among Teachers (The case of Bursa province)	
<b>Author:</b> Nigar ÇETİN	<b>Supervisor:</b> Assist. Yrd. Doç.Dr. Aynur B.BOSTANCI
<b>Date:</b> 17 / 06 / 2009	<b>No.of pages:</b> ix(pre text)+115 (main body) + 4 (appendices)
<b>Department:</b> Education Sciences	<b>Subfield:</b> Educational Administrasion and Supervision
<p>Purpose of this study, it is targeted to define whether there is significant difference in primary school managers' managing skills in directing differences among teachers regarding teachers' genders, seniorities, fields of study, and whether they attended in-service training related with management of differences or not.</p> <p>This is a survey study. Firstly the relevant field is studied then the teachers and managers' questionnaire forms are studied through the scale developed by the researcher. This study based upon 407 teachers and 50 managers serving in the primary schools of the Municipality of Bursa. Filled questionnaire forms obtained are statistically analyzed by SPSS package program. The share of sub-groups are given with percentage (%) and for comparing dual groups t test, and as for those more than two groups one way Anova test is facilitated. In the statistical analysis of research, significance level is <math>p &lt; 0.05</math>.</p> <p>As a result of the study, it is attained that there is a significant difference between teachers' and primary school managers' opinions regarding the primary school managers' ability to direct differences between teachers. There is a significant difference in case of primary school managers' "noticing the differences, acknowledging, directing and benefit from them". The teachers' opinions differ dramatically according to their attending in-service training, but their genders, seniorities and ages do not affect these opinions significantly. The teachers' opinions about primary school managers' managing skills in "acknowledging and directing the differences between teachers and benefit from them" are not affected severely by teachers' fields of study. But there is also a significant difference between teachers' opinions about the managers' managing skills in "noticing the differences" according to their fields of study</p>	
<b>Key Words:</b> Differences, Personal Differences, Teacher, Manager, Management, Skills	

## GİRİŞ

Türkiye’de eğitimi geliştirmek için çalışmalar sürekli yapılmasına rağmen, eğitim sistemimizdeki sorunlar giderek artmaktadır. Gelişmeye yönelik yapılan her yenilik beraberinde yeni sorunlar getirmektedir. Niteliğe ilişkin olan bu sorunların, önemli ölçüde öğretmenlerin okullarına ve işlerine olan olumlu tutum ve davranışlarının giderek azalması ile ortaya çıktığı düşünülmektedir. Bunun sebebi ise eğitim iş göreni olan öğretmenlere gereken önemin yeterince verilmemesidir.

İnsanlar yaşamlarının büyük bir bölümünü örgütlerde geçirirler. Aydın’ın (1994) vurguladığı gibi çağdaş toplumsal yaşam, örgütlenmiş bir yaşam biçimidir; örgütle ve örgütte yaşamadır. Toplumsal yaşamın ve örgütsel çevrenin sorunlarını tamamıyla ortadan kaldıracak özellikte bir örgüt yapısının oluşturulmasının imkansız olduğu anlaşılmıştır. Bu durumda ne kadar düzenli bir yönetim uygulaması olursa olsun, örgütlerdeki bazı sorunların kaçınılmaz olduğu anlaşılmaktadır (Elma, 1998:1). Bu nedenle büyük bir örgüt olan eğitim örgütlerinde de sorunlar kaçınılmazdır. Eğitim örgütünü önemli oranda etkileyen, yönetici ve öğretmenlerin zaman ve enerjilerini alan olgulardan birisi de örgüt içindeki farklılıklardan kaynaklanan çatışmalardır. Bu çatışmaların, olumlu sonuçlar doğurmasında yöneticilere büyük görevler düşmektedir (Elma, 1998:5).

Duygu, düşünce ve davranışlarıyla bir bütün olarak değerlendirildiğinde, doğası gereği sosyal bir varlık olan insanın işteki başarısında veya başarısızlığında yöneticinin yönetim tarzının etkisi büyüktür. Okullarda kazandırılması gereken amaçlar, ancak birden fazla insanın bir araya gelerek ortak çaba göstermesiyle gerçekleşebilir. Örgüt olarak okulda bulunan bireylerin genel rolleri belirlenmiştir. Okulun amacına ulaşması, bu rolleri üstlenen bireylerin rollerini yeterli ve etkili bir şekilde yerine getirmelerine bağlıdır. Bireylerin rollerini etkili bir şekilde yerine getirmeleri de onların etkili yönetimine bağlı olmaktadır. Etkileşim içindeki iki veya daha fazla kişi arasında fikir ayrılığı, farklılık, birbirine uygun olmama durumları örgütlerde daim olan durumlardır. Örgütlerde amaçların ortak olmasına rağmen iki ya da daha fazla bireyin çeşitli konularda anlaşmazlığa düşmesinin en önemli nedenlerinden biri; bireylerin amacı gerçekleştirmesinde izledikleri metotların, sahip oldukları bilgi ve becerilerin ve değer yargılarının farklı olmasıdır. İnsanların

buldukları her ortamda farklılık, farklılıkların bulunduğu her ortamda da sorunların cereyan etmesi kaçınılmazdır. Örgütlerde sorunlar cereyan ediyorsa bu durum yöneticilerle çalışanları karşı karşıya getirmektedir (Başaran, 1992:262).

Okul gibi örgütlerde bireyler arası ilişkiler denince ilk akla gelen yönetici öğretmen ilişkisidir. Bu durumda okul yöneticisi okuldaki öğretmenler arasında var olan farklılıklardan korkmamalıdır. Çünkü eğitim ve öğretim amaçlarının gerçekleşmesi için bu farklılıkların dinamiğinden yararlanabilir. Örgüt içindeki farklılıklardan korkan ve kaçınan her çeşit problemin çözümünde örgütteki bireylerin fikirlerine yer vermeden örgüt adına girişimde bulunan okul yöneticisi bu sebeplerden dolayı okulda ortaya çıkacak sorunların sonuçlarına katlanmak zorundadır. Okul örgütünde çalışanların bireysel farklılıklarından kaynaklanan sorunlar zaman zaman eğitim faaliyetlerinin durmasına veya karışmasına neden olmaktadır. Örgütlerde bireysel farklılık dendiğinde yönetim açısından genelde olumsuz bir anlam taşır. Bu noktada temel sorun, örgüt içindeki bireysel farklılıklarından dolayı yaşanan sorunların ve anlaşmazlıkların varlığına ve yokluğuna ilişkin değil, bu farklılıkların yönetim biçimine ilişkin olduğudur. Bireysel farklılıklar örgütler için görmezden gelinip baştan savılması gereken değil, baş edilmesi ve etkin olarak yönetilmesi gereken bir konudur. Yönetilebilen örgüt içi farklılıklar verimliliğin ve üretkenliğin en yüksek düzeyde tutulmasına, huzurlu ve güvenli bir çalışma ikliminin sağlanabilmesine, örgütün değişmesine, örgüt misyonunun ve kültürünün gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Yönetilemeyen örgüt içi farklılıklar ise örgütü statik bir yapıya büründürür ve sorunları arttırır. Bu nedenle de örgütte var olan farklılıklardan, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde yararlanmak gerekir. Öğretmenler buldukları örgüt içinde, farklılıkların ne kadar etkili ve adil bir şekilde yönetildiğini düşünürse işlerine karşı o kadar çok olumlu tutum ve davranışlara sahip olurlar, kendi değerleriyle örgütün değerlerinin ne kadar çok benzeştiğini görürlerse o kadar çok eğitim yararına faaliyet gösterecek ve kendinden beklenilenin fazlasını yerine getireceklerdir. Burada görev okul yöneticisine düşmektedir. Okulu yöneticilerinin örgüt içi farklılıklar karşısında gösterecekleri davranış biçimi bu kurumun etkililiğini belirleyici temel bir niteliktir. Bu nitelik ile ilgili mevcut durumun ortaya çıkarılması, araştırılması gereken bir problemdir.

### **Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın amacı, Bursa İlinde bulunan ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşlerini belirlemek, yorumlamak ve gerekli durumlarda önerilerde bulunmaktır.

Bu amacı gerçekleştirmek için araştırmanın problem cümlesi ve alt amaçları aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

### **Problem**

İlköğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterlilikleri araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

### **Alt problemler**

- 1) İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterliliklerine yönelik öğretmen ve yönetici görüşleri nedir?
- 2) Yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterliliklerine yönelik farklılıkları fark etme, farklılıkları kabul etme, farklılıkları yönetme ve farklılıklardan yararlanma boyutlarında öğretmen ve yönetici görüşleri göreve göre farklılaşmakta mıdır?
- 3) İlköğretim yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterliliklerine yönelik farklılıkları fark etme, farklılıkları kabul etme, farklılıkları yönetme ve farklılıklardan yararlanma boyutlarında öğretmen görüşleri;
  - a) Cinsiyet
  - b) Medeni hal
  - c) Yaş
  - d) Mesleki kıdem
  - e) Branş
  - f) Farklılıkların yönetimine yönelik hizmet içi eğitim alıp-almama durumu değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?



## **Araştırmanın Önemi**

İlköğretim, örgün eğitimin en çok önem verilen bölümünü oluşturur. Bu nedenle dünyadaki tüm gelişmiş ülkelerde, gelişmekte olan ülkelere oranla zorunlu eğitim sürelerinin daha uzun olduğu görülmektedir. Ayrıca, gelişmekte olan ülkeler, bütün vatandaşlarını ilköğretimden geçirmeyi sosyal ve ekonomik kalkınmanın önemli bir ön koşulu olarak görmektedirler. Türkiye’de de zorunlu bir eğitim süreci olan ilköğretime verilen önemin bir göstergesi olarak, 1997 yılında çıkarılan 4306 sayılı yasa ile ilköğretimin süresi beş yıldan sekiz yıla çıkarılmıştır. İlköğretim kurumları, bir toplumun eğitim sistemi içindeki ilk basamağını oluştururlar. Diğer eğitim basamakları da ilköğretime dayanır. Dolayısıyla, bu eğitim basamağı; toplumun sadece eğitim sistemini değil, aynı zamanda toplumun diğer sistemlerini de olumlu yada olumsuz olarak etkilemektedir. İlköğretim, bir alt sistem olup genel eğitim sistemimizin temelidir. Bu temel sağlam ve doğru olmadığı takdirde, orta öğretim ve yüksek öğretim alt sistemlerinden beklenen sonuçların ve ürünlerin alınamayacağı kesindir. Mevcut bulunan sorun da ne yazık ki beklenen sonuçların yeterince alınamaması ve amaçların gerçekleştirilememesinden kaynaklanmaktadır (Akyol,1998).

Bu araştırmada elde edilecek veriler doğrultusunda, Türk Eğitim Sistemi’nin ilk basamağını oluşturan ilköğretim okullarının yöneticileri olan okul müdürlerinin, öğretmenler arasında var olan farklılıkları ne düzeyde yönetebildikleri üzerinde değerlendirmelerin yapılması mümkün olacaktır. Örgüt yönetiminde ilerlemenin ve gelişmenin yolu örgüt içindeki farklılıkları örgütün amaçları doğrultusunda kullanmaktan geçer. Bunu yapmak için de ilk başta örgüt içi farklılıkların neler olduğu tanımlanmalı ve bu farklılıkları etkin yönetebilme yolları üzerinde durulmalıdır. Yöneticileri değerlendirmede, okulda yönetici eylemlerinden en fazla etkilenen öğretmenlerin görüşlerinin oldukça önemli olduğu söylenebilir. Bu araştırmanın, öğretmenlerin yöneticilerde görmek istedikleri nitelikleri ve bu niteliklerin önemli görülme düzeylerini ortaya koymak suretiyle yöneticinin öğretmenler arasında var olan farklılıkları yönetmede kendilerini geliştirilmesine katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Bu da, araştırmanın gerekliliğine dair en önemli dayanak noktamızı teşkil etmektedir.

### **Sınırlılıklar**

Araştırma sonucunda elde edilecek bulgulara ilişkin genellemeler aşağıdaki sınırlılıklar dahilinde geçerlidir:

1. 2008-2009 Eğitim-Öğretim yılında Bursa İli merkez ilçesinde görev yapan resmi İlköğretim Okulu yönetici ve öğretmenleri ile,
2. Elde edilen bilgiler geliştirilen ölçekteki sorular ile,
3. Araştırma ulaşılabilen literatürlerdeki bilgiler ile sınırlıdır.

### **Tanımlar**

*İlköğretim Okulu:* Bursa İlindeki sekiz yıllık eğitim – öğretim sürecini kapsayan ve devamı zorunlu olan ilköğretim kurumlarını ifade eder.

*İlköğretim Okul Yöneticisi:* Bursa İlindeki belli bir amaç uğruna bir araya gelen öğretmenleri ilköğretimin hedeflerini gerçekleştirmek için ahenkli bir şekilde ve işbirliği içinde etkili ve verimli olarak yönetmek sorumluluğunda ve zorunda olan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı kişileri ifade eder.

*Öğretmen:* Bursa İlindeki İlköğretim Kurumlarında görev yapan sınıf ve branş öğretmenleri ifade eder.

*Bireysel Farklılıklar:* Bursa İli ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin fiziksel görünüm, tutum ve davranışlarındaki birbirleriyle benzer olmayan durumlar, davranış ve düşünce biçimlerindeki farklılıkları ifade eder.

*Farklılıkları Fark Etme:* Bursa İli ilköğretim okullarında görev yapan, yöneticilerin öğretmenler arasındaki bireysel farklılıkları etkin bir biçimde yönetebilmesi için tanınması ve onların bireysel özellikleri arasındaki farklılıkları fark etmesi gerektiğini ifade eder.

*Farklılıkları Kabul Etme:* Bursa İli ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin her şeyden önce insanların farklı olduğu ve farklı durumlarda farklı davranacakları gerçeğini kabul etmesi, sindirmesi ve onlara saygı duymasını ifade eder.

*Farklılıkların Yönetimi:* Bursa İli ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yaş, cinsiyet, kişilik...v.b. gibi yönleri göz ardı edilmeksizin etkili bir şekilde yönetilmesini ifade eder.

*Farklılıklardan Yararlanma* : Bursa İli ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin örgüt içindeki farklılıklardan kaynaklanan hataları üzerinde bu farkları göz önünde bulundurup her bireye uygun tepkiyi vererek yeni fırsatları görebilmesi bu farklılıkları örgüt yararına çevirebilmesini ifade eder

## **BÖLÜM 1: KURAMSAL ÇERÇEVE**

Bu bölümde araştırmanın teorik yapısı ortaya konulmuştur. Önce örgüt içi var olabilecek farklılıklar ele alınmış ve açıklanmıştır. Daha sonra örgüt içi var olan farklılıkların örgüt açısından sonuçlarına ve örgüt içinde çatışmalara sebep olan örgüt içi farklılıkları ortaya koymaya yardımcı olan unsurlar ve örgüt içi farklılıklardan dolayı ortaya çıkan çatışma sonuçlarına değinilmiştir. Ardından örgüt içi farklılıkların yönetimi anlatılmış, yöneticilerin sahip olması gereken yeterlikler ile yöneticilerin örgüt içi farklılıkları yönetirken dikkat etmesi gerekenler hakkında bilgi verilmiştir.

### **1.1. Örgüt İçi Bireysel Farklılıklar**

İnsanlar hem fiziksel görünüşleri hem de tutum ve davranışları bakımından farklılıklar gösterirler. Toplumsal yaşamda gerçekleşen olaylar, insanların hareketleri, fikirleri ve duyguları bakımından farklı olduklarını gösteren en önemli göstergelerdir. Kişilik; bireyin davranış ve düşünme biçimlerinin, ilgililerinin, ruhsal durumlarının, yeteneklerinin organize olmuş bir bütünleşmesi durumudur (Güney, 2000:251). Bu nedenlerle yöneticiler çalışanların kişilik özelliklerini ve farklılıklarını bilmek zorundadırlar. Bunun için de yöneticinin, örgütsel amaçlar için güç birliği yaptığı insanları tanıması, onların ne tür davranışlar yapabileceklerini kestirebilmesi beklenir. Peters ve Waterman'a (1982) göre, iş görenlerini yakından tanıyan, onların kişiliklerine saygı gösteren, gelişmelerine, yetişmelerine olanak hazırlayan, onlara başarıları, yükselmeleri için yardım eden, yetişkin olarak ilgi gösteren örgütlerin daha kusursuz işlediği görülmüştür (Başaran, 2000: 49).

#### **1.1.1. Kişilik ve Kişisel Farklılıklar**

Kişilik; geçmişin izleri, mevcut zamanın uygulamaları, geleceğin temel eğilimi ve çevrenin etkisiyle, bir bireyin zihinsel ve bedensel özelliklerindeki farklılıklar ve bu farklılıkların kişinin davranış ve düşüncelerine yansıtış biçimi olarak tanımlanır (Erdoğan, 1991:236). Kişilik, kavram olarak ferdin yaşama biçimi şeklinde tanımlanabilir. Nasıl kültür, bir toplumun yaşama tarzını gösteriyorsa, kişilik de bireyin yaşama tarzını ifade etmektedir. Ancak, bu yaşama tarzının içinde çok sayıda özellik bilinen veya bilinmeyen, kimi birinci, kimi ikinci derecede olmak üzere, bir sürü boyut mevcuttur. Bu boyutlara örnek olarak; yetenek, zeka, eğitim, duygu, neşe,

keder, öfke, arkadaşlık, kültür, gelenekler, ahlak, göz rengi, sinirlilik, kıskançlık gibi örnek vermek mümkündür. Kişilik, bir insanı ilgilendiren her şeydir (Eroğlu, 1998).

Olaylar, insanların hareketleri, duyguları ve fikirleri bakımından birbirlerinden farklı olduklarını göstermektedir. Kişilik; bireyin kendi açısından, fizyolojik zihinsel ve ruhsal özellikleri bakımından farklı olmasıdır. Kişiliği belirleyen etkenler; dış görünüm, toplumsal rol ve görev, zeka, ahlak, enerji, arzu, toplumsal yaşam felsefesi, kültür seviyesi, din ve ahlak anlayışı gibi özelliklerdir. Her kişi, hayat görüşü bakımından diğerlerinden ayrılır. İnsanlar kişiliğin gereği olarak hırs, arzular ve ihtiyaçlar bakımından farklıdır. Kişisel farklılıkları doğuran nedenler çok çeşitlidir. Başlıcaları: Nesnellik, girişim ruhu, daima kişisel mevki ve örgüt içinde yükselme, kişinin içinde yetiştiği toplum yapısı, ekonomik sebeplerdir (Eren, 2004: 83).

Kişiliği belirleyen ve bireyleri birbirinden ayıran dört farklı etken vardır (Eren, 2004: 83-84):

1. Dış Görünüm
2. Rol veya Görev
3. Zeka, enerji, arzu ve ahlak vb. potansiyel yetenekleri
4. Bireyin İçinde Yaşadığı Toplumun Yaşam Felsefesi, Kültür Seviyesi, Ahlak Anlayışı vb.

Eren'e (2004: 84-85) göre kişiliğin başlıca beş özelliği vardır. Bunlar:

1. Doğuştan gelen ve sonradan kazanılan eğilimlerin bütünü olması,
2. Kazanılan bu eğilimlerin düzenlenmesi,
3. Bireylerin kişiliklerini birbirinden ayıran bir takım farklılıkların bulunması,
4. Kişiliğine bağlı olarak eğilimlerini çevrelerine uydurmaları,
5. Her bireyin doğuştan kazanılmış bir tek karakterinin olması ve kişiliğinin ayrılmaz bir parçasını oluşturması.

Dolayısıyla her bireyin olaylar karşısındaki tutum ve davranışları birbirinden farklıdır. Hepimizin ortak biyolojik yapıları olmasına karşın, hiç birbirimize benzemediğimiz

gibi, olaylar karşısındaki davranışlarımız da farklılık taşır. Düşüncelerimiz, duygularımız, çevremizdeki olaylara yaklaşım tarzlarımız farklıdır.

### **1.1.2. Kişisel Yetenek**

İnsan, belirli şartlarda, belirli şeyleri öğrenebilir ve öğrendiklerini farklı biçimlerde açığa çıkarabilir. İşte bütün belirlilik sınırları yeteneği oluşturur. Yetenek, bireyin belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümleyebilme, sonuçlandırma gibi zihinsel özellikleri ve bazı olguları gerçekleştirebilmesi şeklindeki bedensel özelliklerinin bütünüdür. Yetenek, insanların toplumsal yaşamda tanınmasına yardım ederek kişiliklerinin gelişmesini sağlar. Farklı yeteneklere sahip kişiler örgüt içinde bulunabilecek en genel farklar arasındadır. Örneğin, çoğu deneyimli yönetici, örgüte yeni katılan çalışanlarla bir arada olmak istemez (Güney, 2000).

### **1.1.3. Zeka IQ ve EQ**

IQ'nun bir çok tanımı yapılabilir. (1) Yeni durumlara uyum gücü, (2) muhakeme yürütme yapabilme yeteneği (3) hafızada tutabilme yeteneği (4) olayları bağımsız olarak düşünebilme, yeni durumlara uygulayabilme yeteneği (5) algılama, öğrenme, çağrışım yapabilme, sorun çözme, soyutlama, genelleme vb. bilişsel işlevlerin tümüdür (Balcı, 2005:209).

Dusek' e (1987) göre, zekanın basit ve genel kabul görmüş bir tanımı yoktur. Ancak amaca göre zeka iki türlü tanımlanabilir (Titrek, 2007:7):

1. *Nicel Olarak:* Öğrenme ve problem çözme yeteneği.
2. *Nitel Olarak:* Bireyin düşünme tarzı.

Yukarıdaki tanımları da göz önünde bulundurarak IQ'su yüksek olan bireylerin iş yaşamına giriş ve yükselmelerinde avantajlara sahip oldukları belirtilebilir. Fakat bilgi düzeyi olarak başarılı olan insanların diğer insanlarla iyi ilişkiler kurmada istenilen düzeyde başarılı olmadıkları bunun sonucu olarak örgütsel etkililiğin olumsuz yönde etkilendiği belirlenmiştir. Özellikle de bireysel ve örgütsel vizyonu oluşturarak, örgütün kaosa girmesine önleyen, var olabilecek belirsizlik ve karmaşıklık ile başa çıkma kapasitesi “duygusal zeka”ya bağlıdır. Goleman (1995) duygusal zekayı, “duyguların

farkında olma, kişisel özellikleri olan azim,sebat, coşku,özdenetim ve kendini harekete geçirebilme yeteneği” olarak tanımlar (Titrek, 2007:2).

#### **1.1.4. Algılar**

Algı, bireyin aldığı uyarıları kendisine anlamlı hale gelecek şekilde sınıması, seçmesi, örgütlemesi ve yorumlaması sürecidir. Algı bireyin çevresini, eksiksiz - tam olarak resimlendirmesi değil kısmi yapılandırmasıdır. Bunu tayin eden de bireyin ihtiyaçları, ilgisi, dünya görüşü, arzuları, değerleri ve eğitimidir (Balcı, 2005:13). İnsanların algılarında da farklılıklar olmaktadır. Örneğin; iş görenler ve yöneticiler, kişiyi nelerin güdülediğine dair ortak bir algıya sahip olmayabilirler (Can ve diğ., 2006: 210-211). Birey veya grupların belirli olay ve gelişmeleri farklı şekillerde algılamaları muhtemeldir. Algılama ve davranış arasındaki yakın ilişki bilinmektedir. Çeşitli kaynaklardan doğan algı farklılıkları bireyleri veya grupları birbirleri ile zıt duruma düşürebilecektir. Bu çeşitli kaynaklar arasında amaç farklılıkları, değer yargısı farklılıkları, dikkate alınan zaman süresindeki farklılıklar, veri ve bilgi farklılıkları sayılabilir (Eren, 2004: 69).

Eren'e (2004:70) göre algılama sürecini etkileyen faktörler üç başlık altında toplanabilir:

1. Algılayan bireyin kişiliği, kişilik özellikleri, geçmiş yıllarda elde ettiği tecrübeler,
2. Algılanan nesnenin özellikleri algılama ortamı,
3. Algılama sürecinin gerçekleştiği fiziksel, sosyal ve örgütsel çevre koşulları.

Kişi veya grupların belirli olay ve gelişmeleri farklı şekillerde algılamaları, muhtemeldir. Algılama ve davranış arasındaki yakın ilişki bilinmektedir. Çeşitli kaynaklardan doğan algı farklılıkları kişileri veya grupları birbirleri ile zıt duruma düşürebilecektir. Bu çeşitli kaynaklar arasında, amaç farklılıkları, değer yargısı farklılıkları, dikkate alınan zaman süresindeki farklılıklar ve bilgi farklılıkları sayılabilir (Koçel, 2001: 670). Görülüyor ki örgütte kişilerin, grupların yada birimlerin, örgütsel konuları, olayları ve sorunları farklı algılamaları ve yorumlamaları kaçınılmazdır (Peker ve Aytürk, 2000: 336).

### **1.1.5.Cinsiyet**

Kadın erkek eşitsizliği tarihte bilinen en eski toplumsal farklılaşma örneği olarak varlığını günümüzde de sürdürmektedir. Fakat toplumbilimcilerin kadının sosyal konumuyla oldukça yoğun biçimde ilgilenmeleri aslında yenidir. Özellikle 1970'li yılların sonlarından bu yana tüm kültürlerde ve toplumlarda temel bir toplumsal problem olarak kadın erkek eşitsizliği üzerinde durulmaktadır (Çiftçi, 1982:1). Ataerkil toplum düzeninde erkekler güçlü, kudretli, bilge, egemen olmak gibi yüce erkerle tanımlanırken; kadınlar, zayıflık, duygusallık, mütevazılık, cahillik gibi erkek egemenliğini destekleyici öğeler ile tanımlanmıştır. Ataerkil sistem içerisinde kadınlar, güçsüz, kişilik olarak zayıf, korunmaya muhtaç bireyler olarak; erkekler ise; yaratılıştan gelen iyi niyetlerinden dolayı, kadınları koruyan, gözeten ve himayesi altına alan güçlü, kudretli, bedenen ve dinen üstün kılınmış bireyler olarak tanımlanır ve kadınlardan, kendisini her türlü olay karşısında koruyan ve gözeten eril kişiye itaat etmesi ve saygı duyması beklenir (Usluer, 2000:12).

Centres ve Bugental (1966) göre, yapmış oldukları araştırma sonuçlarına göre, kadın çalışanlar işin sosyal faktörlerine erkek çalışanlara göre daha fazla değer verirken, erkek çalışanlar işlerinde kendilerini gösterebilme fırsatı yaratmak ve bu fırsatı kullanmakta daha fazla istekli davrandıklarını belirtmektedir. Dolayısıyla bir örgütte çalışanlar arasındaki cinsiyet farkı çalıştıkları işe karşı beklentilerinin de farklı olmasına neden olmaktadır (Özcan, 2006:11).

### **1.1.6. Özgüven**

Kişilerin, başarılı olmak için yeteneklerinin varlığına inanmaları ve kendilerine güven duymalarıdır (Atalay,2005:5). Kişiden kişiye farklılık gösteren en belirleyici farklılıklardandır

### **1.1.7. Yaş ve Kıdem**

Yaşın örgüt üzerindeki etkisi kesin olarak belirlenmese de yapılan araştırmalarda, genellikle yaş, çalışma süresi arasında olumlu bir ilişki olduğu saptanmaktadır. Başka bir ifadeyle, kişilerin yaşı ve kıdemleri arttıkça örgüte olan bağlılıkları artmakta ve daha çok örgüt yararına davranış sergilemektedirler. Örgüt içindeki daha kıdemli çalışanlar, daha tecrübeli olmakta ve daha çok çekici pozisyonlar elde etmektedirler.



Örgütle özdeşleşme ve örgüte bağlılık dereceleri de artarak kendilerini örgüte ait hissederler. Böylece örgüte daha çok adapte olan çalışanlar örgüt lehine daha çok çalışma eğiliminde olacaktırlar (Atalay, 2005:31).

Morrison'a (1994) göre, kıdem artmasıyla birlikte işverene olan güven ve bağlılık artmakta buna bağlı olarak da daha fazla yükümlülük hisseden birey daha fazla aktiviteyi rol kapsamında algılayarak örgütsel vatandaşlığa yönelik davranışları göstermektedirler. Bucharan (1999), geliştirdiği modelde çalışanların bağlılığını kıdem nasıl etkilediğini incelemiştir. Bu sonuçlara göre, birinci yıl çalışanın güvenlik ihtiyacı ile beklentileri arasında denge kurmaya çalıştığı, ikinci ve dördüncü yıllar başarı ve statü arttıracak katkılar sağlamaya çalıştığı ve başarısızlık korkusu taşıdığı, beşinci yıldan sonra ise bağlılığını arttırdığı olgunluk aşamasını yaşadığı dönemlerdir. Bu modele bağlı olarak yapılan çalışmalarda, iki ve sekizinci yıllar arasında, kıdem bireylerin bağlılıklarının artmasına sebep olduğu buna bağlı olarak da rol gereklilikleri aşan davranışlara sebep olduğu saptanmıştır (Atalay, 2005:32).

### **1.1.8. Bireysel Amaçlar**

Kişilerin farklı amaçlara sahip olmaları, bu amaçlara ulaşabilmek için başkalarına bağımlı olma durumu ya da amaçların rekabet etmeyi gerektirmektedir. Bir örgütte yönetilen ile yönetici arasında örgütün ya da bölümün amaçlarına ilişkin farklı görüşler de bulunabilmektedir (Can ve diğ., 2006:210-211). Koçel (2001)'e göre birey ve gruplar arasında ulaşılacak amaç konusunda farklı görüşler örgüt içinde göze çarpmaktadır. Yöneticiler örgütün veya bölümlerin amaçları konusunda farklı düşünebilecekleri gibi, yönetenlerle yönetilenler arasındaki amaç farklılıkları da olabilir. Örgütte iş görenin, grupların ve diğer birimlerin farklı etkinlikler gerçekleştirmeleri ve farklı hedefler gütmeleri doğaldır (Peker ve Aytürk, 2000: 336).

### **1.1.9. Kaynaklara Olan İhtiyaç Farkı**

Örgüt içinde bireylerin, aynı sınırlı kaynaklara farklı miktarlarda ihtiyaç duymaktadır. Kaynaklar sınırlandırıldığında ve tahsis edilmek zorunda kaldığında, karşılıklı bağımlılıklar ortaya çıkar ve grupların amaçlarındaki farklılıklar belirginleşir. Kaynakların sınırlı olması ve kaynaklara olan ihtiyaç farkı örgüt üyeleri arasında bir çok soruna neden olur. Özellikle kıt kaynakları için yarışmayı gizli bir çatışma biçimi

olarak alan Pondy'e göre yarışma, örgütteki tarafların kaynaklara ilişkin istemler toplamının, örgütün sahip olduğu kaynaklar toplamını aşması halinde neden olabilir (Aydın, 1984:16). Bir örgütte önemli kararların çoğu, bütçe, ödenek, kadro, araç, gereç, yer gibi kıt kaynakların paylaşımı için verilir. Kaynakların paylaşımına karar verenler genellikle bireylerin kaynaklara olan ihtiyacını göz önünde bulundurmalıdır (Başaran, 1998:198). Örgütteki birey ve grupların kendi etkinlikleri ve ihtiyaçları için örgütün kaynaklarından pay almaya çalışmaları ve bu payları arttırmak için yarışmaya girmeleri iş görenler arasında şüphesiz birbirinden farklıdır ve bu farklılıklar çatışmaya neden olur. Kaynağın sağlanması ne kadar zor ise, ya da kaynak ne kadar kıt ve karşı taraf için önemli ise çatışmanın gelişme olasılığı o kadar fazla olacaktır (Yiğit, 1996:38). Örgütlerdeki kişilerin faaliyetleri ile ilgili olarak belirli kaynakları kendi ihtiyaçları doğrultusunda paylaşmaları ve kendi paylarını arttırmak için birbirleri ile rekabet etmeleri örgüt içinde sorunların ortaya çıkma ihtimalini artıran bir ortam hazırlamaktadır (Koçel, 2001:539).

#### **1.1.10. Kişisel İhtiyaç (Gereksinme)**

İhtiyaçlar (gereksinme) bedensel, toplumsal, ruhsal nitelikte olan bir nesnenin (madde, ilgi, duygu, bilgi vb.) yoksunluğundan yada yetmezliğinden duyulan içsel gerilimdir (Başaran, 2000:72). Örgütlerdeki davranışın çözülmesini doğrudan etkilemesi nedeniyle, gereksinmelerin hiyerarşik bir yapıda olmaları önemli bir konudur. Eğer gereksinim hiyerarşisi varsa belli bir gereksiniminin karşılanması sonundaki duruma ilişkin doğru kestirmeler yapılabilir. Örgütlerde bireylere bakıldığında mutlaka dikkate alınması gereken çok açık farkların bulunduğu görülmektedir. Bu farklar bireylerin aynı işi farklı görmelerine yol açmaktadır. Bu farklılık nedeniyle bir birey için doyum sağlayıcı olan bir görev diğeri için benzer etki yapmamaktadır (Aydın,2005:23). Hulin ve Blood' a göre gereksinim gücü açısından bireysel farklılıklar insanın diğer özellikleriyle ilişkilidir. Örneğin kırsal ve kentsel kökenli öğretmenler farklı değerlere sahiptir bu da kişisel ihtiyaçlardaki farklılığı doğuru (Aydın,2005:26)

İnsan gereksinimleri üç farklı kümede toplanabilir Bunlar (Artan, 1986:160):

*Fizyolojik Gereksinimler:* İnsanın organik yaşantısını sürdürebilmesi için doyurulması gerekli olan gereksinimleridir. Beslenme, barınma, korunma, cinsiyet gereksinimleri gibi. Bu gereksinimler doğaldır ve insanın doğumuyla başlar, ölümüne dek sürer.

*Toplumsal Gereksinimler:* İnsanın bir toplum içinde yaşaması sonucu ortaya çıkan gereksinimlerdir. Toplumsal varlığın korunması için doyurulmaları gereklidir. Bağlılık, sevme, sevilme, saygınlık kazanma, statü gibi. Bu gereksinimler çoğu kez sonradan öğrenilmiştir.

*Psikolojik Gereksinimler:* İnsanın özüyle (ego) olan yaklaşması sonucu ortaya çıkan gereksinimlerdir. Psikolojik varlığın istenilen denge içinde bulunabilmesi bu gereksinimlerin doyurulmasına bağlıdır. Öz bütünleşme, kendini gerçekleştirme, öz saygınlık gibi.

Gereksinimler giderildikleri ölçüde kişinin güdülenme niteliği artar. Her birey kişiliği bakımından birbirinden farklı özellikler taşır ve değişik faaliyetlere girerken farklı güdülerden etkilenir. Bundan dolayı bireyler aynı amaca yönelseler dahi farklı yolları seçebilirler.

### **1.1.11. Rol Karmaşası**

Bireyin rol performansı ile ilgili iki ya da daha fazla insanın birbiriyle çatışan direktifleri ya da çoklu isteklerinden doğan ve bireyde gerilim yaratan bir durumdur. Rol gerekliliğiyle bireyin kişiliğinin uyuşmaması, bireyden farklı davranışlar istenmesi gibi türlere ayrılır (Balcı, 2005:164). Örgüt yapısı içinde bireyler belli pozisyonları "mevkileri" işgal etmektedirler. Bir mevkii işgal eden herhangi bir kimseden beklenen davranışlar ise o kişinin rolünü oluşturur. Kısacası "rol", örgüt içinde diğerlerinin belirli bir mevkii işgal eden kişilerden bekledikleri davranışların tümüdür. Bir kimsenin rolüyle ilgili olarak ilişkilerde bulunduğu insanlar grubu (astlar, üstler, aynı düzeydekiler ve örgüt dışındaki) onun "rol-grubu"nu oluşturur (Kandemir, 2006:20).

Truett'e (1979) göre, araştırmasında bireysel istek ve gereksinimlerin, kabul edilebilir standartlar ya da kuruluşların beklentileriyle çatışması halinde üç değişik türde rol çatışmasının ortaya çıkacağını vurgulamıştır. Bunlar (Kandemir, 2006:20):

1. *Kişilik Çatışması*: Bir insanın kişiliğinin bir yönünün, aynı insanın kişiliğinin başka bir yönü ile bağdaşamaması olarak ortaya çıkan durum şeklinde tanımlanmıştır.
2. *Davranış-Kişilik Çatışması*: Bireyin bir eğitimcide bulunması gereken yeteneklere sahip olmadığı görüşüdür.
3. *Davranış-Meslek Çatışması*: Bireyin iki ya da daha fazla davranış ile aynı anda baş edemeyeceği inancına dayanmaktadır.

Argyris'e (1973) göre örgüt üyelerinin davranışları, rol çatışması veya rol belirsizliği kavramları içerisinde ele alınabilir. Rol çatışması, rol grubundaki çeşitli üyelerin söz konusu kimseden farklı şeyler beklemesi durumudur. Rol belirsizliği ise rol grubundaki kimselerin, söz konusu bireye rolünü yerine getirebilmesi için ihtiyaç duyduğu bilgileri iletmemeleri durumudur (Kandemir, 2006:20).

#### **1.1.12. Statü**

Statü; bir kimsenin, bir kurum veya bir toplum içindeki durumudur. Örgütlerde statüler; her zaman çok açık bir biçimde tanımlanamadığından, statünün bireylere sağladığı yetkiler ile statüler arası ilişkiler de belirlenmemektedir. Bir örgütte çalışanlar arasında ciddi statü farklılıkları vardır. Örneğin yönetim düzeyinde çalışanlarına esnek çalışma saati uygulanırken diğer çalışanlara uygulanmaması örgüt içi büyük sorunlara zaman zaman yol açmaktadır. Örgütlerde belli birey veya gruplar kendi statülerini başkalarından farklı ve daha fazla prestiji olan bir statü olarak görebilirler. Aynı şekilde başkaları belirli bireyleri prestij sahibi olarak görebilir. Statü anlayışındaki bu tür farklılıklar algı ve haberleşmeyi etkileyerek bir çatışma nedeni olabilir (Kandemir, 2006:18)

#### **1.1.13. Eğitim Düzeyi**

Öğrenim ve bilgi düzeyi yükseldikçe kişisel inisiyatif kullanma, sorumluluk alma, daha bağımsız karar verme ve uygulama olanağı artmaktadır. Bu durum, çalışanların monotonluk ve bıkkınlık durumlarını ortadan kaldırarak, işi benimsemelerine yardım etmekte, ortaya çıkan rahatsızlık ve devamsızlıkları azaltmaktadır. Akçamete ve arkadaşları (2001), yaptıkları çalışmalarda, eğitim şekli (öğretmen ya da benzeri

eleman yetiştiren kurumlardan mezun olanlar ve diğer kurumlardan mezun olanlar) ve görev süresinin iş tatminini kişiler arası ilişkiler boyutunda ortak etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Örneğin alan dışından sınıf öğretmeni olarak atanan öğretmenlerin, aldıkları eğitimle ilgili alanda görev yapmadıkları için iş tatminlerinin düşük olduğu, fırsat bulduklarında alanlarına geri dönme eğiliminde oldukları görülmüştür (Akçamete ve diğ., 2001).

#### **1.1.14. Deneyim**

Kişinin iş yaşamı deneyimi de iş tatmininin belirleme de bir faktördür. Çalışma yaşamına yeni başlayan, iş deneyimi az olan kişilerin genelde gerçekçi olmayan beklentileri olabilmektedir. Gerçekçi olmayan beklentiler, çalışanın kişiliğine göre zamanla evrim geçirir. Bazı insanlar iş deneyimleri arttıkça, beklentilerini iş yaşamının doğrularına göre ayarlarlar ve sonuçta iş tatmini bulurlar. Bazıları ise, geçen yıllara rağmen beklentilerini değiştirmezler ve iş tatminsizliği ile yaşamayı öğrenirler. Bu durum da örgütte sorunlara yol açabilmektedir (Kaynak, 1997).

#### **1.1.15. Din ve Felsefi İnanç**

Toplumların yaşam tarzlarını düzenlemede din önemli bir yer tutar. Dinler, uygulama şekilleri değişmekle beraber tüm toplumlarda mevcuttur ve kültürü oluşturan unsurlardır. Örgütlerde genellikle bireylerin dini inançlarını vurgulayan davranışlarda bulunmaması istenir. Ancak dini kimlik, işyeri girişinde kapıya teslim edilecek bir değer değildir. Bu sebeple de, örgütlerde çalışan bireylerin mensup oldukları dini sistemlerden kaynaklanan farklılıklar önemli ve hassas bir konudur (Öncer, 2004: 59).

Rivera'a (2001) göre bireylerin sahip olduğu inanç ve tutumlar, iş hayatlarını etkileyebilmektedir. Özellikle farklı kültür ve dinlerden insanların bulunduğu toplumlarda dini inançlar, işyerinde bir sorun oluşturabilmektedir. Bu nedenle, bazı işverenler iş ortamında dini çatışmalar ve krizler yaşanmasını engellemek düşüncesiyle işyerlerini "dinden arındırılmış" olarak ilan etmektedir. Her ne kadar dini inançlar kanunlarla koruma altına alınmışsa da, çalışanlar işyerlerinde inançlarından dolayı ayrımcılığa maruz katabilmektedirler. Örgütlerde dini ayrımcılık; inançlar yüzünden alay edilme, işten kovulma, terfi alamama ve dini kıyafet ve semboller yüzünden tacize uğramak şeklinde gerçekleşmektedir (Öncer, 2004: 62).

Benent'e (2001) göre örgütler ve çalışanlar açısından dini inançlardan kaynaklanan sorunlar aşağıdaki şekilde yaşanabilmektedir (Öncer, 2004, 63):

1. Dini inanç nedeniyle özel şekilde bıyık bırakmaları ve yüz işaretleri taşımalarına izin verilmemektedir.
2. Dini inanç nedeniyle başörtüsü gibi bazı dini kıyafetlerin giyilmesi sorun yaratabilmektedir.
3. Dini kıyafet ya da sembollerden ötürü bunları giyen ya da takanlarla dalga geçilebilmekte, bunlar terfi alamamakta ya da işten çıkarılmaktadır.
4. Dini inancı yansıtan kıyafet ya da semboller, bunarı benimsemeyen azınlıklar üzerinde psikolojik bir baskı yaratabilmektedir.

Yukarıdaki davranışlar temel alınarak örgütlerde bireylere dini yönden ayrımcılık uygulanabilmekte ve bu bireyler de işyerlerinde dinsel önyargının olduğunu düşünerek, performans kaybına uğrayabilmekte, bu sebeple işyerlerini dahi değiştirebilmektedirler. Bu durum aslında örgütler için de verimlilik kaybı, yetenekli elemanı kaybetme gibi sorunlara yol açabilir. Örgütlerde dini inanç ve değerlere saygılı politikalar uygulanırsa, bireyler dinleri yüzünden ayrımcılığa maruz kalmaz, motivasyonlan, iş doyumları ve verimlilikleri artar. Bundan hem çalışanlar, hem de örgüt kazançlı çıkar (Öncer, 2004, 64).

#### **1.1.16. GÜDÜLENME**

Güdülenme (motive etme) , bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne (gaye ve amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır. Bu kavramı kurum içindeki insan açısından şöyle açıklayabiliriz. İnsanlar kurumlara belirli bir amacı gerçekleştirmek için gelirler. Bu amaç üretim veya hizmet olabilir. Bunun için onlara hizmetleri karşılığında bazı şeyler vadedilir ve böylece kendileri belirli bir yöne devamlı olarak özendirilmiş olurlar (Güney, 2000: 470).

Diğer bir ifadeyle güdülenme, insanın bir yönde davranışına yol açan, onu böyle bir davranışa iten, bir işi yapmaya istekli kılan ruhsal durumu olarak tanımlanabilir. Ayrıca bireyler güdülerin tatmin ediş dereceleri bakımından da farklılıklar gösterirler. Çünkü her bireyde kişiliğin gereği olan hırslar, arzular ve ihtiyaçların şiddeti birbirinden farklıdır. Örneğin bazı bireyler için para önemlidir ve para ödülü bu

bireylerin çok çalışması için yeterli bir motivasyon faktörüdür. Oysa bazı bireyler belirli bir miktar para ile tatmin olabilir ve parasal ödüller onu daha fazla çalışmaya sevk etmez (Zel, 2001: 67).

Başaran'a (2000:72) göre insanın güdülerinin ortaya bu güdülerin insanda örüntülenmesinde içinde bulunduğu toplumun ve kültürün önemi büyüktür. İnsanların arasındaki güdysel ayrılıklar şunlardır:

1. Güdülerin anlatımı, kültürden kültüre ve aynı kültürdeki insandan insana değişebilir.
2. Belli bir güdü, değişik durumlarda değişik davranışlara yol açabilir.
3. Değişik güdüler, aynı davranışa götürebilirler.
4. Güdüler, öncekinden daha değişik biçimlerde ortaya çıkabilirler.
5. Herhangi bir davranış, değişik birçok güdüyle ortaya çıkabilir.

#### **1.1.17. İşe Karşı Tutum**

Tutum bireyin belli çevrede kişi ya da objelere olumlu ya da olumsuz tepkide bulunma eğilimidir. Davranış öncesi ortaya çıkan bir duygudur. Tutum çok boyutlu bir değişken olmakla beraber davranışla arasında birebir ilişki yoktur; kişilik dış kontrol ve koşullar tutumun davranışa etkisini kararlaştırır (Balcı, 2005:183).

Bireyde oluşan bir tutumun üç temel öğeden meydana geldiğini söyleyebiliriz (Balcı, 2005:183):

1. *Bilişsel Öğe*: Bireyin belli kişi ya da objelerle ilgili inanç ve fikirleridir
2. *Duygusal Öğe*: Bireyin kişi ya da objelere karşı duygularıdır.
3. *Davranışsal Niyet*: Bireyin duygusal tepkilerinin bir sonucu olarak birey ya da objeye karşı olan davranışsal niyetidir.

#### **1.1.18. Kültür**

Bozkurt (1996:90), kültür kavramını şöyle açıklamaktadır:

“Herhangi bir sosyal birimin, dış çevresine uyum ve kendi içinde bütünleşme sürecinde ortaya çıkan problemlere hakim olma ve ihtiyaçlarını giderme çabası sırasında gelişen, geçerliliği ve devamlılığı belli bir zaman sürecinde kanıtlanmış olan, gruba yeni girenlere de, algılama, düşünme ve hissetme biçimleri olarak aktarılan, maddi ve maddi olmayan yaşam biçimlerini bilinç ve bilinçaltı düzeylerinde etkileyen varsayımlarla bu varsayımların fiziksel çevre ve insan etkileşimine yansıyan simgesel ifadelerin tamamıdır.”

Kültürün oluşması için insanların belirli esaslara göre bir araya gelmeleri yani bir topluluk oluşturmaları gerekmektedir. Burada önemli olan insanların bir araya gelmeleridir. Bir araya gelen insanların sayısı önemli değildir. Bunun doğal sonucu olarak denilebilir ki, birey sayısı ne olursa olsun, her toplumun bir kültürü vardır (Erdoğan, 1983:107).

### **1.1.19. Değerler ve Tutumlar**

Değerler eylem veya sonuçlara ilişkin tercihlerdir. Aile, arkadaş çevresi, öğretmenler ve dış ilgi grupları bireysel değerleri etkileyebilir. Nihai değerler, amaçların başarılmasına ilişkin bireyin tercihlerini yansıtır. Araçsal değerler, arzu edilen amaçları başarmak için gerekli araçlar hakkında bireyin sahip olduğu inançlardır. Tutumlar ise kişinin belli bir düzlemde, bir kimseye ya da bir şeye olumlu veya olumsuz tepki verme eğilimidir (Balay ve Sağlam, 2004).

Örgütlerde çalışanların sahip oldukları veya benimsedikleri sosyo-kültürel değerlerdeki farklılıklar örgütler açısından önemlidir. Farklı değerlere sahip çalışanların bulunduğu örgütlerde daha değişik fikirler, yeni yaklaşımlar ve farklı alternatifler üretilir. Ayrıca bu tür gruplar örgütler açısından daha çok yaratıcılık, daha çok deneyim daha değişik bakış açılan ve daha büyük problem, çözme kapasitesi demektir. Örgütlerde en sorunlu ve zor farklılık alanları değerlere ilişkin olanlarıdır. Diğer farklılıkların ana temasını somut kavramlar oluştururken, değer farklılıkları inanç, ideoloji ve önyargılardan kaynaklanır. Bireyler inançlarını hararetle savunur ve onları değiştirmeye karşı tepki gösterebilir. Bu durumda çözüm bireysel değerlere saygı duymaktan geçer (Öncer, 2004:10). O'Reilly, Chatman ve Caldwell'in (1991) yaptığı araştırmada, çalışanların değer yargıları ile örgütsel norm ve değerlerin uyuşması, kendini işe adama duygusunu ve çalışanların iş tatminini artırırken, işten ayrılma ve devamsızlık oranı azalttığı ortaya çıkmıştır. Sosyo-kültürel değerlerdeki farklılıklar, örgütler açısından bir avantaj olarak değerlendirilebildiği gibi, bunların bazı durumlarda örgütlere zarar verebileceği de düşünülebilir. İnanç, kültür ve değer



yargılarına saygı duyulması, bunların yüksek hoşgörü ile karşılanması genel bir düşünsel eğilimdir. Ancak örgüt içinde tüm iş görenlerin farklı dini inanç ve kanaatlerini beyan etmeleri, siyasi düşünce ve tercihlerini açıklamaları, bazen çatışmalara neden olabilir. Ayrıca çoğunluğun baskın gelen değerlerinin diğerlerine baskısı söz konusu olabilir. Bu durum örgüt içinde gruplaşmalar yaratır ve örgütün varlığını tehlikeye düşürebilir. Bu konuda tartışmalar süregelmektedir. Farklılıkların, hem örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi hem de iş görenin beklentilerinin karşılanması yönünde değerlendirilmesi gerekir. Farklılıkların bir tehdit olmaktan çok bir zenginlik olarak algılandığı bir örgütsel kültür ve diyaloga daima açık bir örgütsel yapı; bu değerlerdeki farklılıkların olası olumsuz sonuçlarını minimuma indirecektir. Bu kültürün oluşturulması için farklılığın kabulü; dini inanç, düşünce ve politik tercih özgürlüğünün tanınması ve sağlanması; bu inanç ve tercihlerden dolayı farklı ve yanlı değerlendirme eğilimlerinin ve olası engellemelerin önüne geçilmesi; çıkabilecek çatışmaları çözme kararlılığının gösterilmesi gerekir. Bu tür örgütlerde farklılıklara ve çeşitliliğe direnmektense bunları iş gören kimliklerinin bir parçası olarak görerek onlara saygı duyma, farklı olmaktan dolayı herkes kazanırken kaybeden kimsenin olmadığını kabul etme ve birlikte çalışmayı öğrenme benimsenir. Bu anlayış hem çalışanların, hem de örgütün yararına (Memduhoğlu,2008:47-48).

### **1.1.20. Davranış**

Bireyin çevresiyle etkileşimi sonucunda oluşan amaçlı, gözlenebilir, ölçülebilir, bilişsel veya duygusal boyutlardan birindeki ya da ikisindeki veya tümündeki etkinlikleridir. Kısaca davranış birey ve çevresinin ortak ürünüdür (Balcı, 2005;37).

Bazı davranış çeşitleri de bireysel farklılıkları gözler önüne sermektedir. İki tip davranış çeşidi vardır. Bunlar (Balcı, 2005: 19):

*A Tipi Davranış:* Strese çok meyilli bir kişilik olup temel özellikleri arasında sabırsızlık, tez canlılık, dinlenemezlik, rekabetçilik, saldırganlık ve bir çok işi bir anda yapmak ve zaman baskısı duymak sayılabilir.

*B Tipi Davranış:* İvedilik ve sabırsızlık düşünceleri yoktur. Gösteriş meraklısı değildirler. Sorulmadıkça başarılarını ve yaptıklarını tartışma ihtiyacı duymazlar. Oyunu yarışmak için değil, hoşça zaman geçirmek için severler. Suçluluk duymadan

dinlenirler. Sosyal değerler için fazla kaygılanmazlar. Zamanın esiri olmazlar. Ekip çalışması yapabilirler. Karar vermede aceleci değildirler. Özel hayatları ile iş hayatları arasına kolayca sınır koyabilirler. Eve döndüklerinde günlük hayattan tamamen uzaklaşabilirler.

### **1.1.21. Performans**

Performans sözcüğü, belirlenen koşullara göre bir işin, hizmetin ya da bir malın yerine getirilme düzeyi veya iş görenin davranış biçimi olarak tanımlanan, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nitel ve nicel olarak belirleyen bir kavramdır (Çevik, 2004:252).

Performans, genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda belirlenmiş olan hedefe ulaşım seviyesinin ölçüm değeridir. Bireyin performansı, belli bir zaman dilimi sonucunda o sistemden elde edilen çıktı yada çalışma sonucu olarak ifade edilmektedir ve kişiler arası performans, farklılık göstermektedir (Bingöl, 2003:273). Diğer bir ifade ile performans bireyin aldığı girdileri , bilişsel, devinimsel ve duygusal gücüyle içinde bulunduğu örgütte işleyerek elde ettiği çıktı ya da üründür (Balcı, 2005:156).

### **1.1.22. Sorumluluk Alma**

Bir işi istenen nitelikte ve nicelikte yapma zorunluluğuna sorumluluk denir. Sorumluluk alma ise bir işi en iyi biçimde yapmaya yüklenmedir. Bu tür sorumlulukta öğretmenler kimseye hesap vermek zorunda olmasa bile kendi vicdanlarına karşı hesap verme zorunluluğundadırlar. Öğretmenlik sorumluluğunu duyan bir kişi kimsenin etkisi olmadan öğretmenlik görevlerine kendiliğinden yüklenir ve bu da kişiden kişiye değişir (Başaran, 1996:161).

### **1.1.23. Bireylerin Stres Karşısındaki Tepkileri**

Stres bireyin çevresel uyaranlara yeterli ya da araçsal olarak tepkide bulunmasını engelleyen bir dizi koşuldur. Bireyin aşırı yıpranma maliyeti ya da organizmada bazı olumsuz etkiler – kronik yorgunluk, gerilim, üzüntü ,fiziksel zarar, sinir bozukluğu ya da benlik saygısının kaybı gibi-karşılığında tepkide bulunduğu koşullar dizisidir (Balcı, 2005: 174).

Balcı (2005:174) stresle baş etme yollarını iki grupta toplamaktadır. Bunlar:

1. *Bireysel Stratejiler:* Bu stratejiler arasında bireyin benliğinin farkındalığının geliştirilmesi, bireyin kafasını iş dışında tutabilecek ilgiler geliştirilmesine destek verilmesi, bazı hallerde bireyin çalıştığı işini ve örgütünü bırakıp alternatif iş bulmayı gerekli bulması, bireyin stresle baş edebilecek kendine özgü yollar bulması, kişisel niteliklerini geliştirmesi vb. yer alır.
2. *Örgütsel Stratejiler:* Bu stratejiler arasında bireyle iş uyumu arasında daha iyi bir uyum için işe seçme ve yerleştirme süreçlerinin daha iyi uygulanması, bireyin işle ilgili becerilerinin geliştirilmesi, bireyin iş yapma şeklinin değiştirilmesi, bireylere danışmanlık hizmetlerinin verilmesi, çalışanlara özellikle de kendilerini ilgilendiren kararlara katılma imkanı verilmesi vb. yer alır.

#### **1.1.24. Yaratıcılık**

Bilinenlere, kurallara dayalı olmayan bir düşünmedir. Tasarlama, ileriye görme, sezme gücü ve yenilik yapmayı kapsayan bir kavramdır. Yaratıcılık kişiye özgü bir kavramdır ve ortaya atılacak fikirlerin birbirinden farklı oluşu örgütte bireyler arasındaki farklılığı ortaya koymaktadır (Balcı, 2005:194).

#### **1.1.25. Medeni Durum**

Kişinin yoğun olarak zamanını geçirdiği iş ve aile ortamları farklı beklentiler ve rolleri içermektedir. Kişinin yeterli zamanının olmaması, stres, iş güvenliği, aile yapısı gibi unsurlar iş-aile çatışmasına neden olarak iş doyumunu dolayısıyla üretkenliklerini etkilemektedir. Evli veya bekar olmanın üretkenlik üzerine etkilerini inceleyen yeterli araştırma bulunmamaktadır. Evli bireylerin sorumluluklarının artması ile daha düzenli iş hayatını tercih ettikleri ve özellikle kadınların devamsızlığının çocuk sayısı ile ilişkili olduğu düşünülmektedir (Öncer, 2004:40).

#### **1.1.26. Kabiliyet ve Beceri**

İletişim yaşamımızın her anını kaplayan bir olgudur. Uyku dışındaki zamanımızın çoğunu (%75) başkalarıyla iletişim kurmakla geçiririz. Çünkü belli bir topluluk içinde

yaşayan ve kendi dışındaki diğer canlılar ile ilişki içerisinde bulunan bütün canlılar iletişim sistemine ihtiyaç duyarlar. Fakat canlılar içerisinde iletişim sürecinden en gelişmiş biçimde yararlanan insanlardır. İletişim, insanların belli ilişkileri sürdürmeleri ve belirli bir yapı içinde anlaşmalarını sağlamak için gerekli olan temel bir ögedir (Güney, 2000:337).

Örgütlerin iletişimsiz yaşaması mümkün değildir. Bütün topluluk faaliyetlerinde, belirli bir teşkilatın kurulmasında, faaliyetlerin uyumlaştırılması ve işlerin yürütülmesinde yeterli ve etkili düzeyde iletişime ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütteki bireyler arasında olması gereken uygun etkileşimi sağlayan öge ise örgüt içi iletişimdir. Örgüt içi iletişimin temel amacı; faaliyetleri yönlendirmek, yani bireylerin istenilen yönde davranmasını sağlamaktır. Örgüt içi iletişim, kültürel öğelerin çalışanlara benimsetilmesinde önemli bir rol üstlenmektedir (Yücel, 2001:8).

Teknolojinin ve yeni geliştirilen yönetim sistemlerinin etkileyici gücü ile giderek büyüyen ve karmaşıklaşan örgütler içinde insanlar adeta kaybolmaktadır. Bu büyüme ve değişme her ne kadar insanların fiziksel olmasa bile psikolojik olarak örgütlerden uzaklaşmalarına neden olmaktadır. İşte böyle bir ortamda insanları tekrar örgüte bağlamanın en etkili yolu iletişimdir. Çünkü iletişim insani ilişkilerin temel elemanı ve gerçek hayatın ayrılmaz bir parçasıdır. Eğer iletişim sistemi insanların psiko-sosyal ihtiyaçları dikkate alınarak düzenlenirse morali ve verimliliği olumlu yönde etkilemesi kesindir. Başka bir deyişle, insanların öğrenme, anlama, duygu ve düşüncelerini iletme istekleri göz önüne alınarak iletişim sistemleri oluşturulursa kişiler sosyal yaşamın içinde daha mutlu olurlar (Güney, 2000:340).

Okullar bir örgüt olduğundan, iletişim, eğitim örgütlerinde de kritik önem taşımaktadır. Bunun nedeni, eğitim örgütlerinin girdisinin ve çıktısının insan olmasıdır. Okul içi iletişimin önemini ikiye katlayan neden, öğretimin de iletişime dayanmasıdır. Eğitim bir etkileşme sürecidir. Etkileşimin aracı ise iletişimdir. Bu yüzden, okulda iletişim süreci hem yönetim hem de eğitim için temel gereklilik olmaktadır. Okul yönetiminin görevi, yönetimin görevinden doğmaktadır (Başaran, 1984:63)

Aralarında iletişim olmadan, iş görenlerin bir amaç doğrultusunda uyumlu çalışması düşünülemez (Çeliker, 1986:1). Eğitim sürecinin amacına ulaşabilmesi için, yönetici

ve öğretmenlerin uyum ve işbirliği içinde çalışması gerekmektedir (Pehlivan, 1992: 4). Okulda müdür - öğretmen ilişkileri örgütsel iletişimin bir parçası olarak görülebilir, aynı zamanda doğası gereği kişiler arası iletişim olarak değerlendirilebilir. Bu nedenle müdür - öğretmen arasındaki iletişim şekli, okulun resmi ve resmi olmayan yapısına, iklimine ve kültürüne, öğretmen ve yöneticilerin tutum ve özelliklerine de bağlıdır. Kişiler arası ve örgütsel iletişim ile grup dinamiği, eğitim örgütleri için büyük önem taşır. Bu ise okulun informal yanının ağır basmasından kaynaklanmaktadır (Bursalıoğlu, 2000:25).

Okul yöneticisinin, sosyal psikoloji, grup dinamiği ve grup davranışı gibi alanlarda bilgili ve becerili olmasını gerektirir. Okul içinde ve dışındaki iletişim çemberine ve akımlarına yabancı kalan yönetici, iletişimden önce ve sonra gelen diğer yönetim süreçlerini gerçekleştirmekte ya zorluk çekecek ya da başarısızlığa uğrayacaktır. Etkili bir iletişim sistemi örgüt içi etkililiği arttırmakta örgüt içi farklılıkların yönetimini kolaylaştırmaktadır. Etkili iletişimde bulunmak isteyen yönetici başkalarının fikirlerini öğrenmeli ve davranışlarını kestirebilmelidir (Bursalıoğlu, 2000:113).

Bursalıoğlu'na göre (2000:119), eğitim yöneticisinin örgüt içi farklılıkları yönetirken izleyeceği iletişim ilke ve stratejileri şöyle özetlenebilir:

1. Girişimi başkalarından önce ele almak.
2. İletişime yapıcı görüşlerle başlamak.
3. Çevresindekilerin katılma ve işbirliğini sağlamak.
4. Çevredekileri de çalışmalara katmak.
5. Katılanları güdülemek.
6. Başarılan işleri ortaya koymak.
7. Gereksene ile doyum arasında denge kurmak.
8. Söylentilere gerçeklerle engel olmak.
9. İletişim engellerini bilmek ve değerlendirmek.
10. Başkalarının fikirlerine saygı göstermek.

11. Önemli haberleri yinelemek.
12. Her iletişim aracından yararlanmak.
13. Destek ve karşıt güçleri tanımak.
14. İletişimi aralıksız sürdürmek.

### **1.1.27. Bireylerin Örgüt İle Bütünleşmesi**

Bir örgütte en önemli faktör insan faktörüdür. Çünkü örgütün yapısını oluşturan, şekillendiren, teknolojiyi kullanan, oluşturan hep insandır. Örgütte bulunan çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmaları kişi örgüt bütünleşmesini göstermektedir. Modern davranış bilimleri bireyleri, örgüt içinde birleştirmek ve grup içinde istenir kişiliğe sahip olma yönünde yol gösterici bir eğilimdedir. Birey örgüt içinde gereken sosyal değerlere ne kadar çok uyarsa o ölçüde örgüt ile bütünleşmiş olacaktır. Yöneticinin görevi, aynı özelliklere ve uyuma sahip insanları bir araya getirerek örgütsel kültür ve davranış yönünde yeniden sosyalleştirmek olduğu gibi aynı zamanda insan- örgüt ilişkileri doğrultusunda da daha verimli ve örgütsel çalışma düzeni ile daha uyumlu bir yönde çalışanları güdülemektir. Kişi örgüt bütünleşmesi; çalışanlar arasındaki etkileşimin arttığı, karşılıklı yardım ve sosyal tatmin derecesinin en üst düzeyde olduğu, işten kaçma ve iş gücü devrinin en alt düzeyde olduğu ve üretim seviyesinin en üst düzeyde gerçekleştiği bir ortam oluşturduğu için çok önemli bir durumdur (Atalay, 2005:33-34).

### **1.1.28. Fiziksel Yetenek ve Bedensel Engellilik**

Fiziksel güç ve yetenek, bir görev için gerekli olan vücut hareketleri bireyin sahip olduğu kas gücü, dayanıklılığı, hareket yeteneği, süratli ve çabukluğu olarak tanımlanabilir. Fiziksel yetenekleri farklı olan insanların yeteneklerine uygun bir işe yerleştirilmeleri ve buna göre çalıştırılmaları hem çalışan hem de örgüt için önemlidir. Çalışanların yeteneklerine göre işe yerleştirilmeleri örgütler içindeki etkinliğin ve verimliliğin artmasında önemli bir etkidir. Yöneticiler farklı güçleri aynı hedefe yöneltebilecek yeteneğe sahip olmalı ve çalışanların farklı fiziksel yeteneklerini bir araya getirip yönetebilmelidirler. Farklıkların yönetimi bağlamında “engeli” ile “engel” arasındaki farkı karıştırmamak gerekir. Yöneticiler, günümüz

gereksinimlerine ve koşullarına uyarak fiziksel yetenek farklılığına yönelik özel bir yönetim anlayışı kazanmak ve uygulamak zorundadırlar (Memduhoğlu, 2008:55).

## **1.2. Okul ve Yönetici Özelliklerine Bağlı Farklılıklar**

Okul yönetimine kendine özgülük katan okul dediğimiz kuruluşların kendine özgü özellikleridir. Okulun özellikleri arasında birbirleriyle çatışan veya çatışma olasılığı olan değerlerin bulunması, özel bir çevre oluşu yatar. Bunların yanı sıra diğer örgütlere oranla okul çevresindeki formal ve informal örgütlerin okula etkilerinin fazlalığı, okulun hem kültür aktarımı yapan hem de geliştirme sorumluluğu bulunan bir örgüt oluşu, gevşek yapılı bir örgüt oluşu sayılabilir (Balcı, 2005).

Okullardaki yönetim biçimi farklılıkları iş görenlerin örgüte ayak uydurmalarını zorlaştırabilmekte ya da kişisine göre kolaylaştırabilmektedir. Bu durum özellikle o örgütte uzun zaman çalışan ve eski yönetim biçimine alışan iş görenlerde görülür (Başaran, 1998:198). Her yöneticinin kendine has bir yönetim tarzı vardır. Karar verme sürecinden zamanın kullanılmasına kadar her yönetici değişik yollar izleyebilir ve değişik önceliklere sahip olabilir. Eğer yönetici ile iş görenleri arasında bu konularda önemli farklılıklar varsa bunlar örgüt içinde büyük sorunların çıkmasının nedeni olabilir. Özellikle çalışma düşkünü olarak adlandırılan yöneticilerle iş görenler arasında problem çıkması muhtemeldir (Koçel, 2001:540).

### **1.2.1. Yönetici Davranışı**

Yöneticinin insanlara iş yaptırmada uyguladığı etkileme davranışı olarak tanımlanabilir. Yönetici davranışı klasik olarak “yapıyı kurma” ve “anlayış gösterme” boyutlarında kategorileştirilmiştir. Yapıyı kurma yöneticinin kendisi ile iş görenleri arasındaki ilişkileri düzenlemesi; amaç gösterme, performans göstergelerini belirtme, işin nasıl yapılacağını gösterme, özetleme, değerlendirme gibi etkinlikleri oluşturur. Anlayış gösterme ise yöneticinin iş görenlerinde dostluk, güven ve samimiyet uyandırması tanımlanabilir (Balcı, 2005:202).

Bursalıoğlu'na göre (1987) yönetici davranışının etkileri arasında, sosyal sistem, yöneticinin geldiği kaynak (içerden mi yoksa dışardan mı geldiği), fikir birliği, duygu birliği ve uyum, ast-üst ilişkileri ve her iki grubun birbirine olan bağımlılığı

gelmektedir. Bursalıoğlu başlıca yönetici davranışları olarak 8 farklı davranış belirlemiştir (Balcı,2005:202):

1. Açık davranış; üç önemli kavramı vardır. Bunlar; kenarda (marjinal) insan, değişik kültürlerde insanın insanla olan ilişkisi ve kimlik bunalımı.
2. Yüksелеcek yönetici davranışı; yükselme olasılığı fazla yönetici kuralları öncesine oranla daha sıkı izler ve uygular.
3. Yükselen yönetici davranışı; yeni yönetici başarılı olduğunu ve örgüte katkı getirdiğini göstermek ve örgüte katkı getirdiğini göstermek üzere değişiklik ve yenilik yapmak ister.
4. Yükselermeyen yönetici davranışı; astlarının yükselme olanaklarını da sınırlandırmış olur. Bu yönetici ya direnir kurumda kalır ya da kurumu değiştirir.
5. Merasim sever yönetici davranışı; yöneticinin bulunduğu makama hak kazandığını açıkça göstermek eğiliminden doğar.
6. Durumu kurtarma davranışı; temelinde bilgi ve yetersizliğini gizleme yatar.
7. Suçu yükleme davranışı; özünde örgütü bir bütün olarak koruma davranışdır.
8. Bürokratik davranış; hiyerarşik haklardan tam olarak yararlanmaya odaklıdır.

### **1.2.2. Yönetici Davranışlarına Bağlı Olarak Örgüte Duyulan Güven**

Yöneticilerin çalışanlarla düzenli olarak bilgi alış verişinde bulunmaları, karşılıklı etkileşime açık olmaları, inisiyatif kullanımını teşvik etmeleri gibi tutumları çalışanların onlara güven duymalarını kolaylaştıracaktır. Gerektiğinde çalışanların yanında olabilme, görevinde yeterlilik ve tutarlılık gösterme, verdiği sözleri yerine getirme, tarafsız, adil ve dürüst olma, açıklık gibi özellikler çalışanların yöneticilerine olan güvenlerini arttırmaktadır. Çalışanların vatandaşlık davranışları gösterme eğilimleri yöneticilerine karşı oluşan bu güvene karşılık vermek istemeleriyle ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerinin sadakatine, örgütteki çalışmalarının samimi bir şekilde değerlendirileceğine ve taktir edileceğine inanan çalışanlar örgüt içindeki önemsiz sorunları büyütmezler veya geçerli mazeretleri olsa bile çalışmalarını sürdürürler (İşbaşı, 2000).



### 1.2.3. Yöneticilerin Ödüllendirme Sistemleri

Örgüt içindeki farklılıklara örnek olarak gösterebileceğimiz bir başka unsur da yöneticilerin ödüllendirme sistemlerinde farklı yöntem kullanmalarındır. Aynı amaç doğrultusunda faaliyet gösteren birey ya da grupların, bu amaca ortak ulaşma çabaları göz önüne alınmadan değerlendirmesini kendine yakınlık ve ahabplık olarak yapan bir yöneticinin uygulamış olduğu ödüllendirme sistemiyle tamamen objektif ve performansa dayalı ödüllendirme sistemini uygulayan yöneticiler kendi örgütlerini yönetim şekillerinde farklılıklara sebep olmaktadırlar (Tekarslan ve Kılınç, 2000).

Tabii yönetici performansa dayalı ödüllendirme sistemini etkili kullanmayı iyi bilmelidir. Aksi takdirde performansa dayalı ödüllendirme sistemlerinin uygulandığı örgütlerde ödüllerin gösterilecek başarıya bağlanması kişileri yarışma havasına sokmaktadır. Bu rekabet havası duygusal açıdan bireyleri taraf olma haline ve hatta düşmanca bir tutum içersine sokmaktadır. İşin içersine değerlendirme hataları, çeşitli hilelerin, kıskançlıkların girmesi, örgütte güç birliği yerine birbirini zayıflatan, olumsuz etkileyen kişi veya grupların oluşmasına neden olabilmektedir.

### 1.3. Örgüt İçi Var Olan Farklılıkların Örgüt Açısından Sonuçları

Örgütsel açıdan farklılıklar, ya olumlu ya da olumsuz sonuçlar ortaya çıkaracaktır. Bazı düşünürlerce örgüt içinde var olan farklılıklar gelişmenin en önemli ögesi olarak görülür. Bu açıdan örgütteki sorunlar örgüt içi var olan farklılıkların belirgin bir şekil kazanması ve çözümlenmesi ile sonuçlanacağından örgütün yeni bir aşamaya ulaşacağı düşünülebilir. Diğer yönden örgütün büyüklüğü ile orantılı olan farklılık çeşitliliği, amaçlardan sapma, duygusal gerginlikler iş gücü kaybı, örgütsel verimliliğin düşmesi gibi olumsuz sonuçlar da doğurabilir. Örgüt içi farklılıkların çözümleri tarafların ortak kabulüne ve eşit tatminine dayanmadığında örgüt yönünden kayıplar büyüyecektir (Kandemir, 2006:35).

Daha önce de belirttiğimiz gibi farklılıkların bir grup veya örgütün performansı üstünde yıkıcı etkileri olabilmektedir. Kontrol edilmeyen ve netleştirilemeyen farklılıklar örgütte şüphesiz hoşnutsuzluk doğurur, ortak bağları yok eder yönetim erkini felce uğratar. Toplumsal ve iş ilişkilerinin bozuk olması ve stres birikimine bağlı olarak iş görenlerde fiziksel ve ruhsal rahatsızlıkların ortaya çıktığı

görülmektedir. Sürekli olarak farklılıklardan doğan çatışmadan kaçınan bireyler kendilerini güçsüz hisseder ve kendilerine güven duygusu azalır (Karip, 1999:24). Örgüt içi farklılıkların örgüt üzerinde olduğu kadar örgüt üyeleri üzerinde de etkileri vardır. Örgüt üyeleri arasında güven, saygı ve dostça ilişkiler azalarak düşmanlık artabilir, işe gelmeme, geç gelme, işi yavaşlatma, örgütten ayrılma olaylarında artış görülebilir. Bireyin örgüte ve işe karşı ilgisi azalabilir ve çekilme, kayıtsız kalma yönünde davranışlar ortaya çıkabilir. Böyle bir davranış, örgütteki farklılıkları daha da kuvvetlendirici bir rol oynar. Çünkü çekilme ve kayıtsız kalma, iletişimin azalması veya kesilmesi güvensizliğin ortaya çıkması ve karşılıklı yardımlaşma ortamının kaybolması ile sonuçlanır (Kandemir, 2006:36).

Farklılıklar iyi yönetildikleri takdirde yıkıcı olmaktan çok örgütlerde karar alternatiflerinin ortaya çıkması açısından esneklik sağlar. Bireyin yaratıcılık gücünü, takım ruhunu güçlendirir. Modern örgütlerin yaşaması için gerekli uzmanlık alanlarının yayılmasına yardımcı olur. Bu nedenle örgüt içi farklılıkların örgütlerden tamamen kaldırılmasının pek yararlı olmadığı, iyi yönetilen örgütlerin canlılığı ve verimliliği açısından öneminin büyük olduğu savunulmaktadır. Örgüt içi farklılıklar ortaya çıkartılıp onun yapıcı, yeniliğe açık, yeniliği destekleyen gücünden işbirliği ilkesi gereğince yararlanılmalıdır (Yiğit,1996).

Örgüt içi var olan zengin farklılıklar örgütteki bireylerin kendi görüşlerinin haklılığını kanıtlamak amacı ile tüm yaratıcılıklarını ortaya koyarak orijinal ve yeni fikirler ortaya çıkaracak, bunlardan örgüt yönetimi de yararlanma imkânı bulabilecektir. Uzun süredir sürüncemede kalan ve bir türlü çözüme kavuşturulamamış örgütsel ve bireysel sorunlar incelenerek çözümlenecek, bireylerce gerilim azalacaktır. Örgütsel etkinliği ve verimliliği uzun süredir olumsuz ölçüde etkileyen birçok sorun su yüzüne çıkacak, tansiyon, ilgi ve çözüm üçlüsü bir araya gelerek güdülenmeyi arttıracaktır. Bireyler veya taraflar kendi bilgi yetenek ve kapasitelerini değerlendirme şanslarına sahip olabileceklerdir (Gürsel, 1997).

Amaçlar, yerlerini yeni ve daha uygun amaçlara bırakabilir, bireyler ya da gruplar arasında enerji artışında bulunabilir, iş görenlerin kendilerini tanımalarına ve kendini yenilemelerine yardımcı olur, çalışanların üzerinde ters etki yaparak onların sağlığını

bozabilir, örgüt içindeki koordinasyon ve denetim bozulabilir, bireyler kendilerini üstün görebilirler bu da bireyler üzerinde sorun yaratabilir (Bingöl, 1998).

Farklılıkların örgütsel etkileri üzerinde yapılan araştırmaların çoğu farklılıkların bireysel ve örgütsel yararlarının nasıl artırılacağı, potansiyel sakıncalarının nasıl azaltılacağına yoğunlaşmıştır. Farklı yetiştirme koşullarından ve kültürel arka planlardan gelen insanlar kendileri olma özgürlüklerine sahip olmak ve bunu kullanmak isterler. Farklı olmak; her insanın kendine özgü bakış açısı, ilkeler bütünü, güçlü ve zayıf yanları ve insanlar arası ilişkileri olması anlamına gelir. Bu farklı özellikler herkes için ayrı niteliktedir ve kişiyle özdeşleşmiş bir yapıdadır. Kişi çalışma ortamında sahip olduğu niteliklerinden vazgeçmeden, ancak diğer insanların niteliklerine de saygı göstererek farklı olmayı sürdürür. Bu açıdan farklılık, örgütler için hem bir avantaj hem de sorun çıkarıcı bir olgu olarak düşünülebilir. Dolayısıyla işgücü farklılıkları örgütsel açıdan çeşitli avantajlar sağlarken aynı zamanda kimi sakıncalara da yol açabilmektedir. Bu sakıncaların savuşturulması, onların iyi yönetilmelerine bağlıdır (Memduhoğlu, 2008: 55).

#### *Yararları*

Örgütlerde farklılıkların değerlendirilmesi, etkili yönetimi ve bunun sağlayacağı potansiyel yararlar üzerine yapılan araştırmalar alan yazında önemli yer tutmaktadır. Değişime karşı daha hızlı tepki gösterme ve daha yüksek düzeyde uyum sağlama yeteneği kazanma; en iyi yetenekleri çekme ve örgüt içinde tutma; iş gören etkililiğinin yükseltilmesi, iş görenler arasında iletişimi artırma; yüksek düzeyde yaratıcılık ve yenileşme; çok kültürlü ilişkiler ve yabancı müşteriye duyarlılık; daha etkin karar alma, sorun çözme ve örgütsel esneklik yoluyla çalışanların morallerini ve örgütsel etkililiği artırma çevresel değişime daha yüksek düzeyde uyum sağlama yeteneği kazanma, farklılıkların yönetimine ilişkin akla ilk gelen yararlar olarak görülmektedir. Örgütte farklılıklardan beklenen yararların elde edilmesi, onların iyi yönetilmeleri ve değerlendirilmeleri ile ilişkilidir. Von Bergen, Soper ve Foster'e (2002) göre örgüt yöneticileri farklılıkların iyi yönetiminden şu temel yararları beklemektedir (Memduhoğlu, 2008: 55-56):

- a) Örgütte iş gören moralinin ve iş doyumunun yükseltilmesi,
- b) Bireysel ve örgütsel etkililiğin sağlanması ve artırılması,
- c) İş görenler arasında iletişimin güçlenmesi ve çatışmaların hızla çözümlenmesi,

- d) Sosyal ve demografik değişimlere hazırlıklı olma ve sosyal sorumluluk,
- e) Zor görevlerde daha büyük üretkenlik ve verimlilik,

Farklılıklar beraberinde yeni bakış açılan ve yaratıcılık için büyük bir potansiyel oluşturmakta, karmaşık ve dinamik iş ortamının gerektirdiği geniş sorun çözme yeteneğini canlı tutmaktadır. Stratejik insan kaynakları yaklaşımına göre örgütler, değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez insan kaynaklarını kullanarak gelişebilir ve rekabet avantajlarını sürdürebilir. Bu yaklaşımı, farklılıkların pozitif algılanmasıyla birleştirdiğimizde ortaya işgücü farklılaşmasının örgütlere değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez rekabet avantajını sağlayabileceği değerlendirilmesi çıkar . Farklılıkların yönetiminin farklı insanlar ve gruplar arasındaki ilişkileri daha iyi duruma getireceği ileri sürülmüştür. Farklılıkların etkili yönetiminin, iş görenlerin davranışları gibi konularda arzulanmayan örgütsel durum ve sonuçların azalmasına katkı sağladığı araştırmalarla ortaya konmuştur. Artan farklılık, grubun problem çözme kabiliyetini ve örgütsel yaratıcılığı geliştirdiği gibi farklı müşteri /tüketici ya da hizmet sunulan farklı kesimlerin taleplerine/beklentilerine dayalı daha iyi hizmet sunumu sağlamaktadır. Bunun sağlanması için, örgütün tüm üyelerinin tüm formal ve informal işleyişine katılımlarını artırmaya hazır ve gönüllü olması gerekir. Etkili yönetilen işgücü farklılığının; grup düzeyinde problemlere çözüm geliştirme yeteneğini artırdığı bireysel düzeyde deneyimi ve beceriyi artırdığı, toplumda görece daha düşük temsil edilen gruplara (azınlıklar, kadınlar, yaşlılar, engelliler vb.) yönelik engellemeleri ve işten ayrılmaları azalttığı ve bu azınlık grupların hayal kırıklığını azalttığı belirtilmiştir (Memduhoğlu, 2008: 56).

Farklılıkların dikkate alınmadığı örgütlerde, farklılıklardan kaynaklanan olumsuz sonuçlar iş görenleri birbirinden uzaklaştırabileceği gibi, bu farklılıkların önemsendiği ve bilinçli bir şekilde değerlendirilerek yönetildiği örgütlerde, bu özgün farklılıklar korunmak koşuluyla bazı ortak değerler yaratılarak iş görenler birbirlerine yakınlaştırılabilir. İş görenlerin belli amaçlar ve değerler çerçevesinde bir bütün olarak hareket etmesinin sağlandığı ve böylelikle farklılıkların insanları birbirlerine yakınlaştırdığı örgüt ortamında, iş görenler farklı olan diğerlerini ve kendilerini tanıyıp karşılaştırarak aralarındaki farklılıkları tanıma ve birbirlerini anlama fırsatı bulacaklardır. Bu şekilde farklı bakış açılarının bir arada bulunmasıyla, hem iş görme

alternatifleri artacak; hem de bilinçlenmeleri sağlanmış olacaktır. Örgütteki olası sorunlara farklı bakış açılan ile yaklaşılması ve örgüt içi iletişimin teşvik edilmesiyle birlikte iş görenlerin birbirleriyle iletişim kurarak, tartışarak birlikte kararlar almaları, bu kararların uygulanabilirliğini de artıracaktır (Öncer, 2004).

### *Sakıncaları*

Örgütlerde artan farklılıkların olumsuz yanları üzerine yapılmış çalışmalar da vardır. İş değiştirme, işgücü gittikçe farklılaşınca çalışanlara yönelik, şablona göre değerlendirme (kalıp yargı) ve ayrımcılık olasılığı artar. Şablona koymak, bir kişinin bir grup ya da kategoriye dahil olduğunun kabul edilmesi ve dolayısıyla o gruba yönelik nitelermelerin söz konusu bireye de atfedilmesidir. Örneğin; yaşı ilerlemiş bir kişinin yaşlılar yaratıcı olmazlar şeklinde damgalanması gibi. Bazı örgütlerde farklılık yönetimi, örgütlerin büyümekte olan ihtiyaçlarına cevap vermede ve çeşitli sosyal sorunlarına çözüm oluşturmada yetersiz kalabilmektedir. Bunun en önemli nedeni, farklılıkları yöneten yöneticilerin bu konudaki bilgi eksikliği ve deneyim yetersizliğidir. Çalışan profilindeki farklılıkların birçok faydası olmasına rağmen bu faydaları tam olarak pratiğe dökmenin zor olduğu görülmüştür. Örneğin erkek çalışanların genellikle erkek gruplar içinde yenileşmeye açık oldukları; kadın çalışanların ise kadın meslektaşları arasında çalışmaktan daha fazla doyum elde ettikleri gözlenmiştir. Okul ve diğer eğitim kurum yöneticileri üzerinde yapılan araştırmada, görüşme yapılan eğitim yöneticilerinin bazıları, farklı kültürel ve demografik arka plandan gelenlerin oluşturduğu bir grubu /takımı yönetmenin daha zor olduğunu ve bu nedenle takımların benzer özelliklere sahip kimselerden oluşturulması gerektiğini savunmuşlardır (Balay ve Sağlam, 2004).

İşgücündeki farklılıkların örgütsel açıdan önemli potansiyel sakıncaları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Memduhoğlu,2008:63-67):

*Bağlılık:* Farklılık, grup bağlılığını azaltıcı bir etkidir. Bunun sebebi insanların kendilerine benzer insanlarla daha rahat ve huzurlu çalışabilmeleridir. Bundan dolayı bağlılığın homojen gruplarda sağlanması daha kolaydır. Farklılığın grup bağlılığı üzerindeki etkileri ile ilgili üç teori ileri sürülmüştür: Birinci teoriye göre, grup elemanları arasında toplumsal bir ahenk vardır. Grup elemanları çeşitli farklılıklar gösterdiğinde toplumsal ahengi sağlamak zorlaşır. Örneğin grup liderinin bir bayan

olması, erkeklerin dominantlığına bir grup için kabul edilmesi zor bir durumdur. İkinci teoriye göre, benzerlik dikkati çoğaltır ve sonucunda bağlılığı artırır. Bundan dolayı homojenlik gruplardaki yakınlığı sağlar. Fakat demografik benzerlikler, vatandaşlık ve jenerasyon durumla ilgili veya davranışsal bir yakınlık sağlamaz. Bununla birlikte hem demografik benzerlik hem de durumla ilgili benzerlik dikkati etkilemektedir. Üçüncü teori, sosyal karşılaştırma teorisidir. Bu teoriye göre, insanlar grup içinde sosyal karşılaştırmalar yapabilmek için homojenliği vurgular. Bunun için gerekirse baskı bile uygularlar, çünkü temel sosyal karşılaştırmalar sayesinde kişisel değerlendirmelerini yapabilirler. Karşılaştırılan kişinin değerlerinin aynı olması karşılaştırmayı daha güvenilir ve kolay kıldığından, farklılık istenmeyen bir durumdur. Yapılan araştırmalarda örgütlerde farklılıklar ve bağlılık arasındaki ilişki ile ilgili farklı sonuçlara ulaşılmıştır. yaptığı araştırmada; gruptaki homojenliğin grup bağlılığını artırdığı ve yüksek grup bağlılığının da düşünceleri tekdüzeleştirdiği ve eleştirel düşünce tarzını azalttığı ortaya çıkarmıştır (Memduhoğlu, 2008:64).

*İletişim:* Örgüt içindeki bireysel farklılıklar ne kadar yani homojen gruplarda iletişim, heterojen gruplara göre daha kolay gerçekleşebilir. Heterojen grupların homojen gruplara göre daha çok iletişim zorluğu çektiği ve daha memnuniyetsiz bir ortamda çalıştıkları araştırmalarla da ortaya konmuştur. Grup içindeki farklılıklardan dolayı yanlış anlamalar artabilir, fikir ayrılıkları doğabilir ve insanlar grup arkadaşlarından huzursuz olabilirler. Bunun sonucu olarak, karar alma mekanizması daha zor ve zaman alıcı bir şekilde işleyebilir. Böylece kültürel heterojenlik içeren grupların yönetimi, homojen gruplara göre daha zor olur. Kendileri ile benzer gördükleri insanları kendilerine daha yakın görürler ve başkalarına nazaran bunlarla daha rahat iletişime geçerler. Çünkü bunlarla paylaşacakları ortak değerleri daha fazla olduğundan daha iyi anlaşabileceklerini düşünürler (Memduhoğlu, 2008:65).

*Çatışma:* Bireysel farklılıklar gösteren örgütlerde çatışmaların yaşanması kuvvetle muhtemeldir. Çatışma, genel eğilim olarak örgütte istenmeyen bir durumdur. Çünkü örgütsel ilişkileri, ahengi ve uyumu bozmasından korkulur. Ancak çatışma kimi zaman da istenilen durumdur ve farklılıkların avantajları en iyi şekilde kullanılarak iyi yönetildiğinde örgütsel gelişmeye katkı sağlayabilir. Yönetim biliminde “çatışma yönetimi” kavramı da bu anlamda kullanılmaktadır. Martins ve arkadaşları (2003)

yaptıkları araştırmada, ırksal yönden farklı üyelerden oluşan heterojen gruplarca, grup üyelerinin birliktelik oluşturma, iletişim kurma, iş stresi, ve çatışma yaşama yönünden homojen gruplara göre daha çok sorun yaşadıklarını; Pelled ve arkadaşları da (1999) yaptıkları araştırmada, farklı ırk ve etnik yapıya sahip gruplarda duygusal çatışmaların daha çok yaşandığını belirlemişlerdir (Memduhoğlu, 2008:66).

*Ayrımcılığı Meşrulaştırma:* Farklılıkların yönetimi anlayışına yönelik eleştirilerin bazıları, yönetsel uygulamalarda farklılıkların dikkate alınmasının ve ön plana çıkarılmasının, bazı birey ve gruplara yönelik eşitsizliği ve ayrımcılığı beraberinde getireceği ve bunu meşrulaştıracadı kaygısı ile ilgilidir. Bireylerin demografik, kültürel ve bireysel özelliklerinin farklı olduğu ve bu farklılıkların örgüt yönetiminde dikkate alınması ve değerlendirilmesi gerektiği temel kabulüne dayanan farklılıkları yönetme anlayışı, bazen istismar edilerek farklı gruplar arasında üstünlük iddialarını ve ayrımcılığı meşrulaştırma çabalarına alet edilebilmektedir. İnsanlardan kimileri beyin gücü ve bilgi kullanmayı gerektiren alanlarda iyiirken, kimileri de teknik konularda daha iyidir. Kimisinin yönetme yeteneği ve becerisi ileriirken, kimisi iletişim ve etkileşim gücülüğü çekmektedir. Kimisi sürekli yeni keşif ve icatlar peşindeyken, kimisi problem çözme becerisine sahiptir. Dolayısıyla kimisi yönetmeye, kimisi keşfetmeye, kimisi teknik çalışmaya, kimisi bedensel çalışmaya yatkındır (Memduhoğlu, 2008:66-67).

#### **1.4. Örgüt İçinde atışmalara Sebep Olan Farklılıkları Ortaya Koymaya Yardımcı Olan Unsurlar**

Örgüt içindeki farklılıklar bizim karşı tarafı düşman ya da rakip olarak algılamamıza sebep oluyorsa ya da kendi gereklerimizden çarpıtıldığı hissine kapılıyorsak ortada bir çatışma vardır. Bu gibi durumlarda her iki taraf da kendi gcleri üzerine yoğunlaşacaktır (McArdle, 1999:51).

Çatışmalara sebep olan farklılıkları ortaya koymaya yardımcı olan unsurlar (McArdle, 1999:52-53):

*Moral Bozulması:* Bireyler hedefe yönelik bir faaliyetten veya ilgiden alıkondukları zaman moral bozukluğu meydana gelir. Birey bir başkasının hedefine giden yolda kendisine engel olduğunu düşünür.

*Somutlaştırma:* Burada neler oluyor? Sorun nedir? Sorunlu olan mevzu nedir? gibi anahtar sorularla somutlaştırma sağlanır. Aniden somutlaştırma olacağı gibi belli bir aşamadan sonra da gelişebilir. Açık ve kesin olabileceği gibi, bulanık da olabilir. Somutlaştırma bireyin farklılıklara yaklaşım tarzını ve moral bozukluğuna göstereceği tepkiyi şekillendirir.

*Davranışlar:* Davranışlarımız karşılaştırma ve taktiklendirmeden ortaya çıkar. Davranışlar çatışmaya taraf olan bireylerin arasındaki iletişim şekline göre şekillenir. Bu iletişimin akışı sırasında tarafların çatışmayı kavramlaştırma tarzı moral bozukluğunu daha da artırır. Bu durum uzadıkça gündemde daha çok düşmanlık olur ve yeni farklılıklar ortaya çıkar.

*Netice:* Çatışmaların çözüme kavuşturulması sonucu ortaya bir netice çıkar. Bu netice olumlu ya da olumsuz olabilir. Olumsuz olması ilave moral bozukluğu demektir. İlave moral bozukluğu yeni farklılıklar ortaya çıkarır ve gelecekteki yeni çatışmaların tohumunu eker.

#### **1.4.1. Örgüt İçi Farklılıklardan Dolayı Ortaya Çıkan Çatışma ve Örgüt Üzerindeki Etkileri**

Çatışma kavramı insanın bulunduğu hemen hemen her yerde karşılaşılan bir kavramdır. Kimilerine göre olumlu kimilerine göre de olumsuz sonuçlar doğuran çatışma kavramının üzerinde hemfikir olunmuş bir tanımı da yoktur. Bu konu tanımlara bakıldığında daha iyi anlaşılabilir. Bayrak (1996)'a göre çatışma, iki veya daha fazla insan veya grubun eylemlerinin karşılıklı bağımlı ve amaçları arasında bir uyumsuzluk olduğunu anladıkları anda gerçekleşir. Eğer, birey tüm çıkarlarının birbirlerine bağlı olduğu, çıkarların üst üste çakıştığı, birbirleriyle uyumlu bir ütopye dünyaya inanmıyorsa, müdahalelerin, tıkanmaların şekillendirip davranışların eşlik ettiği olası çatışmaları kabul etmelidir (Kandemir, 2006:10).

Çatışma, birbirinden bağımsız iki kişi veya taraflar arasında ihtiyaç, amaç veya fikir farklılıklarından doğan bir rekabettir (Batlaş, 2000:88).

Çatışma, basit farklılıklar, anlaşmazlık, uzlaşmazlık, zıtlasma, aşamalarından oluşur. Çatışma bireyler arası, gruplar arası, örgütler arası ve uluslararası gibi toplumsal yaşamın her düzeyinde meydana gelmektedir. Bu çatışma durumları örgütün değişik



boyutlarında; birey-birey, birey-yönetici, birey-amaç, birey-örgüt, örgüt-çevre, örgüt-toplum vb. biçimde varlığını sürdürür ( Karip, 2003:14).

Görüldüğü gibi çatışma kavramı üzerinde araştırmacıların birleştiği bir tanım yoktur. Bu bilgilerden yararlanarak şöyle bir tanıma ulaşabiliriz. Çatışma, insanların bulunduğu her ortamda olan ve bireylerin istemedikleri durumlarla karşı karşıya kalmaları sonucu, bireyde sosyo-psikolojik sorunlara neden olan durumlardır. Örgütsel çatışma ise, bir örgütteki bireylerin ya da bireylerin oluşturduğu gruplar arasındaki iletişim, ilgi, yetenek, eğitim durumları, bireysel farklılıklar vb. nedenlerden dolayı ortaya çıkan ve örgütün işleyişini bozan durumlar olarak tanımlanabilir (Kandemir,2006:11-12).

Eğitim sistemini ve örgütlerini tüm boyutlarıyla bilimsel bir temele dayandıran ve üyelerinin farklılıklarını bir güç kaynağı olarak kabul eden toplumlar, hedeflerine ulaşabilmektedir. Bir toplumda eğitim sisteminin işlevini yerine getirebilmesi, eğitim örgütlerinin etkililiğine bağlıdır. Eğitim örgütlerinin etkililiği ise örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde görev alan bireylerin etkililiği ile mümkündür. Eğitim sisteminin en önemli parçası eğitici personeldir. Öğretmen, okul sisteminin önemli bir değişkeni olarak kabul edilir. Aynı zamanda öğretmen, öğrenme çevresinin de bir yöneticisidir. Dolayısıyla okulun farklı yapıdaki insanlardan oluşan karmaşık bir örgüt olması çatışmayı kaçınılmaz hale getirmektedir. Örgüt yönetiminde ilerlemenin ve gelişmenin yolu çatışmayı örgütün amaçları doğrultusunda kullanmaktan geçer. Bunu yapmak için de ilk başta çatışmanın önemli kaynaklarından olan bireysel farklılıkları keşfetmek ve bu farklılıkları etkili bir şekilde yönetmenin yolları üzerinde durulmalıdır (Kandemir,2006:7).

Dolayısıyla farklılıkların, net olarak tarif edilmediği ve sorunların çözümsüz bırakıldığı zamanlarda çatışmaya dönüşmektedir. Farklılıklar bizim karşı tarafı düşman ya da rakip olarak algılamamıza sebep oluyorsa veya kendi gerçeklerimizin çarpıtıldığı hissine kapılıyorsak, ortada bir çatışma vardır (McArdle, 1999:51 ).

Örgütlerde tüm çalışmalara rağmen çatışmaların önüne geçmek mümkün değildir. Bunun nedeni bireylerin bilgi ve tecrübeleri, ilgi alanları, yetenekleri, beklentileri birbirinden farklı olduğundan bireyler arası çatışma kaçınılmaz olmaktadır. Buna karşın ender de olsa bazı örgütlerde bireyler arası çatışmalara rastlanmamaktadır. Bu

da bireylerin birbiri ile uyumlu olmalarına ve düzenli olarak çalışmalarına bağlanabilir (Eren, 1984:445). Örgüt bir insan ilişkileri ağıdır. Örgütün yapısı insan ilişkilerinden oluştuğu için, nitelikçe dirik bir süreç içindedir. Örgütlerin karşılaştığı sorunların karmaşıklığı o derece büyüktür ki, sınırlı bir insan olan yönetici; konularla, sorunların ve eldeki seçeneklerin boyutlarını basitleştirerek, uğraşmaya çalışmalıdır (Yiğit, 1996: 1).

Öğretmenler farklı bireysel değerlere, geçmiş yaşantılara, inanışlara ve algılara sahiptir. Bu farklılıkların doğal bir sonucu olarak öğretmenler işi ile ilgili çeşitli kişilerle, farklı konu ve nedenlerle çatışmalar yaşamaktadırlar. Farklılıklardan doğan çatışmaların iyi yönetilememesi öğretmenlerin moral ve iş performanslarını olumsuz etkileyerek kişisel ve kurumsal amaçlara zarar vermektedir. Örgüt yönetiminin sosyal bir sınıf yada grup yanlısı bir eğilim göstermesi durumunda; örgütlerde değerler ve normlar bu sınıf yada grubun alt kültürüne göre oluşur. Bu değer ve normlar örgüt üyeleri arasında sosyal bütünleşmeyi sağladığı gibi, çeşitli tartışma ve çatışmalara da neden olabilir (Şişman, 1994:81).

Eğitim örgütlerinin en önemli alt sistemi olan okulların girdileri insan kaynaklı olduğundan bireyler arası farklılıkların da kaçınılmazlığını gösterir. Bu farklılıklardan doğan veya doğabilecek çatışmanın okul yöneticileri ve öğretmenlerin hayatında sürekli olarak devam etmesi, çatışmayı etkili bir şekilde yönetme ve yapıcı sonuçlar çıkarmayı zorunlu kılmaktadır. Okul çalışanları okuldaki çatışmaların içeriği, işleyişi ve türlerine ilişkin doğru bilgilere sahip olmalıdır. Yaşam boyu insanın var olduğu yerde algı farklılıkları, görüş farklılıkları, yaşam tarzı farklılığı...v.b var oldukça çatışmalar kaçınılmaz olduğuna göre, çatışmalara gösterilen tepkilerin yapıcı olması önemlidir. Yapıcı çatışma çözme yaklaşımı ancak çatışmanın doğasını anlayabilme yetisinin geliştirilmeye çalışılması ve çatışma yönetimi ilkelerinin öğrenilmesiyle sağlanabilir. Örgüt içinde farklılıklardan doğan “Çatışmayı yok etmek olanaksızdır; çözmek ise çatışmanın yararından vazgeçmektir.” diyen Bursalıoğlu (1998:197) ise çatışmayı yönetmek, çatışmanın gerçekliğini benimsemek ve çatışmayı örgütün amaçları için kullanmada bir araç olarak kullanılması gerektiğini savunmuştur. Yöneticilerin yanında, okulda örgütü oluşturan öğretmenlere de büyük görevler düşmektedir. Eğitim kurumlarındaki farklılıklardan kaynaklanan çatışma nedenleri ve

bunlardan kurtulma yollarını yöneticilerin yanında öğretmenlerin de bilmesinde yarar vardır. Bilgi sahibi olmaları, okulda eğitim amaçlarının iyi bir şekilde gerçekleştirebilmesi için gereklidir. Çünkü, örgütler bir insan ilişkileri ağıdır. İnsan ilişkilerinin olduğu okullarda da hemen hemen her yerde olduğu gibi çatışmaların cereyan etmesi kaçınılmaz görülmektedir. Bu nedenle önemli olan, çatışmaların örgütteki hangi farklılıktan kaynaklandığını bulup, bunları okulun amaçları doğrultusunda çözümleyebilmektir. Bu da yönetici ve öğretmenlerin işbirliği ve iletişimlerini geliştirdikleri takdirde olabilmektedir (Kandemir, 2006:20).

Örgüt içerisinde var olan farklılıklardan doğan çatışmaların örgütün işleyişi üzerinde bir takım olumlu ve olumsuz etkileri söz konusu olabilir. Örgüt içerisinde var olan farklılıklardan doğan çatışmalar sonucu mevcut sorunların ve örgütteki farklılıkların neler olduğu ve kimlerden kaynaklandığı ve bu sorunların nasıl çözülmesi gerektiğinin farkına varılır. Ayrıca örgüt üyelerinin faaliyetlerin planlaması için güdülenmesini ve soruna yoğunlaşılmasını sağlar. Aşırı olmayan bir çatışma gerilimi altında bazı bireyler çatışan fikirlerden ortaya çıkan yeni fikirler ile yarışma içinde olmaktan doğan heyecanı cazip bulabilirler. Çatışma sonucu ilgi ve merak tetiklenerek bireyin kendisini değerlendirmesini sağlanabilir (Ertekin, 1982: 86). Çatışmalar zaman içerisinde çatışmaya taraf olan bireylerin ya da grupların kendi amaçlarını örgüt amaçlarının üstünde görmesine ve kutuplaşmalarına neden olur. Farklılıkların boyutlarını derinleştirerek birey ya da grupların birlikte hareket etmelerini engeller. Örgüt içerisinde şüphe yaratarak güvensizliği artırır ve verimliliği düşürür (Korkmaz, 1994:17-18).

### **1.5.Farklılıkları Fark Ederek Farklılıkları Netleştirmek**

Farklılıkların fark edilmesi ve tanımlanması; çalışanların birbirleriyle daha kolay bağlantı kurmalarına ve kendi yerlerini bulmalarına yardımcı olur. İnsanların iş ortamlarında karşılaşılabilecekleri, duyarlılık gerektiren konularla başa çıkabilmeleri ve birbirleriyle daha dengeli ve duyarlı ilişkiler kurabilmeleri için farklılıkların fark edilerek doğru tanımlanması, netleştirilmesi ve etkin bir biçimde yönetilmesi gerekir (Barutçugil,2007).

Örgütte sorunlara sebep olan farklılıkların net olarak tarif edilmemesi örgütte normal faaliyetlerin durmasına veya örgütteki bireylerin karışmasına neden olan olaylar

yaşamaları mümkündür (Eren, 1998:445). Örgütlerde özellikle bireyler arasındaki farklılıklar doğru tanımlanıp netleştirildiği takdirde belirli bir noktaya kadar, örgütsel verimlilik üzerine olumlu bir etki yaparken belirli bir noktadan sonra fonksiyonel etkinliği azaltmakta ve hatta sürecin uzaması durumunda örgüt varlığını tehlikeye sokmaktadır (Alper, 2000: 625-642).

### **1.6.Farklılıkların Kabulü**

Speecbley ve Wheatley'e (2001) göre örgütlerde varolan farklılığın her koşulda olumlu sonuçlar ortaya çıkaracağını söylemek yanlış olur. Ancak önemli olan farklılıkları kabul etmek, benimsemek, örgüt yönetiminde bunları göz önünde bulundurarak değerlendirmektir. Farklılıkların yönetiminin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için, farklılığın örgüt politikalarının ve stratejilerinin bir parçası olması ve diğer politika ve stratejilerle eşit öneme sahip olması gerekir. Bu açıdan bakıldığında farklılığın kabul edildiği ve hoş karşılandığı bir örgüt her düzeyde aşağıdaki nitelikleri taşıyacaktır ( Öncer, 2004: 5):

*Açıklık* - Bir yönetim anlayışı olarak gizliliğin reddedilmesi.

*Anlayış* - Konuları değerlendirip yargılamadan önce sorgulama ve araştırma istenci.

*Dürüstlük* -Doğrular kulağa hoş gelmeseyse bile onları kabul etme erdemi.

*Korkusuzluk* -İnsanların gerçekte düşündükleri ve hissettikleri şeyleri söyleyebilecekleri özgüveni üretebilen sağlam bir çevre.

*Öğrenme* - Herkesin tecrübe, araştırma ve öğrenme yoluyla kendini geliştirerek ilerleme ihtiyacını kabul etmek.

*Sorumluluk* -Kültürle ilişkili sorunlar yaşandığında başkalarını suçlamak yerine, örgütün amaçları doğrultusunda her bireyin sorumluluk alma istekliliği.

*Gelişmiş iletişim ağları* -En üst kalitede etkileşim aracılığıyla, sürekli Bilgi akışı içerisinde çalışmaya hazır bulunma.

*Yargısız infazdan kaçınmak* - Hataların ve başarısızlıkların nedenlerini araştırma ve bunlardan ders çıkarma istenci.

Farklılıkların yönetimi anlayışı, örgütün farklı yaklaşımlara duyduğu ihtiyaç ile örgüte yönelen talepler arasında bir denge kurmayı esas alır. Örgütte kişi veya grupların din, dil, ırk, cinsiyet, kişilik, fiziksel ve ( zihinsel güç, yaş ve deneyim sosyo kültürel ve bireysel özellikler yönünden ayrımcılığa tabi tutulmamasını sağlama arzusunun

yansıtan bir anlayışı ifade eden farklılık yönetimi; eşit iş fırsatları sunma gayretinin ötesinde bir anlayıştır. Farklılık yönetimi, sosyal sistemin ve çevrenin örgütsel iklim ve kültürle birlikte yönetilmesidir. İnsanlar arasındaki her türlü farklılığı tanımayı-kabul etmeyi, onlara saygı duymayı, açık olmayı ve onları değerlendirmeyi içerir. Amaç tüm iş görenler için pozitif bir çalışma ortamı yaratmaktır (Memduhoğlu,2008:3).

### **1.7. Farklılıkların Yönetilmesi**

Farklılıkların yönetimi kavramını tanımlayabilmek ve kapsamını belirleyebilmek için kavramla ilişkili farklılık, çeşitlilik, benzerlik ve eşitlik sözcüklerinin anlamına bakmakta yarar vardır. Fark; şeyleri, kimseleri birbirinden ayıran özellik, ayrıklık, başkalık, ayırım; Farklılık ise farklı olma durumu, benzemezlik anlamına gelmektedir. Farklılık belli bir topluluk içinde ver alan temel insan farklılıklarının derecesidir (Memduhoğlu,2008:8). Kavram, farklılık olarak ele alındığında, farklı inanç gruplarından olan, farklı demografik yapıdan gelen, farklı dilleri konuşan, farklı kültürlere sahip ve farklı değerleri benimseyen kişileri ya da toplulukları niteler, bunların varlığını bilmeyi ve farkında olmayı anlatır. Çeşitlilik olarak düşünüldüğünde ise, aynı cins topluluklar içinde dahi farklılaşmalar, sapmalar olabileceğinin bilincinde olunmasını anlatır. Örneğin; farklı cinsiyetlerin her biri kendi içinde boy, göz rengi, saç rengi, kilo vb. yönlerden birbirinden ayrılır. Ya da farklı dillerden her biri kendi içinde değişik şive ve lehçelere sahiptir. İşte bunlar çeşitliliktir (Akın, 2000).

Öğretmenler arasındaki farklılıkların yönetimi kavramı, örgütlerin daha iyi yönetilebilmesinin yanı sıra yönetimde farklı olana saygıyı esas alan demokrasi ve eşitlik temelini de yükseltecektir. Eğer farklılıklar bir sorun olarak görülmeyip çeşitliliğin getirdiği zenginlik yönetim sistemlerine katılabilirse, farklılıkların yönetimi konusundaki bilgi ve becerilerin geliştirilmesinin önemi de artacaktır (Memduhoğlu,2008:3).

Farklılıkların yönetimi, örgütteki tüm çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarabilmeyi amaçlayan kapsamlı bir yönetim felsefesidir. Günümüzde işgücü kompozisyonunda artan değişmelere bağlı olarak, örgütlerde işgücü heterojenliği artmış, bu heterojen ve karmaşık yapıda iş görenlerin işe güdülenmelerini sağlamak ve örgütsel bağlılıklarını yükseltmek önemli bir sorun haline gelmiştir. İnsan gücü profili

gittikçe değiştiği için, eskinin homojen insan gücünü yönetmeye yönelik teknikleri de değişmektedir (Memduhoğlu,2008:8).

Cox'a (1994) göre farklılıkların yönetimi, grupların kendi özelliklerini koruyacağını, örgüt tarafından şekillendirilirken aynı zamanda onların da örgütü etkileyeceğini ve bir ortak değerler bütününün oluşacağını öngörür. Farklılıkların yönetiminden amaçlanan, tüm çalışanların bütün yeteneklerinin örgütün amaçlarına katkı sağlayacak şekilde en üst düzeye çıkarılmasını ve gerçek potansiyellerine ulaşmalarını sağlamaktır. Farklılıkların yönetimi, kendini yeterli görme duygusu, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık gibi işgücü çeşitliliğine bağlı yararlar yoluyla örgütlere rekabet avantajları sunmaktadır (Memduhoğlu,2008:9).

Farklılıkların yönetimi yaklaşımı, örgütlere, farklılıkların potansiyel avantajlarını en üste çıkarırken, potansiyel dezavantajlarını ise en aza indirme konusunda pratikler sunmaktadır. Başarıyla uygulanması durumunda farklılık yönetimi programları, örgütsel gücün dengelenmesi, karar almaya katılım ve örgütsel rekabet avantajı sağlayacak şekilde herkes için eşit fırsatların, yaratılması ile sonuçlanır. Örgütlerde farklılıkların yönetimi kavramı, herhangi bir düzenlemede herkesin değerlendirilmesi ve kabul görmesini sağlayacak şekilde farklılıkların değerlendirilmesine önem vermeyi gerektirir. Farklılıkların değerlendirilmesinden kasıt, farklı gruplardan çalışanların kıymetli varlıklarının hesaba katılması ve bunlardan faydalanmaya istekli olunması, herhangi bir farklılık faktörlerine bağlı olarak, çalışanların katkılarının kısıtlama ve dışlamaya maruz bırakılmamasıdır (Balay ve Sağlam, 2004).

Farklı yönetim ile farklılıkların yönetimi birbirinden farklı kavramlardır. Farklı yönetim; yöneticilerin yönetim biçimlerinden kaynaklanan bir çeşitlilik olarak yeri geldiğinde farklılıkların yönetiminin bir konusu olabilmektedir. Bu çalışmanın konusu olan farklılıkların yönetimi ise; örgütte insan unsuruna ilişkin farklılıkların örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi doğrultusunda ortak bir noktada buluşturulması ve yönetilmesidir. Bu anlamda farklılıkların yönetimi, örgütlerde farklı gruplara mensup tüm iş görenlerin informal sosyal süreçlere ve iş görenlere gelişme fırsatları sunan formal örgüt programlarına katılımını esas alan yeni bir felsefeyi ve yapısal düzenleme ve desenlemeyi gerekli kılmaktadır (Memduhoğlu,2008:10).

Eğitim yönetiminde farklılıkların yönetimi kavramına gerektiği gibi ilgi gösterilmediği iddia edilmiş ve eğitim yönetiminde bu kavramın çoğunlukla örgütsel amaçları gerçekleştirilmesi yönünde, çalışanlar arasındaki cinsiyete ilişkin farklılıklardan kaynaklanan anlaşmazlıkların çözümüne yönelik çatışma çözme yaklaşımıyla eş anlamlar yüklenerek ele alındığı belirtilmiştir. Blackmore, Coleman ve Ouston, özellikle eğitim yönetimi ve eğitim liderliği alanında farklılık yönetimi ile ilgili ampirik araştırmaların yeterince yapılmadığını ve bu araştırmalara gerekli ilginin gösterilmediğini belirtmişlerdir. Onlara göre bu araştırmalarda farklılıklarla çok az değişkenin ilişkisi açıklanmıştır. Yapılan eleştirel çalışmalarda da konunun daha çok “iş yaşamında eşit fırsatlar” bağlamında cinsiyet ve yetersizlik konularını ile sınırlı olarak ele alındığı, farklılıkların örgütsel anlamı, avantajları ve bu farklılıkların değerlendirilmesi konularının ihmal edildiği belirtilmiştir (Memduhoğlu,2008:91-92).

Eğitimde farklılıklar konusunda eleştirel ve tepkisel yaklaşımlarla yapılmış araştırmaların sayısı azdır. Oysa eğitim dışındaki alanlarda bu tür araştırmaların sayısı oldukça fazladır ve bunların çoğu işletmelerde yapılmıştır. Eğitim yönetiminde giderek artmakta olan değişim yönetimi literatürünün de eğitim örgütlerinde farklılıkların çözümüne yeterince katkı sağlayamadığı iddia edilmiştir. Oysa farklılıkların çalışanlar açısından olduğu kadar, örgüt açısından da politik, ekonomik ve sosyal yararı olduğu; çalışanlara eşit fırsatlar sunma, potansiyel bireysel yeteneklerini maksimize etmenin yanında işgücünde katma değer yaratmaya ve örgütsel gelişmeye katkı sağlayacağı; dolayısıyla eğitim örgütlerinde bu konuda yaşanan pek çok soruna (atışma gibi) yönelik pratik çözümler sunma potansiyeli olduğu belirtilmektedir. Bu nedenle özellikle eğitim yönetimi ve liderlik konularında farklılıkların yönetimi ile ilgili araştırmalara olan gereksinimin giderek arttığı düşünmektedir. Buna karşın son zamanlarda eğitim yönetiminde de farklılık kavramı, eğitim kurumlarında çalışanların demografik farklılıkları, değer ve davranış farklılıkları ile kültürel temelli farklı perspektifler bağlamında ele alınmaya başlanmıştır (Memduhoğlu,2008:92).

Farklılıkların yönetimi yaş, cinsiyet, din, inanç, kişilik...v.b. gibi yönleriyle farklı insanları etkili bir Şekilde yönetmek için planlanan ve uygulanan kurumsal sistemlerin; farklılığın yararlarını en üst düzeye çıkarırken, sorunlarını ve sakıncalarını

en alt düzeye indirecek şekilde kurulmasıdır. Ayrıca farklılıkları yönetim anlayışı, iş ahlakı, haklar ve sorumluluklar ve çalışma tarzı farklılıklarından, fonksiyonel uzmanlık farklılıklarına kadar daha bir çok konu da organizasyonlarda karşılaşılan durumları yansıtır. Farklılıkların yönetimi; farklılıkları görmek, kabul etmek, bireysel farklılıklara sahip insanlara değer vermek ve onları takdir etmektir. Daha açık bir ifadeyle; etnik köken, cinsiyet, yaş, din ve cinsel tercihlerden kaynaklanan farklılıkların, insanların farklı fiziksel özelliklerinin, deneyimlerinin, iletişim tarzlarının, anlama ve öğrenme hızlarının kabul edilmesi ve anlayış ve saygıyla karşılanmasıdır (Barutçugil, 2007).

Aslında farklılıkları yönetmenin arkasında yatan sihirli kavram, farklı olan şeylerin aynı çatı altında olabileceğinin kabulüdür. Örgüte dahil olan her birey farklı kültürel ve sosyal şartların ürünüdür. Bireyler farklı değerler ve farklı duygusal özellikler taşımaktadırlar. Yaş, ırk, cinsiyet, etnik köken, fizyolojik yetenekler, bireylerin yetiştirilme tarzları ve yetişme çevreleri insanların ruh dünyalarının biçimlendirilmesinde önemli bir yere sahiptir. Çalışanların sahip oldukları kültürel yapı genel yada egemen kültürün bir parçası da olsa aralarında zaman zaman önemli nüansların olduğunu söylemek mümkündür (Pfeffer,1998:42-43). Farklılıkları bir kazanç ve büyüme fırsatı olarak kullanabilmek için yönetici farklılıkların niteliğini anlamalıdır. Farklılıkları yönetebilmek kolay değildir. Öncelikle görmek ve kabul etmek, onlarla yüzleşmek, birlikte nelerin nasıl yapılabileceğine yönelik kafa yormak, karşımızdakileri sonuna kadar dinlemek, onları anlamaya çalışmak, “biz” kavramını “ben”in önüne çıkarabilmek, bütünü değerli kılacak sinerjiyi yaratabilmektir (Arslan, 2006).

Farklılığın gelişimi, bütünleşmeyi ve haberdar olmayı içermek zorundadır. Farklı geçmişe ve fiziksel karaktere sahip insanlar organizasyonun planını yapacak ve uygulayacak, içinde yeteneklerini ve fikirlerini kullanabilecekleri takımlara ayrılmak zorundadır. Bu düşünce tarzı farklılıkları yönetme kavramına rehberlik eder (Doğan, 2006a). Örgütlerde yöneticilerin farklılıkların etkin yönetilmesi durumunda sağlanabilecek çok ve çeşitli yararların bilincinde olması gerekir. Farklılıkları etkin yöneten örgütlerde farklılıklardan kaynaklanan çatışmalar ve duygusal sorunlar daha az yaşanır. Böylece yöneticiler kişisel sorunlarla uğraşmak zorunda kalmazlar.



Çalışanların motivasyonunu, bağlılıklarını ve örgütte kalmalarını sağlamak kolaylaşır. Yöneticilerinin dikkat etmesi gereken bir nokta, farklılıkların artması ile iletişimin ve grup bağlılığının azalması tehlikesidir. Grup bağlılığı, genelde odaklanmayı ve performansı olumlu etkileyen bir faktördür. Farklılıkların yoğunlaşması bir takım alt grupların oluşmasına ve aralarında iletişimsizlikten ve çatışmacı ilişkilerden doğan sorunların yaşanmasına neden olabilir. Ancak farklı bireylerin özelliklerini ve beklentilerini iyi anlayan bir yönetici, vizyon, misyon ve ortak amaçlar etrafında bütünleşmeyi ve bağlılığı sağlayarak arzulanan odaklanmayı ve yüksek performansı gerçekleştirebilir (Barutçugil,2007).

Günümüzde, belirli bir büyüklüğe ulaşmış bir çok örgütün başarısı, farklılıkların etkin bir biçimde yönetilmelerine bağlı bulunmaktadır. Farklılıkları etkin yönetmenin amacı ise bütün çalışanları cinsiyet, ırk, dil, din, milliyet, yaş, meslek gibi farklılaştırıcı kimliklerden kurtararak onların bütün yeteneklerini örgütün amaçları doğrultusunda kullanmalarını sağlamaktır. Farklılıkların etkin yönetimi, farklı insanları yönetmek için planlanan ve uygulanan kurumsal sistemlerin; farklılığın yararlarını en üst düzeye çıkarırken, sorunlarını ve sakıncalarını en alt düzeye indirecek şekilde kurulmasıyla sağlanacaktır. Farklılıkların yönetiminde başarılı organizasyonlar, farklılıkları kurumsal performansı iyileştiren, hizmet ve ürünlerini zenginleştiren ve toplumsal katkılarını arttıran önemli bir boyut olarak görmektedirler. Bu organizasyonlar, toplumda giderek artan farklılıkları yaşayan ve bu özelliklerini organizasyona taşıyan çalışanlarını daha iyi tanımaya ve anlamaya çalışırlar ve onlara gerçekten değer verirler (Barutçugil, 2007).

Farklılıkların etkili bir şekilde yönetimini amaçlayan yöneticiler, öncelikle, bazı ilkelerin benimsenmesini ve örgüt içinde ortak bir anlayışın yerleşmesini sağlamalıdır. Bu ortak anlayışın başlıca temelleri şu şekilde sıralanabilir (Barutçugil, 2007):

1. Farklılık, başkalarından beklentisi olan, belli bir inanç, tutum ve davranışa sahip olan tüm insanlarla ilgili bir konudur. Bir örgütteki tüm çalışanları ilgilendirir.
2. Farklılık; ırk, yaş, din, dil, milliyet ve cinsiyetten çok daha fazla boyut ifade eden geniş kapsamlı bir olgudur.

3. Hiçbir insan şu anda ya da geçmişte var olan farklılıkları nedeniyle suçlanamaz veya aşağılanamaz. Farklılıkları nedeniyle ayrımcılığa ya da baskıya açık bırakılamaz.
4. İnsanların, başkalarına bakış açılarını daraltan ve olayları alışık oldukları biçimde görmelerine neden olan tutucu, dogmatik, katı, duyarsız tutum ve davranışlarından kurtulmaları gerekir. Sağlıklı ve sürekli iş ve insan ilişkileri ancak bu şekilde sağlanır.
5. İnsanların genellikle kendilerine benzeyenlerin yanında rahat ettikleri ve onlara güvendikleri bilinmektedir. Ancak farklı insanları tanıdıkça onlardan yeni şeyler öğreneceklerini, güven alanlarının genişleyeceğini ve kişisel güçlerinin artacağını da bilmeleri gerekir.

Sonuç olarak, örgütlerin farklılıklardan tamamen arındırılmasını söylemek mümkün değildir. Örgütler de, örgüt içindeki bireysel farklılıklarla birlikte yaşamak zorundadır. Ancak var olan farklılıklar örgütsel verimliliği ve etkiliği örgüt-birey uyumunu olumsuz olarak etkilemesine izin vermeden çözümlenmesi gerekir. Yönetici, örgütteki farklılıkların doğal olduğunu kabul edip, bu farklılıklardan yararlanarak daha sağlıklı bir örgütsel yapı ve davranışlar görüntüsü oluşturmalıdır. Bunu gerçekleştirdiğinde kaçınılmaz bir olgudan yararlanmış ve yapıcı yönde kullanmış olacaktır. Bu ise yöneticilerin yönetim konularında bilgi ve beceri sahibi olmaları ile yakından ilgilidir. Yöneticilerin en önemli görevi örgütte var olan farklılıkları yok etmek değil, bunları rasyonel bir biçimde yönetmek suretiyle zararlı yanlarını minimize etmek ve örgüt için yararlı görülen yanlarını maksimize etmeye çalışmak olmalıdır (Kandemir,2006:14).

### **1.7.1. Farklılıkların Yönetimi Süreci**

Farklılıkların yönetimi süreci, daha birleşik ve verimli bir tavır meydana getiren koordinasyon halindeki bir süreci idare etmek için mevcut, dört adımlı bir araçtır. Bu adımlar (Doğan, 2006b):

1. Sorunu Aydınlat (Farklılıkları Fark Etme)
2. Farklılıkları Ortaya Çıkar ve Kabul Et

3. Farklılıklardan Doğabilecek Gerilimini Sına
4. Faaliyet Seçeneklerini Gözden Geçir

**Adım 1- Sorunu Aydınlat (Farklılıkları Fark Etme):** Önce örgüt içindeki farklılıkların ne olduğu tahlil edilmelidir. Okulun bulunduğu çevrede ne türlü değişimler olmakta, ve bunlar ne kadar önemlidir? Örgütteki bireyler arasındaki farklılıklar nelerdir? Örgütsel amaç için ne başarılması gerekli ve başarınızı neler engelliyor? Sorun tam olarak ne? Sorunu belirlemek için önyargısız ve kişisel bakış açıları olmadan net görüş sahibi olmak gerekir (Doğan, 2006b). Farklılıkların net olarak tarif edilmediği ve sorunların çözümsüz bırakıldığı zamanlarda örgüt içinde bu farklılıkların kocaman bir soruna dönüştüğünü görmek hiçte zor değildir. Örgütsel açıdan bu sorunları, bir örgütte bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlamak mümkündür (Eren, 1998: 445).

**Adım 2- Farklılıkları Ortaya Çıkar ve Kabul Et:** Yöneticinin örgütteki bireyleri tanımak için tahlil etmesidir. Burada amaç, var olan durumu bireysel farklılıkları ortaya çıkarıp örgütün amaçları doğrultusunda belirlemektir. “Örgütteki farklılıklar nelerdir?” sorusu yöneticinin kendisine yönetimin her aşamasında sorması gereken sihirli sorudur (Doğan, 2006b).

**Adım 3- Farklılıklardan Doğabilecek Gerilimini Sına:** İkinci adımdan sonra şu soru sorulmalıdır; “Burada farklılıkların sonucu olan gerilimi görüyor muyum? Eğer öyleyse bunla ilgili ne yapmalıyım?”. Farklılıkların gerilimi, karışımındaki öğelerin etkileşmesinden kaynaklanan çatışma, baskı, ve gerginlikle ilgilidir. Burada sorulması gereken soru, örgüt içinde var olan farklılıklardan önemsemeye degecek olanlar hangileridir (Doğan, 2006b)?

**Adım 4- Farklılık Yönetimiyle İlgili Örgüt Yararına Belirlenen Seçeneklerini Gözden Geçir:** Yönetici ilk üç adımda sorunun yani sorun yaratan farklılığın özünü belirledikten sonra, iş bu seçenekleri gözden geçirmek ve sorunun çözümünü mümkün kılan birini seçmektir (Doğan, 2006b).

Yöneticiler, görev yaptıkları örgüt içerisinde birlikte çalıştığı insanlarla sürekli etkileşim içindedirler. Dolayısıyla yönetici örgütteki bireylerin kendi içindeki

farklılıkları fark edebilmesinden daha kolay bu farklılıkları tanımlayabilmektedir. Ayrıca yönetici örgüt içindeki farklılıkları tanımladıktan sonra örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için sağlıklı bir etkileşim ortamı hazırlayarak farklılıkları etkili bir biçimde yönetmelidir. Başaran, (1992:113)'a göre örgüt yöneticisinin etkili yönetici davranışları 10 maddeden oluşmaktadır:

1. Birlikte çalıştığı kişileri verimli çalışmaya güdülemek
2. Birlikte çalıştığı kişiler arasında meydana gelen çatışmaları yönetmek
3. Birlikte çalıştığı kişilerin örgüte uyumlarını sağlamak
4. Örgüt içinde çeşitli ekipler kurarak ekip çalışması yapmak
5. Birlikte çalıştığı insanların da yönetime katılmasını sağlamak
6. Örgütlerin değişim sürecinde ve yenilenmesinde danışmanlık yapmak
7. Çalışanların iş doyumunu yükseltmek
8. Çalışanlara gelişme ve yetiştirme olanağı sunmak
9. Birlikte çalıştığı insanların sorunlarını çözüme onlara danışmanlık yapmak
10. Örgüt içinde ve dışında çalışanlar arasında dostluğa dayalı bir ortam

oluşturmak

### **1.8. Farklılıkların Yönetimi ve Etik**

Etik kavramı, toplumda yaşanan karmaşa ve aşırı yozlaşma karşısında çıkış yolu olarak görülen değerlere olan özlemi ön plana çıkarmaktadır. Etik, yanlış ve doğru konusudur ya da yanlış ve doğru davranış ilkeleridir (Balcı, 2005). Etik ve ahlak kavramları çoğunlukla karıştırılan, birbirlerinin yerine kullanılan farklı kavramlardır. Ahlak, toplumsal değerler ve normlar ile ilgili (iyi-kötü, güzel-çirkin vb.) kurallar ortaya koyar ve nasıl davranılması gerektiğine ilişkin yazılı olmayan standartları içerir. Ahlak kurallarından daha özel ve felsefi olan etik, bireysel davranışların ahlaki olup olmadığını ortaya çıkarır. Ahlakın yaptırımını, itici gücü insanın vicdanıdır Oysa uygulamalı etik (meslek etiği), uyulması gereken etik ilkeler / kodlar (norm) belirler. Bunlar, kişilerin sahip oldukları dünya görüşlerinden, kültürlerinden, ideolojilerinden

ve dinlerinden bağımsız olarak uygulanmaları beklenen normlardır. Farklı alanlarla, mesleklerle ilgili benimsenen bu etik ilkelerin ihlali, beraberinde davranışın ağırlık derecesine göre değişen yaptırımlar getirir. Örgüt yönetimi bu alanlardan biridir, Birçok toplum için, yalan söylemek, hırsızlık yapmak, zarar vermek, kötülük yapmak ahlaki değildir. Bazı durumlarda ise ahlaki değerler bütün toplumlar, insanlar ve örgütler için aynı oranda geçerli olmayabilir. Bu farklılık, çalışma hayatında iş ahlaki olarak ortaya çıkmaktadır. İş ahlaki; işe ilişkin davranışların genel kabul görmüş değerler içerisinde kullanılmasıdır. Örgütlerin etik değerleri ve uygulamaları, örgütlerin güvenilirliğini sağlamakta ve çalışanların verimliliğini arttırmaktadır (Memduhoğlu, 2008:88).

Valesquez'e (1996) göre farklılık konusunun etik ile yakından ilişkisi vardır. İş yaşamında verilen kararlar; bireysel, mesleki, örgütsel ve toplumsal değerlere dayalı etik yaklaşımlardan etkilenmektedir. Bu konuda geliştirilen etik ilkelerden /kodlardan bazıları şunlardır ( Memduhoğlu, 2008:88-89):

*Altın Kural:* Adalet ve iyilik, özellikle semavi dinlerde eski bir ahit olan bu kural, adil olma ve herkese iyilik etme anlamındaki “eğer sana adil davranılmasını istiyorsan sen de başkalarına adil davran” ilkesini yansıtır. İslam inancı ve kültüründe de “sana yapılmasını istemediğin bir şeyi başkasına yapma” ve “kendisi için istediğini, başkası için de istemeyen gerçek inanan olamaz” şeklindeki prensipler bu anlayışı yansıtır. Bu anlamda örgütlerde iş görenlere adil davranılmadığı sürece farklılıkların başarılı şekilde yönetilmesi düşünülemez ( Memduhoğlu, 2008:88).

*Açıklık (İfşa) İlkesi:* Yönetici verdiği bir karardan sonra kendini içten ve vicdanen rahat hissediyorsa o verdiği karar büyük olasılıkla etiktir. Ayrıca farklılıklara dayalı yönetim açıklık ve şeffaflık gerektirir. Bu kavramlar başarı ve etik yaklaşımın gereğidir ( Memduhoğlu, 2008:89).

*Ahlaki doğrular İlkesi:* İnsanların saygınlığı ve vakarı, kendi yaşamlarında ne yapacaklarını özgürce seçme kabiliyetine dayalıdır. Farklılık yönetimi, iş görenlere mesleki kariyerlerinde kendi ilgi ve yetenekleri doğrultusunda tüm potansiyellerini sergileme olanakları sağlar ( Memduhoğlu, 2008:89).

Eğer bu etik ilkeler ihmal edilirse, farklılıkların yönetimi girişiminin başarılı olma şansı ortadan kalkar. Yönetim, bu etik ilkelerin belirlenmesinde ve uygulanmasında ilgisizlik gösterirse, liderlik ve farklılıkların yönetiminin başarı şansı azalır. Bu anlamda örgütte etik havayı güçlendirmede örgütün misyon cümlesi ve benimsediği etik kodlar önemli birer kaynak olabilir. Ancak bunun için öncelikle yönetimin bunu benimsemesi ve bilinçli olarak bunu yönetsel eylemlerine yansıtması gerekir. Göstermelik tavırların uzun vadede bir yarar getirmeyeceği açıktır. Nitekim bireysel karar alıcılar etik davranmayı içselleştirmedikçe mevcut etik kodların bir anlam ifade etmeyeceği belirtilmektedir. Örgüt yönetimin, farklılıklar ve farklılıkların yönetimi konusunda etik karar verme sürecine ilişkin etik prensipleri anlaması ve yerine getirmesi önemlidir. Bu, örgütün gelişmesi yönünde güçlü bir iş gören dürtüsü yaratacaktır (Memduhoğlu, 2008:89).

### **1.9. Farklılıkların Yönetimi ve Empati**

Bireysel öğrenme stratejisi ile yakından ilgili olan empati, kendini bir insanın yerine koyup, olaylara onun gözünden bakmaktır. Empati süreci, sorunlar çıkmadan, değerlendirip önermelerde bulunmadan, kendi fikirlerini açıklamayı denemeden önce anlamaya çalışmayı içerir (Memduhoğlu, 2008:90).

David'e (2001) göre farklılıkların yönetiminde empati özellikle önemlidir, çünkü farklı grubun üyeleri genellikle karşı karşıya kaldıkları engeller ve problemleri sadece kendilerinin anlayabileceğini düşünürler. Örneğin; birçok kadın, cinsiyetleri nedeni ile ayrıma tabi tutulduklarına ve tacize uğradıklarına inanmaktadır. Empati, bu tarz gözle görülmeyen problemlerin çözümlenmesinde önemlidir; çünkü yöneticilerin olayları farklı çalışanların gözünden görmesine yardımcı olur. Örneğin bazı yöneticiler, azınlıkları yönetim pozisyonlarına terfi ettirmeye çalışmakta ve kendi kariyerleri cindeki deneyimlerinden yararlanmalarını sağlamaktadırlar. Bununla beraber, bu yöneticilerin terfi etmek konusunda karışık fikirleri ve uygulan olan azınlık üyeleri olduğu gerçeğini, empati yoluyla anlamaları da gereklidir ( Öncer, 2004:16).

### **1.10. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Örgüt İçi Farklılıkları Yönetirken Dikkat Etmesi Gereken Hususlar**

Örgütün belirlenen amaçları gerçekleştirebilmesi, örgütün etkili olarak yönetilmesiyle olası görülmektedir. Özalp'e (1986:3) göre "yönetim her türlü organize iş için gereklidir" İnsanlar arasındaki farklılıklar duygu kabarıklığına yol açtığına, yöneticilerin sistematik olarak kurumdaki uyumu hem de bireysel inisiyatifi koruyacak şekilde bu farklılıkların üstesinden gelmeleri için bunların niteliklerini anlamaları gerekir. Bir yöneticinin farklılıkların üstesinden gelebilme için belli yeteneklere sahip olması gerekir. Bunlar (Gül ve Şeker, 2005 ):

1. Farklılıkları teşhis edebilme ve anlama yeteneği,
2. Değişik davranış çeşitlerinin varlığının farkında olma ve bunlar arasında uygunları seçebilme yeteneği,
3. Kendi duygularının (Özellikle sosyal duyarlılığını ve hareket esnekliğini azaltabilecek olanlarının) farkında olma ve bunlar ile baş edebilme yeteneği.

Okul yöneticileri görevlerini etkili ve verimli bir şekilde yerine getirebilmek için örgüt içinde var olan birtakım farklılıkları iyi yönetebilme yeterliliklere sahip olmalıdır. Çünkü okul örgütlerinde temel girdi ve çıktı insan olduğu için eğitim yöneticilerinin sorumlulukları diğer örgütlere göre daha fazladır. Farklılıkların yönetimindeki çözüm; bir örgütte herhangi bir farklılıktan söz edebilmek için önce var olan farklılığın algılanması gerekir. Burada yöneticiye büyük görev düşmektedir. Yönetici, var olan farklılıkları örgütün lehine çevirmesini bilen, örgütü durağanlıktan kurtarıp verime bir ivme kazandıran olmalıdır. Okuldaki eğitim ve öğretim faaliyetlerinin genel amacı bir ülkenin geleceği olan çocukların bilgi, beceri ve davranış olarak sağlıklı ve verimli şekilde yetişmelerini sağlamaktır. Okuldaki eğitim-öğretim faaliyetlerinin başında okul yöneticileri bulunmaktadır. Okul yöneticilerinin bilgi, beceri ve davranışları başta her biri birbirinden farklı olan öğrenci ve öğretmenlerle eğitici olmayan personel ve öğrenci velileri üzerinde etkili olmaktadır. Biliyoruz ki eğitim sisteminin temelini okullar oluşturmaktadır. Bu yüzden bu kadar önemli olan okullarımızın yöneticilerinin örgüt içi farklılıkları yönetirken dikkat etmesi gereken bazı hususlar bulunmaktadır. Eğitim örgütlerinin en önemli ve en büyük alt sistemi okullardır.

Okullar toplumsal açık sistemlerdir. Ham maddesi ve ürünü insanlardır. Okullarda farklı yapılara sahip iş görenler çalışmaktadır (Demirci, 2002:3).

Okul denilen sosyal sistemin birey ve kurum boyutlarını dengede tutulabilmesi müdürün bir örgüt mühendisi olmasını da gerektirmektedir. Okul yöneticisi değişen dengelerin yeniden kurulabilmesi ve farklılıklardan örgütsel amaçlar doğrultusunda yararlanabilmek için var olan farklılıkları doğal bir olgu olarak kabul ederek yönetebilmelidir. Farklılıkları yönetebilecek okul yöneticisi sosyal ilişkilerde etkili iletişim kurabilecek yeterlilikte olmalıdır (Kaya, 1998:5). Yani her şeyden önce yönetici her şeyin farkında olan, lider ve yöneticilik alanında eğitim almak durumundadır. Günümüzde artık yöneticiliğin herkesin yapabileceği bir iş olmadığı, bir eğitim sonucu ve bir takım özellikleri bünyesinde taşıdığı herkes tarafında kabul edilmiştir. Örgütteki farklılıkları örgütün amaçlarına uygun olarak yönetemeyen bir yöneticinin o örgütte uzun süre kalması şüphelidir (Koçel, 2001:533).

Ortaya çıkan çeşitli düzeylerdeki farklılıkları örgütsel amaçlar yönünde sağlıklı ve tutarlı bir biçimde yönetilmeleri, yöneticilerin iyi bir taktik ve uygulamalarına bağlıdır. Bundan dolayı yönetici çeşitli gereksinme, amaç ve beklentileri bulunan örgüt üyelerinin gerek kendi aralarındaki gerekse kendileri ile örgüt arasındaki farklılıkları yönetip uzlaştırıp uyumlaştıran kişi olmalıdır. Böyle bir ortamda da eğitim kalitesinde ve verimliliğinde bir artış olması da kaçınılmaz olacaktır (Girgin, 2003:4). Farklılıkları yönetmek, farklılıkları görmek, kabul etmek, bu tür farklılıklara sahip insanlara değer vermek ve onlara karşı anlayışlı ve saygılı olmaktır. Farklılıkları yönetmedeki amaç; çalışanların bütün yeteneklerini örgütün amaçları doğrultusunda kullanmalarını sağlamaktır. Tabii ki bireyselliğe ve farklılıklara, işbirliğini ve ekip çalışmasını tamamen ikinci plana itecek ölçüde önem vermek de doğru bir yönetim tarzı değildir. Yönetici sürekli olarak gergin havayı yumuşatmaya çalışmamalıdır. Farklılıkların üstesinden gelmenin tek bir “doğru” yolu yoktur. Değişen koşullara göre; farklılıklardan kaçınmalı, onları bastırmalı, iyice keskinleştirerek açıkça tanımlanmış çatışmaya dönüştürmeli yada problem çözmeyi zenginleştirmek için bunlardan yararlanmalıdır (Barutçugil, 2007).

Her şeyden önce insanların farklı olduğu ve farklı durumlarda farklı davranacakları gerçeğini kabul etmelidir ve meydana gelebilecek uyuşmazlıkları azaltmaya



çalışmalıdır (Doğan, 2006a). Örgüt içindeki farklılıklardan haberdar olmalı, bu farklılıkları anlamalı ve kabul etmelidir. Çünkü farklılıkları yönetmenin arkasında yatan sihirli kavram, farklı olan şeylerin aynı çatı altında olabileceğinin kabulüdür. Öğrencilerin ve öğretmenlerin geçmiş yaşantılarını göz önünde bulundurarak her birinde kendine özgü yaşamlarında belirgin bir fark yaratabilecek çalışmalara yönlendirebilmelidir. Yani öğretmenlerini nasıl değerlendireceğini her birinin sahip olduğu farklı yetenekleri nasıl kullanabileceğini bilmelidir. Örgütünde var olan bireysel farklılıkları göz önünde bulundurarak gerek bireylerle tek tek gerekse grup olarak ilgilenmeli, güven ve yetki verebilmelidir. Örgüt içindeki farklılıklardan kaynaklanan hataları üzerinde bu farkları göz önünde bulundurarak her bireye uygun tepkiyi vererek durmalı yeni fırsatları görebilmelidir (McArdle, 1999).

Okulun iç maliyesi ve işletme yönetimi: Bütçeleme, muhasebe, satın alma, sigorta, maaş ve ücret bordrosu ve genel işletme giderleri gibi konular hakkında yeterli bilgiye sahip olmalı ve kadrolu veya sözleşmeli gibi farklı gruba mensup öğretmenlerine bunları eşit olarak uygulayabilmelidir . İletişim sistemi örgütteki her bireylerin farklı psiko-sosyal ihtiyaçları dikkate alınarak düzenlenirse morali ve verimliliği olumlu yönde etkilemesi kesindir. Başka bir deyişle, örgütteki bireylerin her birinde öğrenme, anlama, duygu ve düşüncelerini iletme istekleri birbirinden farklıdır yönetici bunu göz önüne alarak iletişim sistemleri oluşturmalıdır (Yücel,2001).

Yönetici mesajı alan ve gönderenin kişisel özelliklerini algıdaki farklılıklarını göz önünde bulundurarak iletişim sürecini dikkatli kullanılmalıdır. Böyle bir süreç en azından iki amacın gerçekleşmesine yardımcı olacaktır. Birincisi, böyle bir süreç planların uygulanmaya aktarılmasına ve faaliyetlerin belirli bir amaç doğrultusunda koordine edilmesine yardımcı olacaktır. İkincisi ise iletişim süreci, planların isteyerek ve benimseyerek uygulanabilmesi için personeli motive etmeye yardımcı olacaktır (Koçel, 1999: 40).

Etkili çalışma ve ortak çaba oluşturabilmeli, başkaları hakkındaki varsayım, inanç ve tutumları, bunların kullanılış yöntem ve sınırlarını görebilmeli, bireysel farklılıkları gözetebilmelidir (Başar, 2000). Öğretmen, öğrenci, çalışan diğer personel, veli, çevre liderleri, çevredeki yerel yöneticiler, merkez örgütü ve politikacılar gibi farklı eğitim ve kültür düzeyinde bulunan, farklı beklentileri olan öğelerle ilişkiler kurabilmeli,

onların çelişkili beklentilerini bağdaştırarak demokratik bir yönetim sürdürebilmelidir. Öğrencilerinin başarısını ve başarısızlıklarını kabul edebilmeli. Öğrenci ilerlemesini öğrencilerin hepsinin ayrı özelliklere sahip olduğunu bilerek ve görerek izleyip değerlendirebilmelidir (Tanrıöğen, 1988).

Öğrenci davranışı ve başarısı için onların yetenek, zeka ve sosyo ekonomik durumlarını göz önünde bulundurarak beklentilerinin derecesini ayarlayabilmelidir. Öğretmenlerin davranışları ve başarıları için sahip oldukları farklılıkları göz önünde bulundurarak beklentilerinin derecesini ayarlayabilmelidir. Öğretmenlerin ve öğrencilerinin eğilimlerinin, güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olmalı, büyük ve küçük grup toplantılarını nasıl daha kolaylaştıracağını ve yöneteceğini bilmelidir. Okul içi öğelerle iletişim ve eşgüdüm sağlamalı ve okulda kişiler ve gruplar arası ilişkileri açık bir şekilde kurabilmelidir (Taymaz, 2001). Örgüt içindeki bireylerin güçlü ve zayıf yanlarını bilmesi gerektiği gibi kendi güçlü ve zayıf yanlarının, bilgi ve yeterliklerinin farkında olması gerekir. Her konuda herkese dürüst, bütünleştirici, cesaretli ve içten olmalıdır. İnsan doğasını (insanların ihtiyaçları ve isteklerini, insanların stres karşısındaki durumları, vb.) bilmelidir. Öğretmenler, okul sisteminin beklentileri kadar kendi ihtiyaçlarını karşılamak için de plan ve program yapmaya, derslere planlı girmeye yönlendirmeli, öğretmenlere mesleki alanda kendilerini yetiştirmek için fırsatlar vermelidir. Öğretmenin eksiklerini, yeterliliklerini ve statüsünü doğru algılamasına yardımcı olmalıdır. Örgütünü (kimden yardım alınabileceği, örgütün iklimini, kültürünü vb.) bilmelidir. Okuldaki iletişim birimler ve bireyler arasında açık olmalı, tüm öğretmenleri gelişmeler hakkında bilgilendirmelidir. Okulda iletişimin yetersiz olması halinde, örgütsel iletişim etkin kullanılamaz. Öğretmenler arasında yanlış algılamalar, motivasyon düşüklüğü, okula aidiyette zayıflama, dolayısıyla yetersiz sonuçlar ve sıradanlığa neden olabilir (Ermert, 2000).

Yenilikçi okul projelerine kimlerin katılacağına karar verirken öğretmenlerinin yeteneklerini, branşlarını ve en önemlisi bu konudaki isteklerini göz önünde bulundurmalıdır. Her konuda öğretmenlerine de karar verme yetkisini dağıtabilmeli ve kullanımını teşvik etmeli. Önemli konularda da mutlaka öğretmenlerinin görüşlerine başvurulmalıdır. Öğretmenleri program geliştirme eylemlerine katarak deneyim kazanmalarını sağlamalı, öğretmenleri kendi mesleki yeteneklerini

değerlendirmeleri ve kendini geliştirmeleri için hedefler koymaları doğrultusunda güdüleyebilmelidir (Tanrıöğen, 1988).

Öğretmenlerin karakteristik özellikleriyle bilmesi gerekir. Performansa katkıda bulunan faktörleri saptamalı, bu faktörler arasındaki etkileşimleri gündeme getirmeli, ortak olan değerleri yüceltmeli, çatışmaları ise çözmelidir. Öğretmenlerin ve öğrencilerin sorunlarını ve görüşlerini dinlemeli her birine içinde bulunduğu duruma göre çözümler üretebilmelidir. Öğretmenlerine ve öğrencilerine güvenmeli, geleceğe ilişkin iyimser olmalı, bütün kaynaklardan öğretmenlerin ve öğrencilerin yaratıcılığında en etkili biçimde yararlanmasını bilmelidir Okul dışında hıssım, akraba veya arkadaş olduğu öğretmenler ve diğer öğretmenleri değerlendirirken kişilerin farklılıklarını göz önünde bulundurarak tarafsız değerlendirme yapmalıdır. Konumun verdiği güç yerine, geniş bilgi ve yeterli coşkuya sahip olmalı, yetkilerini bilgece kullanmasını bilmeli, herkese karşı anlayışlı ve eşit davranmalıdır. Öğretmenlerin ilgi alanlarını bilmeli, görevlendirme ve ekip çalışmalarında azami ölçüde bu potansiyellerden yararlanmalıdır. Öğretmenlerle sürekli iyileşmeyi ve gelişmeyi sağlayacak toplantılar yapılmalıdır. Bu toplantılara bütün çalışanların tam ve aktif katılımı sağlanmalıdır (Ünal,2000). Öğretmenlerin kendileri olma özgürlüğüne sahip olmak isteklerini göz ardı etmemelidirler. Bireyler bu yönde kendi özgürlüklerinin kısıtlandığını ve kendilerine değişik rollerin biçildiğini anladıklarında örgütle bir takım yabancılaşma ve çatışma duygularına sahip olabilirler. Bu anlamda yönetici özellikle esnek bir yaklaşımı temsil etmesi gerekmektedir.Bu noktada esneklik amaçların terk edilmesi değil, tersine çalışanların daha verimli olabileceği çevresel şartların sağlanarak amaçlara daha kısa zamanda ulaşılmasını sağlamaya dönük çabaları temsil etmektedir (Tapscott, 1998:241).

Gerektiğinde öğretmenlere yetki devrederek onlara ve yeteneklerine, bilgilerine ne kadar güvendiğini hissettirmeli ki bu okulda işlerin daha iyi yürütülmesini sağlayacaktır. Okulda katılımcı ve demokratik bir yönetim anlayışı benimsemelidir. Düşüncelerini açık ve seçik ifade edebilme yeteneğine sahip olması gerekirken öğretmenlerin de düşüncelerini açık ve seçik ifade edebilmeleri için yüreklendirmelidir. Öğretmenleri işbirliğine ve sınıflarında eğitimin kalitesini artırmaya yönlendirmelidir. Bunu yaparken her birinin farklı özellik ve yeteneğe sahip

olduğunu unutmamalı beklentilerini buna göre ayarlayabilmelidir. Yönetici bireyleri ve sahip oldukları farklılıkları göz önünde bulundurarak takdir etme yolunu iyi bir motivasyon aracı olarak kullanmalıdır. Çünkü takdir edilme tinsel yönü daha ağır başarı ve tüm çalışanlar için önemli bir özendirme aracıdır. Yapılan işin, önem verilen kişiler tarafından, özellikle yöneticiler tarafından beğenilmesi, çalışanlara büyük bir doyum vermektedir. Tabi ki yönetici takdir etmenin memnuniyet verici ve motive edici olması için gerçekçi ve dürüst ve içten olması gerekir. Her öğretmene uzun ve kısa dönemli olarak mesleki gelişimini sağlamak için kariyer planları yapmalıdır. Bu planlar aşamalı olarak düzenlenmelidir. Öğretmen kendi mesleki gelişimini önce kendisi değerlendirmeli, daha sonra da çevresinde etkileşim içinde bulunduğu bireylere değerlendirtmelidir. Hiç kimse öğretmenlik becerileriyle doğmaz. Bu becerileri belirli bir eğitim-öğretim sürecinden sonra elde eder. Eğer bir öğretmen işini iyi yapamıyorsa, büyük bir olasılıkla bu öğretmen, işin nasıl yapılacağını bilmiyordur. Bu öğretmenin mesleki rehberliğe ve yardıma ihtiyacı vardır. Okul yöneticisi bu ihtiyacın üzerine odaklanmalıdır. Okulun performans standartlarını, okuldaki öğretmenler, öğrenciler ve veliler tarafından belirlenmesi için elinden geleni yapabilmeli. Bu performans standartları, okula yeni atanan, diğer öğretmenlere anlatılmalı onların fikirleri alınarak içselleştirmeleri sağlanmalıdır. İnsanın, kendi amaçları için güdülenmesi doğaldır. Ama örgütsel amaçlara güdülenmesi yapaydır. Bu yüzden yönetici, öğretmenlere örgütsel amaçlara güdüleyebilmek için gereken ortamı ve bilinci yaratmak zorundadır (Başaran, 2000b:70).

Yönetici, öğretmenleri örgüt hedeflerine ulaştırmak için, onların bireysel ve çevre etkenlerini inceleyip uygun güdüleme yollarını uygulamalıdır. Bireysel etkenler, görevine güdülenecek olan öğretmenlerin, bilişsel, bedensel ve duygusal gücü; kişilik özellikleri; görevindeki yeterliği; örgüte, işine ve görevine karşı tutumu; ast, üst ve öteki bireylerle ilişkileri gibi örgütteki davranışlarıyla ilgili etkenlerdir yönetici tüm bunları göz önünde bulundurabilmelidir. Öğretmenlerin mesleki gelişimleri için yapılacak planlama aktivitelerini öğretmenler arasında hiçbir fark gözetmeksizin uygulamalıdır. Öğretmenler arasında bireysel farklılıklardan kaynaklanan veya kaynaklanabilecek sorunların kendisine gelmesini beklememeli, sorunları kendisi tahmin edip önlemlerini önceden alabilmelidir. Personelini övmekten çekinmemeli, onların yaptıkları bireysel işlerde (belirli gün ve hafta programları hazırlama, sınıf

düzeni...v.b.) çabalarını düzene koymayı bilmelidir. Yönetici fikirler ne denli farklı olursa olsun öğretmenleri ilgilendirsin yada ilgilendirmesin onları her türlü karara katılmalarını sağlamalıdır. Katılımın temelinde yatan düşünce, kişilerin kararlara katıldıklarında verilen kararı benimseyecekleri ve destekleyecekleri gerçeği yatmaktadır. Karara katılanlar sorunun temelinde yatan gerçekleri daha iyi ve ayrıntılı olarak bileceklerinden kararın niteliği artmış olacaktır. Yönetici öğretmenleri görüşlerini almayı göstermelik olarak kullanmaktan kaçınmalıdır (Sabuncuoğlu, 1995:126).

Okulunda ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlamalıdır. Bu şekilde okulunda kolektif hareket edilmesini sağlayarak personelin bütünleşmesini sağlar. Okulda sinerjik yönetim davranışları göstermelidir. Okulla ilgili herkesi katılım için nasıl güdüleceğini bilmelidir. Her yönetici güdülenme konusu ile ilgilenmek zorundadır. Çünkü yöneticinin başarısı, öğretmenlerinin kurumsal amaçlar doğrultusunda çalışmalarına; bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır (Güney, 2000:467). Öğretmenleriyle aynı duygu, düşünce ve fikirlere sahip olsun yada olmasın bunu dürüstçe açıklamalı, onları zorlayıcı meselelerde yapıcı bir tutum sergilemelidir. Bütün astlarını cinsiyet, ırk, dil, din, milliyet, yaş, branş...v.b. gibi farklılaştırıcı kimliklerden kurtararak onların bütün yeteneklerini örgüt amaçları doğrultusunda kullanmalarını sağlamalıdır (Barutçugil, 2007).

Sonuç olarak, örgütlerin farklılıklardan arındırılmasını söylemek mümkün değildir. Örgütlerde yöneticiler öğretmenler arasındaki farklılıklarla birlikte yaşamak zorundadır. Ancak var olan farklılıkların örgütsel verimliliği ve etkiliği örgüt-birey uyumunu olumsuz olarak etkilemesine izin vermeden çözümlenmesi gerekir. Yönetici, farklılıkların doğal olduğunu kabul edip, farklılıklardan yararlanarak daha sağlıklı bir örgütsel yapı ve davranışlar görüntüsü oluşturmalıdır. Bunu gerçekleştirdiğinde kaçınılmaz bir olgudan yararlanmış ve yapıcı yönde kullanmış olacaktır. (Kandemir, 2006:35).

## **BÖLÜM 2: YÖNTEM**

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni ve örnekleme, anketin hazırlanması, verilerin toplanması, verilerin analizinde kullanılan istatistiksel yöntemler ele alınmıştır.

### **2.1 Araştırma Modeli**

Bu araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Bu çalışmada tarama modeli ile ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterliliklerine ilişkin öğretmen ve yöneticilerin görüşlerinin göreve öğretmenlerin ise cinsiyetlerine, yaşlarına, branşlarına, medeni durumlarına ve farklılıkların yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitim alıp almamalarına göre farklılaşıp farklılaşmadığına belirlemek amacıyla öğretmen ve yönetici görüşleri taranmıştır.

### **2.2 Araştırmanın Örnekleme**

Bu araştırmanın evrenini, 2008–2009 eğitim ve öğretim yılında Bursa İli Osmangazi İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı devlet ilköğretim okullarında görev yapan yaklaşık toplam 3200 öğretmen ve toplam 350 yönetici oluşturmaktadır.

Örnekleme belirlemede, örnekleme girmesi gereken birimlerin listelenmesinin çok zor ya da imkansız olduğu durumlarda grup örnekleme uygun bir örnekleme türüdür. Bu gibi durumlarda benzerlik gösteren birimler bir araya getirilerek kümeler oluşturulur (Balcı, 2005: 87). Araştırmanın örnekleme seçilirken olasılığa dayalı örneklemeden grup örnekleme metodu kullanılarak örnekleme seçimi yapılmıştır. Bunun nedeni Bursa İli'nin sınırları içerisinde ilköğretim okullarında çalışan öğretmen sayısı 3200 gibi önemli bir büyüklükten oluşmasıdır. Bu kadar öğretmenin çalıştığı okulları teker teker listelemek oldukça zordur. Bu nedenle Balcı (2005) tarafından belirtilen, farklı büyüklükteki evrenler için kuramsal örnekleme büyüklüklerine bakıldığında, 3200 kişilik bir evreni örnekleyecek 400 öğretmen ve 100 yönetici olmak üzere 500 birey sayısının uygun olduğu görülmüştür.

**Tablo 1. Araştırmaya Katılan Öğretmen ve Yöneticilerin Kişisel Bilgileri**

İl	Demografik Özellik	Öğretmen	Yönetici	
BURSA (OSMANGAZİ İLÇESİ)	Yaş	21-30	64	0
		31-40	143	8
		41-50	89	20
		51 ve yukarı	61	22
	Cinsiyet	Kadın	245	5
		Erkek	112	45
	Öğrenim Durumu	2 Yıllık Yüksek Okul	15	1
		4 Yıllık Fakülte	323	40
		Lisans Üstü	19	9
	Mesleki Kıdem	1-5 yıl	30	0
		6-10 yıl	79	1
		11-15 yıl	124	5
		16-20 yıl	51	8
		21-25	36	16
26yıl ve daha fazla		37	20	
Branş	Sınıf Öğretmeni	148	30	
	Branş Öğretmeni	209	20	
Medeni Durum	Evli	292	48	
	Bekar	65	2	
Farklılık Yönetimi Hizmet İçi Eğitimi	Aldım	19	26	
	Almadım	338	24	

### 2.3 Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Veriler araştırmacı tarafından geliştirilen ölçek yoluyla toplanmıştır. Ölçek geliştirilmeden önce Türkiye’de ilköğretim okulları ile ilgili yönetmelikler konu ile ilgili diğer, süreli yayınlar ve araştırmalar taranmıştır. Alan taraması sonunda öncelikle farklılıkları yönetme boyutları belirlenmiştir. Bu boyutlar “farklılıkları fark etme, farklılıkları kabul etme, farklılıkları yönetme ve farklılıklardan yararlanma” boyutlarıdır. Alan taraması sonucunda edinilen bilgilerin ışığında, bu boyutların altına maddeler yazılmış toplam dört boyut için 130 maddelik bir madde oluşturulmuştur. Maddeler önce 60 maddeye indirilmiş daha sonra hazırlanan ölçek için eğitim bilimleri alanından beş, ölçme ve değerlendirme alanından bir olmak üzere toplam 6 akademisyenin görüşleri alınmış, uyarı ve tavsiyelerine göre ankette gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Uzman görüşlerinin değerlendirilmesinden sonra, iki bölüm ve 46 maddeden oluşan ölçme aracı hazır hale getirilerek ve Bursa İl Milli Eğitim

Müdürlüğü'ne anket uygulanma izni için başvurulmuş, izin sürecinde “9) Tüm öğretmenlere görev dağılımı yaparken sahip oldukları farklı özellikleri bilerek görevleri dağıtır.14) Farklılıkların sorun kaynağı olduğunu düşünür.17) Öğretmenlerin sahip olduğu farklılıkların örgüt içi yenilik sağlayacağını düşünür.21) Okulda her öğretmeni iyi yaptığı işlerde ayrı ayrı takdir eder.23) Öğretmenler arasında dinsel nedenlerle ayrıcalıklı davranmaz.24) Öğretmenler arasında siyasal nedenlerle ayrıcalıklı davranmaz.25) Öğretmenler arasında cinsiyet ayrımı yapmaz.26) Okulda öğretmenler arasında dost, hısım, akraba, yakın arkadaş v.b ayrımı yapmaz.28) Yetkisini öğretmenlere karşı yasal sınırlar içinde kullanır.29) Okulda, farklı sosyal sınıflardan gelen öğretmenlere eşit muamele eder.31) Herkesin hatasının olabileceğini kabul ederek bu hataları hoş görür.32) Öğretmenlerin başarısızlıklarını değil başarılarını öne çıkararak destekler.37) Okulda, yönetsel kararlarda tüm öğretmenlerin fikirlerine değer verir.” maddeleri “Araştırma önerisinin, amaç ve alt amaçlarına göre hazırlanan veri toplama araçları içerik ve kapsam yönünden, Türk Millî Eğitimi'nin genel amaçlarına uygun olmalıdır. Araştırma anket soruları veya uygulama gibi veri toplama araçları içeriğinde, katılımcıların kişilik haklarına uymada sakınca veya konu dışı çağrışım oluşturacak ifade ve anlatımlar yer alamaz.” yönetmelik maddelerine uygun görülmediği için çıkarılması gerektiği konusunda uyarılıp ölçekten çıkarılması istenmiştir. Sonra iki bölüm ve 33 maddeden oluşan ölçme aracı ile izin işlemleri için tekrar başvurulmuş ve uygulanabilmesi için izin belgesi alınmıştır (EK 1).

Araştırmacı tarafından geliştirilen veri toplama aracının birinci bölümünde yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, mesleki kıdem, branş ve farklılık yönetimi hakkında hizmet içi eğitim alıp almadığına yönelik kişisel bilgilere ait sorular yer almaktadır (EK 2).

İkinci bölümün de ise, İlköğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterliliklerinin dört boyutuyla “farklılıkları kabul etme, farklılıkları fark etme, farklılıklardan yararlanma ve farklılıkları yönetme” ilgili öğretmen ve yönetici görüşlerini tespit etmeyi amaçlayan maddeler bulunmaktadır. Bu boyutları ölçmek amacıyla 25 soru hazırlanmıştır (Ek 3). Ölçek “1- hiçbir zaman”, “2-



nadiren”, “3- ara-sıra”, “4- çoğunlukla” ve “5- her zaman” şeklinde 5’li likert tipi bir derecelendirmeye sahiptir.

### 2.3.1. Veri Toplama Aracının Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışmaları

Veri toplama aracının yapı geçerliliği uzman görüşü ile belirlenmiştir. Alan uzmanlarının görüşlerine göre anket; “farklılıkları fark etme, farklılıkları kabul etme, farklılıkları yönetme ve farklılıklardan yararlanma ” dört boyutta geliştirilmiştir.

Güvenilirlik çalışması için SPSS programı ile faktör analizi yapılmış olup, her boyut tek bir ölçekmiş gibi değerlendirilerek veriler analiz edilmiş, faktör yük değerleri ,30 ve madde toplam korelasyonları ,20’ nin altında olan ve ölçeğin yapısını bozan maddeler çıkarılmıştır. Faktör analizi ile ilgili bulgular aşağıda verilmiştir.

#### 2.3.1.1. Faktör Analizi Sonuç ve Bulguları

Bu bölümde boyutlara ilişkin faktör analizi sonuç ve bulguları ölçekteki sıralamaya göre verilecektir.

**Tablo 2: Yöneticinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Fark Etmesi Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonuçları**

sıra No	Farklılıkları Fark Etmesi Boyutu Maddeleri	Faktör Yük Değerleri	Madde Toplam Korelasyonları
1	Her öğretmenle, okulun amaç ve beklentileri doğrultusunda açık bir iletişim kurar.	,780	,8157
2	Çalışmalarında iyi performans gösteren herkesi tebrik eder.	,790	,8222
3	Tüm öğretmenlerin sorunlarını dinler.	,872	,8899
4	Tüm öğretmenlere görev dağılımı yaparken sahip oldukları yetenekleri bilerek görevleri dağıtır.	,808	,8379
5	Tüm öğretmenleri tek tek tanımak için özen gösterir.	,742	,7853
Açıklanan Toplam Varyans: 79,83			
Alpha: . ,9363		p<0,05	

Yöneticinin öğretmenler arasındaki farklılıkları fark etmesi ölçeğinde beş madde yer almıştır. Analiz sonuçlarına göre, ölçekteki tüm maddelerin faktör yük değerlerinin tamamının ,30'un üzerinde olduğu görülmüştür. Tek faktörün toplam varyansının % 79,83'ünü açıkladığı için, ölçeğin tek faktörlü olduğu görülmüştür. Güvenirliği için hesaplanan alpha iç tutarlılık katsayısı ,9363'dür. Buna göre ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğu kabul edilmiştir.

**Tablo 3: Yöneticinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Kabulü Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonuçları**

Sıra No	Farklılıkları Kabulü Boyutu Maddeleri	Faktör Yük Değerleri	Madde Toplam Korelasyonları
6	Hataları kabul ederek düzeltilmesi konusunda yardımcı olur.	,833	,8311
7	Farklı görüşlere açıktır.	,824	,8230
8	Bir karar alırken okulda tüm çalışanların sahip olduğu farklı özellikleri göz önünde bulundurur.	,797	,8012
9	Öğretmenleri tek bir duruma göre değerlendirmez.	,680	,7054
Açıklanan Toplam Varyans: 78,382			
Alpha: . ,9054		p<0,05	

Yöneticinin öğretmenler arasındaki farklılıkları kabulü alt ölçeğinde dört madde yer almıştır. Analiz sonuçlarına göre, ölçekteki tüm maddelerin faktör yük değerlerinin tamamının ,30'un üzerinde olduğu görülmüştür. Tek faktörün toplam varyansının % 78,382'sini açıkladığı için, ölçeğin tek faktörlü olduğu görülmüştür. Güvenirliği için hesaplanan alpha iç tutarlılık katsayısı ,9054'dür. Buna göre ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğu kabul edilmiştir.

**Tablo 4:Yöneticinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonuçları**

Sıra No	Farklılıkları Yönetme Boyutu Maddeleri	Faktör Yük Değerleri	Madde Toplam Korelasyonları
10	Öğretmenlerin ilgi alanlarını bilerek, görevlendirme yapar.	,659	,7512
11	“Başarılı” ve “başarısız” öğretmen ayrımını örgüt içinde bireysel farklılıkları gözetmeksizin yapar.	,290	,5066

Tablo 4'ün devamıdır.

Sıra No	Farklılıkları Yönetme Boyutu Maddeleri	Faktör Yük Değerleri	Madde Toplam Korelasyonları
12	Öğretmenleri farklı yönlerine karşı sert ve uzlaşmacı olmayan bir tutum takınır.	,493	-,6512
13	Öğretmenlerin özlük haklarını kullanmalarını sağlar.	,834	,8872
14	Öğretmenlerden yeterlilikleri oranında hizmet bekler.	,863	,9125
15	Tüm öğretmenlere karşı her zaman yapıcı bir tutum içinde olur.	,908	,9346
16	Öğretmenlerle ilgili verdiği kararları tarafsız ve doğru bir şekilde alır.	,895	,9293
17	Bütün öğretmenlerin problemlerine eşit hassasiyeti gösterir.	,905	,9158
18	Okulda öğretmenlere yönelik haksızlıkların düzeltilmesinde tüm öğretmenler için aynı çaba gösterir.	,921	,9261
19	Örgüt içinde eğitim-öğretim alanındaki bir sorunu çözmek için branş farkı gözetmeksizin tüm öğretmenlerle bilgi alışverişinde bulunur	,899	,9172
20	Tüm branş öğretmenlerine mesleki alanda kendilerini yetiştirmek için fırsatlar verir.	,911	,9232
Açıklanan Toplam Varyans: 77,984			
Alpha: .,9195			p<0,05

Yöneticinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme alt ölçeğinde 11 madde yer almıştır. Analiz sonuçlarına göre, ölçekteki bir madde dışında tüm maddelerin faktör yük değerlerinin tamamının ,30'un üzerinde olduğu görülmüştür. Faktör yük değeri ,30'un altında olan madde Tablo 4'de görüldüğü üzere “ “Başarılı” ve “başarısız” öğretmen ayrımını örgüt içinde bireysel farklılıkları gözetmeksizin yapar” maddesidir.. Ayrıca madde toplam korelasyonundan da anlaşılacağı üzere anketteki soruları cevaplayanların sorulara gereken önemi gösterip göstermediklerinin tedbirini almak amacıyla 12. soru ters sorulmuştur. Analiz sonucunda soru olumsuz cümle yapılarak tekrar düzeltilmiş. Ölçeğin yapısını bozan ,30un altında yer alan madde ölçekten çıkarılıp tedbir sorusu düzeltildikten sonra 10 maddeden oluşan ölçek için tekrar yapılan analiz sonucu Tablo 5'de verilmiştir.

**Tablo 5: Yöneticinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonuçları**

Sıra No	Farklılıkları Yönetme Boyutu Maddeleri	Faktör Yük Değerleri	Madde Toplam Korelasyonları
10	Öğretmenlerin ilgi alanlarını bilerek, görevlendirme yapar.	,660	,7769
11	Öğretmenleri farklı yönlerine karşı sert ve uzlaşmacı olmayan bir tutum takınmaz.	,503	,6630
12	Öğretmenlerin özlük haklarını kullanmalarını sağlar.	,832	,8893
13	Öğretmenlerden yeterlilikleri oramında hizmet bekler.	,859	,9066
14	Tüm öğretmenlere karşı her zaman yapıcı bir tutum içinde olur.	,909	,9377
15	Öğretmenlerle ilgili verdiği kararları tarafsız ve doğru bir şekilde alır.	,894	,9273
16	Bütün öğretmenlerin problemlerine eşit hassasiyeti gösterir.	,910	,9391
17	Okulda öğretmenlere yönelik haksızlıkların düzeltilmesinde tüm öğretmenler için aynı çaba gösterir.	,923	,9471
18	Örgüt içinde eğitim-öğretim alanındaki bir sorunu çözmek için branş farkı gözetmeksizin tüm öğretmenlerle bilgi alışverişinde bulunur	,905	,9348
19	Tüm branş öğretmenlerine mesleki alanda kendilerini yetiştirmek için fırsatlar verir.	,918	,9427
Açıklanan Toplam Varyans: 83,133			
Alpha: .,9758			p<0,05

Bu haliyle yöneticinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme ölçeğinde 10 madde yer almıştır. Tekrar yapılan analiz sonuçlarına göre, ölçekteki tüm maddelerin faktör yük değerlerinin tamamının ,30'un üzerinde olduğu görülmüştür. Tek faktörün toplam varyansının % 83,133'ünü açıkladığı için, ölçeğin tek faktörlü olduğu görülmüştür. Güvenirliği için hesaplanan alpha iç tutarlılık katsayısı , 9758'dür. Buna göre ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğu kabul edilmiştir.

**Tablo 6:Yöneticinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıklardan Yararlanma Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonuçları**

Sıra No	Farklılıklardan Yararlanması Boyutu Maddeleri	Faktör Yük Değerleri	Madde Toplam Korelasyonları
20	Anlaşmazlıklar kaynağının örgüt içindeki bireysel farklılıklar olduğunu bilir.	,687	,3140
21	Örgüt içi bireysel farklılıklardan kaynaklanan sorunları öğretmenler arasında var olan ortak özelliklere dikkat çekerek çözmeyi başarır.	,608	,3534
22	Öğretmenler arasındaki bireysel farklılıkların örgütte çözümü olmayan sorunlar yaratacağına inanır	,726	-,1101
23	Farklı görüşlerin her zaman tartışma ortamı yaratıp, ortaya daha iyi fikirlerin çıkabileceğini düşünür.	,576	,4801
24	Okuldaki öğrencilerin eğitim ve öğretimi ile ilgili bir sorunun en iyi şekilde çözülebilmesi için tüm öğretmenlerin düşüncelerini dile getirmelerine fırsat verir.	,716	,6110
24	Okuldaki öğrencilerin eğitim ve öğretimi ile ilgili bir sorunun en iyi şekilde çözülebilmesi için tüm öğretmenlerin düşüncelerini dile getirmelerine fırsat verir.	,716	,6110
Açıklanan Toplam Varyans: 40,391			
Alpha: . ,4756			p<0,05

Yöneticinin öğretmenler arasındaki farklılıklardan yararlanma alt ölçeğinde beş madde yer almıştır. Analiz sonuçlarına göre, ölçekteki bir madde dışında tüm maddelerin faktör yük değerlerinin tamamının ,30'un üzerinde olduğu görülmüştür. Faktör yük değeri ,30'un altında olan madde Tablo 6'da görüldüğü üzere "Öğretmenler arasındaki bireysel farklılıkların örgütte çözümü olmayan sorunlar yaratacağına inanır" maddesidir. Ölçeğin yapısını bozan ve ,30un altında yer alan madde ölçekten çıkarıldıktan sonra dört maddeden oluşan ölçek için tekrar yapılan analiz sonucu Tablo 7'de verilmiştir.

**Tablo 7:Yöneticinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıklardan Yararlanma Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonuçları**

Sıra No	Farklılıklardan Yararlanma Boyutu Maddeleri	Faktör Yük Değerleri	Madde Toplam Korelasyonları
20	Anlaşmazlıklar kaynağının örgüt içindeki bireysel farklılıklar olduğunu bilir.	,687	,3140
21	Örgüt içi bireysel farklılıklardan kaynaklanan sorunları öğretmenler arasında var olan ortak özelliklere dikkat çekerek çözmeyi başarır.	,608	,3536
22	Farklı görüşlerin her zaman tartışma ortamı yaratıp, ortaya daha iyi fikirlerin çıkabileceğini düşünür.	,576	,4801
23	Okuldaki öğrencilerin eğitim ve öğretimi ile ilgili bir sorunun en iyi şekilde çözülebilmesi için tüm öğretmenlerin düşüncelerini dile getirmelerine fırsat verir.	,716	,6110
Açıklanan Toplam Varyans: 49,777			
Alpha: ,6551			p<0,05

Bu haliyle yöneticinin öğretmenler arasındaki farklılıklardan yararlanma ölçeğinde dört madde yer almıştır. Tekrar yapılan analiz sonuçlarına göre, ölçekteki tüm maddelerin faktör yük değerlerinin tamamının ,30'un üzerinde olduğu görülmüştür. Tek faktörün toplam varyansının % 49,777'sini açıkladığı için, ölçeğin tek faktörlü olduğu görülmüştür. Güvenirliği için hesaplanan alpha iç tutarlılık katsayısı ,6551'dir. Buna göre ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğu kabul edilmiştir.

### 2.3.2 Ölçeğin Uygulanması

Hazırlanan anketlerin uygulanabilmesi için Bursa İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izin alınmıştır. İzin belgesi (EK1), araştırmanın ekler kısmında sunulmuştur. Çoğaltılan anketler, öğretmenlere araştırmacı tarafından bizzat ulaştırılarak cevaplandırılmaları istenmiştir. Toplam 400 anket öğretmenlere toplam 100 anket yöneticilere dağıtılmış, dağıtılan anketlerden 357 tane öğretmenlerden 50 tane de yöneticilerden olmak üzere 407 tanesi geri alınabilmiştir ve analize dahil edilmiştir.

## 2.4 Verilerin Analizi

Veri toplama araçlarından elde edilen sayısal veriler SPSS paket programına aktarılmış sonra elde edilen bilgiler çözümlenmiştir. Öğretmenlerin ve yöneticilerin kişisel bilgi analizinde frekans ve yüzde kullanılmıştır.

İlköğretim okul öğretmenlerinin ve İlköğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterlilikleri boyutlarına ilişkin görüşlerini belirlemek ve karşılaştırmak amacıyla çapraz tablo (Crostab) analizinden elde edilen frekans ve yüzde değerlerinden yararlanılmıştır. Görüşlerin homojen ya da heterojen yapıda olup olmadığı hakkında bilgi edinebilmek için standart sapmalara bakılmıştır. Ayrıca görüşler arasında anlamlı fark olup-olmadığı ,05 düzeyinde Chi-Kare ile test edilmiştir. Anlamlı farklar yorumlanmıştır.

İlköğretim okul öğretmenlerinin ve İlköğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterlilikleri boyutlarına ilişkin görüşlerinin, ortalama puanları arasında anlamlı farkların olup olmadığına ilişkin t-testi sonuçlarına yer verilmiştir. Anlamlılık düzeyi ,05 olarak alınmıştır. İlköğretim okul öğretmenlerinin ve İlköğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterlilikleri boyutlarına yönelik gerçekleştirdikleri yeterlilik ifadeleri aritmetik ortalamalarına göre boyut içerisindeki maddeler yüksekten- düşüğe sıralanarak önem sırası oluşturulmuştur.

İlköğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterlilikleri boyutlarına ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerinin görev göre, öğretmenlerin cinsiyet, medeni duruma, branş ve farklılıkların yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitim alıp almadıklarına göre ortalama puanları arasında anlamlı farkların olup olmadığına ilişkin analizler t-testi ile yapılmıştır. Anlamlılık düzeyi ,05 olarak alınmıştır. Öğretmenlerin yaş, mesleki kıdem, öğrenim durumu değişkenleri için her bir boyuta ilişkin ortalama puanlar hesaplanarak, görüşler arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi yapılmış, farkın anlamlı olduğu boyutlarda, anlamlı farkın hangi grup veya gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Tukey-b testi yapılmıştır.

## **BÖLÜM 3: BULGULAR VE YORUMLAR**

Bu bölümde araştırma bulguları ve bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır. Bulguların sunumunda her değişken göre her bir boyut ayrı ayrı ele alınmış ve boyutlar. Farklılıkları fark etme, farklılıkları kabul etme, farklılıkları yönetme ve farklılıklardan yararlanma sırasıyla verilmiştir. İlköğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterlilikleri boyutlarına ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerinin göreve öğretmenlerin cinsiyet, medeni duruma, yaş, kıdem, branş ve farklılıkların yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitim alıp almadıklarına göre bulgular ve yorumlar açıklanmaktadır.

### **3.1. İlköğretim Okullarında Çalışan Yöneticilerin Kullandıkları İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterliliklerine Yönelik Boyutlarına İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri**

Bu bölümde ilköğretim okullarında çalışan yöneticilerin kullandıkları İlköğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterliliklerine yönelik boyutlarına ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerine ait bulgu ve yorumlar soru soru karşılaştırmalı olarak verilmiştir.

#### **3.1.1 Yöneticinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Fark Etmesi Boyutuna İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri**

Yöneticinin öğretmenler arasındaki farklılıkları fark etmesi boyutuna ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri dört maddeyle belirlenmeye çalışılmıştır. Ölçekte birinci ve beşinci maddeler arasındaki bölümü kapsayan farklılıkları fark etme boyutuna ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerinin ayrıntıları Tablo 8 'de verilmiştir.



**Tablo 8:Yöneticinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Fark Etme Boyutuna İlişkin Görüşler**

Soru	Görev	Öğretmen ve Yönetici Görüşleri	Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara-Sıra	Çoğunlukla	Her zaman	Toplam	Ki-Kare
1	Yönetici	f	1	1	8	18	22	50	,000*
		%	,2	,2	2,0	4,4	5,4	12,3	
	Öğretmen	f	12	96	120	68	61	357	
		%	2,9	23,6	29,5	16,7	15,0	87,7	
2	Yönetici	f	0	2	10	18	20	50	,000*
		%	,0	,5	2,5	4,4	4,9	12,3	
	Öğretmen	f	10	131	64	76	76	357	
		%	2,5	32,2	15,7	18,7	18,7	87,7	
3	Yönetici	f	0	5	14	21	10	50	,000*
		%	,0	1,2	3,4	5,2	2,5	12,3	
	Öğretmen	f	17	116	101	47	76	357	
		%	4,2	28,5	24,8	11,5	18,7	87,7	
4	Yönetici	f	1	3	11	25	10	50	,000*
		%	,2	,7	2,7	6,1	2,5	12,3	
	Öğretmen	f	24	98	80	87	68	357	
		%	5,9	24,1	19,7	21,4	16,7	87,7	
5	Yönetici	f	1	5	10	19	15	50	,001*
		%	,2	1,2	2,5	4,7	3,7	12,3	
	Öğretmen	f	25	118	80	68	66	357	
		%	6,1	29,0	19,7	16,7	16,2	87,7	

$p < 0,05$

\*Anlamlı Fark Vardır

“Farklılıkları Fark Etme” boyutuna ilişkin (Soru 1) olan “Her öğretmenle, okulun amaç ve beklentileri doğrultusunda açık bir iletişim kurar.” ifadesine ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin %56’sı yöneticilerin açık bir iletişim kurmadıklarını belirtirken yöneticilerin %96’sı açık bir iletişim kurduklarını bildirmişlerdir. Soru 1’e verilen cevaplar ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticileri arasında anlamlı farklılık göstermektedir ( $p < 0,05$ ). Görüşler arasındaki anlamlı farktan hareketle, ilköğretim okulu yöneticilerinin, ilköğretim okulu öğretmenlerine oranla bu maddeye verdikleri cevabın daha olumlu görüldüğü söylenebilir.

“Farklılıkları Fark Etme” boyutuna ilişkin (Soru 2) olan “Çalışmalarında iyi performans gösteren herkesi tebrik eder.” ifadesine ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin %66,6’sı yöneticilerin, iyi performans gösteren herkesi genellikle tebrik ettiklerini belirtirken yöneticilerin %96’sı , iyi performans gösteren herkesi tebrik

ettiklerini bildirmişlerdir. Soru 2'ye verilen cevaplar resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticileri arasında anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Görüşler arasındaki anlamlı farktan hareketle, ilköğretim okulu yöneticilerinin, ilköğretim okulu öğretmenlerine oranla bu maddeye verdikleri cevabın daha olumlu görüldüğü söylenebilir.

“Farklılıkları Fark Etme” boyutuna ilişkin (Soru 3) olan “Tüm öğretmenlerin sorunlarını dinler.” ifadesine resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin %53,3'ü yöneticilerin, tüm öğretmenlerin sorunlarını dinlediğini belirtirken yöneticilerin %90'ı , tüm öğretmenlerin sorunlarını dinlediğini bildirmişlerdir. Soru 3'ye verilen cevaplar ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticileri arasında anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Görüşler arasındaki anlamlı farktan hareketle, ilköğretim okulu yöneticilerinin, ilköğretim okulu öğretmenlerine oranla bu maddeye verdikleri cevabın daha olumlu görüldüğü söylenebilir.

“Farklılıkları Fark Etme” boyutuna ilişkin (Soru 4) olan “Tüm öğretmenlere görev dağılımı yaparken sahip oldukları yetenekleri bilerek görevleri dağıtır.” ifadesine resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin %65,2'si yöneticilerin, genellikle öğretmenlere görev dağılımı yaparken sahip oldukları yetenekleri bilerek görevleri dağıttıklarını belirtirken yöneticilerin %90'ı , tüm öğretmenlere görev dağılımı yaparken sahip oldukları yetenekleri bilerek görevleri dağıttığını bildirmişlerdir Soru 4'e verilen cevaplar ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticileri arasında anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Görüşler arasındaki anlamlı farktan hareketle, ilköğretim okulu yöneticilerinin, ilköğretim okulu öğretmenlerine oranla bu maddeye verdikleri cevabın daha olumlu görüldüğü söylenebilir.

“Farklılıkları Fark Etme” boyutuna ilişkin (Soru 5) olan “Tüm öğretmenleri tek tek tanımak için özen gösterir.” ifadesine resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin %65,'ü yöneticilerin, genellikle öğretmenleri tek tek tanımak için özen gösterdiklerini belirtirken yöneticilerin %88'ı , tüm öğretmenleri tek tek tanımak için özen gösterdiklerini bildirmişlerdir. Soru 5'e verilen cevaplar ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticileri arasında anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Görüşler arasındaki anlamlı farktan hareketle, ilköğretim okulu yöneticilerinin,

ilköğretim okulu öğretmenlerine oranla bu maddeye verdikleri cevabın daha olumlu görüldüğü söylenebilir.

### 3.1.2 İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri Düzeyi “ Yöneticinin Farklılıkları Kabulü” Boyutuna İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri

Bu bölümde devlet okulu yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterlilikleri düzeyi “farklılıkların kabulü” boyutuna ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerine ait bulgu ve yorumlar soru soru karşılaştırmalı olarak verilmiştir. Ölçekte birinci ve dördüncü maddeler arasındaki bölümü kapsayan “farklılıkların kabulü” boyutuna ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerinin ayrıntıları Tablo11’de verilmiştir.

**Tablo 9:Yöneticinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Kabulü Boyutuna İlişkin Görüşler**

Soru	Görev	Öğretmen ve Yönetici Görüşleri	Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara-Sıra	Çoğunlukla	Her zaman	Toplam	Ki-Kare
6	Yönetici	f	0	6	11	23	10	50	,001*
		%	,0	1,5	2,7	5,7	2,5	12,3	
	Öğretmen	f	23	110	92	87	45	357	
		%	5,7	5,7	22,6	21,4	11,1	87,7	
7	Yönetici	f	2	9	12	15	12	50	,389
		%	,5	2,2	2,9	3,7	2,9	12,3	
	Öğretmen	f	16	85	103	104	49	357	
		%	3,9	20,9	25,3	25,6	12,0	87,7	
8	Yönetici	f	0	2	15	20	13	50	,000*
		%	,0	,5	3,7	4,9	3,2	12,3	
	Öğretmen	f	40	101	86	70	60	357	
		%	9,8	24,8	21,1	17,2	14,7	87,7	
9	Yönetici	f	0	3	11	16	20	50	,001*
		%	,0	,7	2,7	3,9	4,9	12,3	
	Öğretmen	f	35	69	87	98	68	357	
		%	8,6	17,0	21,4	24,1	16,7	87,7	

p<0,05

\*Anlamlı Fark Vardır

“Farklılıkların Kabulü” boyutuna ilişkin birinci madde (Soru 6) olan “Hataları kabul ederek düzeltilmesi konusunda yardımcı olur” ifadesine resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin %55,1’i, yöneticilerin %88’i olumlu görüş bildirmişlerdir. Soru

6'ya verilen cevaplar resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticileri arasında anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Görüşler arasındaki anlamlı farktan hareketle, ilköğretim okulu yöneticilerinin, ilköğretim okulu öğretmenlerine oranla bu maddeye verdikleri cevabın daha olumlu görüldüğü söylenebilir.

“Farklılıkların Kabulü” boyutuna ilişkin ikinci madde (Soru 7) olan “Farklı görüşlere açıktır.” ifadesine resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin %70,6'sı, yöneticilerin %78'i olumlu görüş bildirmişlerdir. Soru 7'ye verilen cevaplar yönetici ve öğretmenler arasında farklılık göstermemektedir. Bu bulgulara göre ilköğretim okullarında “Farklılıkların Kabulü” boyutuna ilişkin üçüncü madde (Soru 8) olan “Bir karar alırken okulda tüm çalışanların sahip olduğu farklı özellikleri göz önünde bulundurur.” ifadesine ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin %53'ü, yöneticilerin %96'sı olumlu görüş bildirmişlerdir. Soru 8'e verilen cevaplar ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticileri arasında anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Görüşler arasındaki anlamlı farktan hareketle, ilköğretim okulu yöneticilerinin, ilköğretim okulu öğretmenlerine oranla bu maddeye verdikleri cevabın daha olumlu görüldüğü söylenebilir.

“Farklılıkların Kabulü” boyutuna ilişkin dördüncü madde (Soru 9) olan “Öğretmenleri tek bir duruma göre değerlendirmem” ifadesine ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin %62,2'si, yöneticilerin %94'ü olumlu görüş bildirmişlerdir. Soru 9'a verilen cevaplar resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticileri arasında anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Görüşler arasındaki anlamlı farktan hareketle, ilköğretim okulu yöneticilerinin, ilköğretim okulu öğretmenlerine oranla bu maddeye verdikleri cevabın daha olumlu görüldüğü söylenebilir.

### **3.1.3. Yöneticinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Boyutuna İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri**

Yöneticinin öğretmenler arasındaki farklılıkları fark etmesi boyutuna ilişkin öğretmen görüşleri 10 maddeyle belirlenmeye çalışılmıştır. Ölçekte 10. ve 19. maddeler arasındaki bölümü kapsayan farklılıklardan yararlanma boyutuna ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerinin ayrıntıları Tablo 10'da verilmiştir.

**Tablo 10: Yöneticinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıklardan Yönetme Boyutuna İlişkin Görüşler**

Soru	Görev	Öğretmen ve Yönetici Görüşleri	Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara-Sıra	Çoğunlukla	Her zaman	Toplam	Ki-Kare
10	Yönetici	f	0	4	14	23	9	50	,000*
		%	,0	1,0	3,4	5,7	2,2	12,3	
	Öğretmen	f	27	92	84	84	70	357	
		%	6,6	22,6	20,6	20,6	17,2	87,7	
11	Yönetici	f	3	5	15	18	9	50	,001*
		%	,7	1,2	3,7	4,4	2,2	12,3	
	Öğretmen	f	62	120	47	87	41	357	
		%	15,2	29,5	11,5	21,4	10,1	87,7	
12	Yönetici	N	0	1	5	12	32	50	,000*
		%	,0	,2	1,2	2,9	7,9	12,3	
	Öğretmen	f	31	126	62	94	44	357	
		%	7,6	31,0	15,2	23,1	10,8	87,7	
13	Yönetici	f	0	2	14	23	11	50	,013*
		%	,0	,5	3,4	5,7	2,7	12,3	
	Öğretmen	f	26	130	66	93	42	357	
		%	6,4	31,9	16,2	22,9	10,3	87,7	
14	Yönetici	f	0	2	10	23	15	50	,000*
		%	,0	,5	2,5	5,7	3,7	12,3	
	Öğretmen	f	30	133	67	79	48	357	
		%	7,4	32,7	16,5	19,4	11,8	87,7	
15	Yönetici	f	0	1	10	25	14	50	,000*
		%	,0	,2	2,5	6,1	3,4	12,3	
	Öğretmen	f	24	132	83	76	42	357	
		%	5,9	32,4	20,4	18,7	10,3	87,7	
16	Yönetici	f	0	1	13	16	20	50	,000*
		%	,0	,2	3,2	3,9	4,9	12,3	
	Öğretmen	f	23	121	89	74	50	357	
		%	5,7	29,7	21,9	18,2	12,3	87,7	
17	Yönetici	f	0	2	12	19	17	50	,000*
		%	,0	,5	2,9	4,7	4,2	12,3	
	Öğretmen	f	19	124	97	61	56	357	
		%	4,7	30,5	23,8	15,0	13,8	87,7	
18	Yönetici	f	0	3	10	23	14	50	,000*
		%	,0	,7	2,5	5,7	3,4	12,3	
	Öğretmen	f	18	119	98	67	55	357	
		%	4,4	29,2	24,1	16,5	13,5	87,7	
19	Yönetici	f	0	2	12	20	16	50	,000*
		%	,0	,5	2,9	4,9	3,9	12,3	
	Öğretmen	f	15	123	97	60	62	357	
		%	3,7	30,2	23,8	14,7	15,2	87,7	

p<0,05

\*Anlamlı Fark Vardır

“Farklılıkları Yönetme” boyutuna ilişkin (Soru 10) olan “Öğretmenlerin ilgi alanlarını bilerek, görevlendirme yapar.” ifadesine resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin %63,8’i yöneticilerin, öğretmenlerin ilgi alanlarını bilerek, görevlendirme yaptığını yöneticilerin %92’si öğretmenlerin ilgi alanlarını bilerek, görevlendirme yaptığını bildirmişlerdir. Soru 10’a verilen cevaplar resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticileri arasında anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Görüşler arasındaki anlamlı farktan hareketle, ilköğretim okulu yöneticilerinin, ilköğretim okulu öğretmenlerine oranla bu maddeye verdikleri cevabın daha olumlu görüldüğü söylenebilir.

“Farklılıkları Yönetme” boyutuna ilişkin (Soru 11) olan “Öğretmenleri farklı yönlerine karşı sert ve uzlaşmacı olmayan bir tutum takınmaz.” ifadesine resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin %56,2’si yöneticilerin, öğretmenleri farklı yönlerine karşı sert ve uzlaşmacı olmayan bir tutum takınmadığı yöneticilerin %82’si öğretmenleri farklı yönlerine karşı sert ve uzlaşmacı olmayan bir tutum takınmadığını bildirmişlerdir. Soru 11’e verilen cevaplar resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticileri arasında anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Görüşler arasındaki anlamlı farktan hareketle, ilköğretim okulu yöneticilerinin, ilköğretim okulu öğretmenlerine oranla bu maddeye verdikleri cevabın daha olumlu görüldüğü söylenebilir.

“Farklılıkları Yönetme” boyutuna ilişkin (Soru 12) olan “Öğretmenlerin özlük haklarını kullanmalarını sağlar.” ifadesine resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin %74,8’i yöneticilerin, öğretmenlerin özlük haklarını kullanmalarını sağladığını yöneticilerin %88’i öğretmenlerin özlük haklarını kullanmalarını sağladığını bildirmişlerdir. Soru 12’ye verilen cevaplar resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticileri arasında anlamlı farklılık göstermektedir ( $P<0,05$ ). Görüşler arasındaki anlamlı farktan hareketle, ilköğretim okulu yöneticilerinin, ilköğretim okulu öğretmenlerine oranla bu maddeye verdikleri cevabın daha olumlu görüldüğü söylenebilir.

“Farklılıkları Yönetme” boyutuna ilişkin (Soru 13) olan “Öğretmenlerden yeterlilikleri oranında hizmet bekler.” ifadesine resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin %69,3’ü yöneticilerin, Öğretmenlerden yeterlilikleri oranında hizmet

beklediğini yöneticilerin %96'sı Öğretmenlerden yeterlilikleri oranında hizmet beklediğini bildirmişlerdir. Soru 13'e verilen cevaplar resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticileri arasında anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Görüşler arasındaki anlamlı farktan hareketle, ilköğretim okulu yöneticilerinin, ilköğretim okulu öğretmenlerine oranla bu maddeye verdikleri cevabın daha olumlu görüldüğü söylenebilir.

“Farklılıkları Yönetme” boyutuna ilişkin (Soru 13) olan “Tüm öğretmenlere karşı her zaman yapıcı bir tutum içinde olur.” ifadesine resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin %68,6'sı yöneticilerin, tüm öğretmenlere karşı her zaman yapıcı bir tutum içinde olduğunu yöneticilerin %96'sı tüm öğretmenlere karşı her zaman yapıcı bir tutum içinde olduğunu bildirmişlerdir. Soru 13'e verilen cevaplar resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticileri arasında anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Görüşler arasındaki anlamlı farktan hareketle, ilköğretim okulu yöneticilerinin, ilköğretim okulu öğretmenlerine oranla bu maddeye verdikleri cevabın daha olumlu görüldüğü söylenebilir.

“Farklılıkları Yönetme” boyutuna ilişkin (Soru 14) olan “Öğretmenlerle ilgili verdiği kararları tarafsız ve doğru bir şekilde alır.” ifadesine resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin %61,5'i yöneticilerin, öğretmenlerle ilgili verdiği kararları tarafsız ve doğru bir şekilde aldığını yöneticilerin %96'sı öğretmenlerle ilgili verdiği kararları tarafsız ve doğru bir şekilde aldığını bildirmişlerdir. Soru 14'e verilen cevaplar resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticileri arasında anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Görüşler arasındaki anlamlı farktan hareketle, ilköğretim okulu yöneticilerinin, ilköğretim okulu öğretmenlerine oranla bu maddeye verdikleri cevabın daha olumlu görüldüğü söylenebilir.

“Farklılıkları yönetme” boyutuna ilişkin (Soru 15) olan “Bütün öğretmenlerin problemlerine eşit hassasiyeti gösterir.” ifadesine resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin %69,8'i yöneticilerin, Bütün öğretmenlerin problemlerine eşit hassasiyeti gösterdiği, yöneticilerin %98'i Bütün öğretmenlerin problemlerine eşit hassasiyeti gösterdiği bildirmişlerdir. Soru 15'e verilen cevaplar resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticileri arasında anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Görüşler arasındaki anlamlı farktan hareketle, ilköğretim okulu

yöneticilerinin, ilköğretim okulu öğretmenlerine oranla bu maddeye verdikleri cevabın daha olumlu görüldüğü söylenebilir.

“Farklılıkları Yönetme” boyutuna ilişkin (Soru 16) olan “Okulda öğretmenlere yönelik haksızlıkların düzeltilmesinde tüm öğretmenler için aynı çaba gösterir.” ifadesine resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin %69,3’ü yöneticilerin, okulda öğretmenlere yönelik haksızlıkların düzeltilmesinde tüm öğretmenler için aynı çaba gösterdiğini yöneticilerin %96’sı öğretmenlerin okulda öğretmenlere yönelik haksızlıkların düzeltilmesinde tüm öğretmenler için aynı çaba gösterdiğini bildirmişlerdir. Soru 16’ya verilen cevaplar resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticileri arasında anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Görüşler arasındaki anlamlı farktan hareketle, ilköğretim okulu yöneticilerinin, ilköğretim okulu öğretmenlerine oranla bu maddeye verdikleri cevabın daha olumlu görüldüğü söylenebilir.

“Farklılıkları Yönetme” boyutuna ilişkin (Soru 17) olan “Örgüt içinde eğitim-öğretim alanındaki bir sorunu çözmek için branş farkı gözetmeksizin tüm öğretmenlerle bilgi alışverişinde bulunur” ifadesine resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin %69,8’i yöneticilerin, örgüt içinde eğitim-öğretim alanındaki bir sorunu çözmek için branş farkı gözetmeksizin tüm öğretmenlerle bilgi alışverişinde bulunduğunu yöneticilerin %94’ü örgüt içinde eğitim-öğretim alanındaki bir sorunu çözmek için branş farkı gözetmeksizin tüm öğretmenlerle bilgi alışverişinde bulunduğunu bildirmişlerdir. Soru 17’ye verilen cevaplar resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticileri arasında anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Görüşler arasındaki anlamlı farktan hareketle, ilköğretim okulu yöneticilerinin, ilköğretim okulu öğretmenlerine oranla bu maddeye verdikleri cevabın daha olumlu görüldüğü söylenebilir.

“Farklılıkları Yönetme” boyutuna ilişkin (Soru 18) olan “Tüm branş öğretmenlerine mesleki alanda kendilerini yetiştirmek için fırsatlar verir.” ifadesine resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin %64,7’si yöneticilerin, tüm branş öğretmenlerine mesleki alanda kendilerini yetiştirmek için fırsatlar verdiğini yöneticilerin %96’sı tüm branş öğretmenlerine mesleki alanda kendilerini yetiştirmek için fırsatlar verdiğini bildirmişlerdir. Soru 18’e verilen cevaplar resmi ilköğretim okullarında çalışan



öğretmen ve yöneticileri arasında anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Görüşler arasındaki anlamlı farktan hareketle, ilköğretim okulu yöneticilerinin, ilköğretim okulu öğretmenlerine oranla bu maddeye verdikleri cevabın daha olumlu görüldüğü söylenebilir.

### 3.1.4. Yöneticinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıklardan Yararlanma Boyutuna İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri

Yöneticinin öğretmenler arasındaki farklılıkları fark etmesi boyutuna ilişkin öğretmen görüşleri dört maddeyle belirlenmeye çalışılmıştır. Ölçekte 20. ve 23. maddeler arasındaki bölümü kapsayan farklılıklardan yararlanma boyutuna ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerinin ayrıntıları Tablo 11’de verilmiştir.

**Tablo 11: Yöneticinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıklardan Yararlanma Boyutuna İlişkin Görüşler**

Madde	Görev	Öğretmen ve Yönetici Görüşleri	Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara-Sıra	Çoğunlukla	Her zaman	Toplam	Ki-Kare
20	Yönetici	f	3	7	8	7	25	50	,007*
		%	,7	1,7	2,0	1,7	6,1	12,3	
	Öğretmen	f	12	72	40	126	107	357	
		%	2,9	17,7	9,8	31,0	26,3	87,7	
21	Yönetici	f	6	4	10	14	15	50	,001*
		%	1,5	1,0	2,5	3,4	3,7	12,3	
	Öğretmen	f	25	110	77	89	56	357	
		%	6,1	27,0	18,9	21,9	13,8	87,7	
22	Yönetici	F	10	4	8	8	20	50	,001*
		%	2,5	1,0	2,0	2,0	4,9	12,3	
	Öğretmen	f	38	122	70	83	44	357	
		%	9,3	30,0	17,2	20,4	10,8	87,7	
23	Yönetici	f	2	4	3	25	16	50	,000*
		%	,5	1,0	,7	6,1	3,9	12,3	
	Öğretmen	f	29	93	66	97	72	357	
		%	7,1	22,9	16,2	23,8	17,7	87,7	

$p<0,05$

\*Anlamlı Fark Vardır

“Farklılıklardan Yararlanma” boyutuna ilişkin (Soru 20) olan “Anlaşmazlıklar kaynağının örgüt içindeki bireysel farklılıklar olduğunu bilir.” ifadesine resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin %67,1’i yöneticilerin, anlaşmazlıklar

kaynağının örgüt içindeki bireysel farklılıklar olduğunu düşündüğünü belirtirken yöneticilerin %80'ı , anlaşmazlıklar kaynağının örgüt içindeki bireysel farklılıklar olduğunu düşündüğünü bildirmişlerdir. Soru 20'ye verilen cevaplar resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticileri arasında anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Görüşler arasındaki anlamlı farktan hareketle, ilköğretim okulu yöneticilerinin, ilköğretim okulu öğretmenlerine oranla bu maddeye verdikleri cevabın daha olumlu görüldüğü söylenebilir.

“Farklılıklardan Yararlanma” boyutuna ilişkin (Soru 21) olan “Örgüt içi bireysel farklılıklardan kaynaklanan sorunları öğretmenler arasında var olan ortak özelliklere dikkat çekerek çözmeyi başarır.” ifadesine resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin %54,6'sı yöneticilerin, örgüt içi bireysel farklılıklardan kaynaklanan sorunları öğretmenler arasında var olan ortak özelliklere dikkat çekerek çözmeyi başardığını belirtirken yöneticilerin %78'ı örgüt içi bireysel farklılıklardan kaynaklanan sorunları öğretmenler arasında var olan ortak özelliklere dikkat çekerek çözmeyi başardığını bildirmişlerdir. Soru 21'e verilen cevaplar resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticileri arasında anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Görüşler arasındaki anlamlı farktan hareketle, ilköğretim okulu yöneticilerinin, ilköğretim okulu öğretmenlerine oranla bu maddeye verdikleri cevabın daha olumlu görüldüğü söylenebilir.

“Farklılıklardan Yararlanma” boyutuna ilişkin (Soru 22) olan “Farklı görüşlerin her zaman tartışma ortamı yaratıp, ortaya daha iyi fikirlerin çıkabileceğini düşünür.” ifadesine resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin %67,6'sı yöneticilerin, farklı görüşlerin her zaman tartışma ortamı yaratıp, ortaya daha iyi fikirlerin çıkabileceğini düşündüğünü belirtirken yöneticilerin %92'si farklı görüşlerin her zaman tartışma ortamı yaratıp, ortaya daha iyi fikirlerin çıkabileceğini düşündüğünü bildirmişlerdir. Soru 22'ye verilen cevaplar resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticileri arasında anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Görüşler arasındaki anlamlı farktan hareketle, ilköğretim okulu yöneticilerinin, ilköğretim okulu öğretmenlerine oranla bu maddeye verdikleri cevabın daha olumlu görüldüğü söylenebilir.

“Farklılıklardan Yararlanma” boyutuna ilişkin (Soru 23) olan “Okuldaki öğrencilerin eğitim ve öğretimi ile ilgili bir sorunun en iyi şekilde çözülebilmesi için tüm öğretmenlerin düşüncelerini dile getirmelerine fırsat verir.” ifadesine resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin %62,9’u yöneticilerin, okuldaki öğrencilerin eğitim ve öğretimi ile ilgili bir sorunun en iyi şekilde çözülebilmesi için tüm öğretmenlerin düşüncelerini dile getirmelerine fırsat verdiğini belirtirken, yöneticilerin %88’i okuldaki öğrencilerin eğitim ve öğretimi ile ilgili bir sorunun en iyi şekilde çözülebilmesi için tüm öğretmenlerin düşüncelerini dile getirmelerine fırsat verdiğini bildirmişlerdir. Soru 23’e verilen cevaplar resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticileri arasında anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Görüşler arasındaki anlamlı farktan hareketle, ilköğretim okulu yöneticilerinin, ilköğretim okulu öğretmenlerine oranla bu maddeye verdikleri cevabın daha olumlu görüldüğü söylenebilir.

### **3.2.İlköğretim Okullarında Okul Yöneticilerinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterliliklerine Yönelik Öğretmen Ve Yönetici Görüşlerine İlişkin t - Testi Sonuçları**

Bu bölümde, ilköğretim okullarında okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterliliklerine yönelik öğretmen ve yönetici görüşlerine ilişkin t - testi sonuçları verilmiştir.

**Tablo 12:İlköğretim Okullarında Okul Yöneticilerinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterliliklerine Yönelik , Farklılıkları Fark Etme Boyutu İle İlgili Öğretmen Ve Yönetici Görüşlerine İlişkin t - Testi Sonuçları**

GÖREV	N	$\bar{x}$	SS	sd	t	p
Yönetici	50	3,93	3,868	405	6,17	0.000*
Öğretmen	357	3,17	5,384	78,398		

$p<0,5$

\* Anlamlı fark vardır.

Tablo 12 'de görüldüğü gibi ilköğretim okullarında okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterliliklerine yönelik farklılıkları fark etme boyutuna ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri anlamlı bir farklılık göstermektedir [ $t_{(78,398)}= 6,17$ ;  $p<0,05$ ). ilköğretim okullarında çalışan yöneticilerin “farklılıkları fark

etme” boyutuna ilişkin görüşleri ( $\bar{x}=3,93$ ), ilköğretim okullarda çalışan öğretmenlerin görüşlerine ( $\bar{x}=3,17$ ) göre daha olumludur. Görüşler arasındaki anlamlı farktan hareketle, ilköğretim okulu yöneticilerinin, ilköğretim okulu öğretmenlerine oranla farklılıkları fark etme yeterliliğini gerçekleştirdikleri konusunda kendilerini daha olumlu gördüğü söylenebilir. Bu durumda yöneticiler öğretmenlerini tanıdığını ve dolayısıyla öğretmenler arasındaki farklılıkların farkında olduklarını düşünmelerinden kaynaklanıyor olabilir.

**Tablo 13:İlköğretim Okullarında Okul Yöneticilerinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterliliklerine Yönelik Farklılıkları Kabul Etme Boyutu İle İlgili Öğretmen Ve Yönetici Görüşlerine İlişkin t - Testi Sonuçları**

GÖREV	N	$\bar{x}$	SS	sd	t	p
Yönetici	50	3,80	3,314	405	5,03	0.000*
Öğretmen	357	3,14	4,207	73,109		

$p<0,05$

\* Anlamlı fark vardır

Tablo 13 'de görüldüğü gibi ilköğretim okullarında okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterliliklerine yönelik farklılıkları kabul etme boyutuna ilişkin öğretmenlerinin görüşleri anlamlı bir farklılık göstermektedir [ $t_{(73,109)}= 5,03$ ;  $p<0,05$ ]. ilköğretim okullarında çalışan yöneticilerin “farklılıkları kabul etme” boyutuna ilişkin görüşleri ( $\bar{x}=3,80$ ), ilköğretim okullarda çalışan öğretmenlerin görüşlerine ( $\bar{x}=3,14$ ) göre daha olumludur. Görüşler arasındaki anlamlı farktan hareketle, ilköğretim okulu yöneticilerinin, ilköğretim okulu öğretmenlerine oranla farklılıkları kabul etme yeterliliğini gerçekleştirdikleri konusunda kendilerini daha olumlu gördüğü söylenebilir. Bu durum yöneticilerin konumları gereği kendilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetirken bu farklılıkları kabul etmeleri gereken görev olarak görüyor olmasından kaynaklandığı düşünülebilir.

**Tablo 14:İlköğretim Okullarında Okul Yöneticilerinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterliliklerine Yönelik, Farklılıkları Yönetme Boyutu İle İlgili Öğretmen Ve Yönetici Görüşlerine İlişkin t - Testi Sonuçları**

Görev	N	$\bar{x}$	SS	sd	t	p
Yönetici	50	3,97	6,663	405	8,75	0.000*
Öğretmen	357	3,00	10,876	90,65		

$p < 0,05$

\* Anlamlı fark vardır.

Tablo 14 'de görüldüğü gibi ilköğretim okullarında okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterliliklerine yönelik “farklılıkları yönetme” boyutuna ilişkin öğretmenlerinin görüşleri anlamlı bir farklılık göstermektedir [ $t_{(90,65)} = 8,75$ ;  $p < 0,05$ ]. ilköğretim okullarında çalışan yöneticilerin “farklılıkları yönetme” boyutuna ilişkin görüşleri ( $\bar{x} = 3,97$ ), ilköğretim okullarda çalışan öğretmenlerin görüşlerine ( $\bar{x} = 3,00$ ) göre daha olumludur. Görüşler arasındaki anlamlı farktan hareketle, ilköğretim okulu yöneticilerinin, ilköğretim okulu öğretmenlerine oranla farklılıkları yönetme yeterliliğini gerçekleştirdikleri konusunda kendilerini daha olumlu gördüğü söylenebilir. Bu durum yöneticilerin öğretmenlerini iyi tanıdığı öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetebildiğini düşünmesinden kaynaklanıyor olabilir.

**Tablo 15: İlköğretim Okullarında Okul Yöneticilerinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterliliklerine Yönelik, Farklılıklardan Yararlanma Boyutu İle İlgili Öğretmen Ve Yönetici Görüşlerine İlişkin t - Testi Sonuçları**

GÖREV	N	$\bar{x}$	SS	sd	t	p
Yönetici	50	3,74	2,649	405	4,74	0.000*
Öğretmen	357	3,24	3,538	75,887		

$p < 0,05$

\* Anlamlı fark vardır.

Tablo 15'de görüldüğü gibi ilköğretim okullarında okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterliliklerine yönelik farklılıklardan yararlanma boyutuna ilişkin öğretmenlerinin görüşleri anlamlı bir farklılık göstermektedir [ $t_{(75,887)} = 4,74$ ;  $p < 0,05$ ]. ilköğretim okullarında çalışan yöneticilerin “farklılıklardan yararlanma” boyutuna ilişkin görüşleri ( $\bar{x} = 3,74$ ), ilköğretim okullarda çalışan öğretmenlerin görüşlerine ( $\bar{x} = 3,24$ ) göre daha olumludur. Görüşler arasındaki anlamlı farktan hareketle, ilköğretim okulu yöneticilerinin, ilköğretim okulu öğretmenlerine oranla farklılıklardan yararlanma yeterliliğini gerçekleştirdikleri konusunda kendilerini daha olumlu gördüğü söylenebilir. Bu durum yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkları örgütün yararı yönünde kullanabildiğini düşünmesinden kaynaklanıyor olabilir.

### 3.3.Resmi İlköğretim Okullarında Çalışan Yöneticilerin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterliliklerine Yönelik Gerçekleştirdikleri Yeterlilik İfadeleri Önem Sırası

İlköğretim okullarında okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterliliklerine yönelik “farklılıkları fark etme” boyutunda yer alan maddeler arasında gerçekleştirdikleri yeterlilik ifadeleri aritmetik ortalama sonuçların tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 16 : Yöneticinin öğretmenler arasındaki farklılıkları fark etmesi boyutuna ilişkin okulda görev yapan öğretmen ve yönetici görüşleri							
Maddeler	Yönetici			Maddeler	Öğretmen		
	N	$\bar{x}$	SS		N	$\bar{x}$	SS
1	50	4,18	,919	2	357	3,22	1,225
2	50	4,12	,872	4	357	3,22	1,227
4	50	3,84	1,037	1	357	3,20	1,115
5	50	3,80	,904	3	357	3,14	1,218
3	50	3,72	,904	5	357	3,09	1,240

Tabloya göre ilköğretim okul yöneticileri her öğretmenle, okulun amaç ve beklentileri doğrultusunda açık bir iletişim kurduklarını ( $\bar{x}=4,18$ ,  $SS=,919$ ) görürken, öğretmenler de yöneticilerin çalışmalarında iyi performans gösteren herkesi tebrik ettikleri ( $\bar{x}=3,22$ ,  $SS=1,225$ ) maddeyi en çok gerçekleştirdikleri madde olarak görüyor. Bu durum yöneticilerin çalışmalarında iyi performans gösteren herkesi tebrik etmelerini okulun amaç ve beklentileri doğrultusunda iletişim kurmak olarak gördüğünü göstermektedir.

**Tablo 17 :Yöneticinin öğretmenler arasındaki farklılıkları kabul etme boyutuna ilişkin okulda görev yapan öğretmen ve yönetici görüşleri**

Maddeler	Yönetici			Maddeler	Öğretmen		
	N	$\bar{x}$	SS		N	$\bar{x}$	SS
9	50	4,06	,935	9	357	3,27	1,247
8	50	3,88	,849	7	357	3,24	1,097
6	50	3,74	,922	6	357	3,06	1,146
7	50	3,52	1,165	8	357	3,03	1,266

İlköğretim okullarında okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterliliklerine yönelik “farklılıkları kabul etme” boyutunda yer alan maddeler arasında gerçekleştirdikleri yeterlilik ifadeleri aritmetik ortalama sonuçlarına göre yüksekten düşüğe göre sıralanacak olursa yöneticiler en çok gerçekleştirdikleri madde olarak öğretmenleri tek bir duruma göre değerlendirmediklerini ( $\bar{x}=4,06$ ,  $SS=,935$ ) görürken öğretmenler de yöneticilerle aynı fikirde olup yöneticilerin öğretmenleri tek bir duruma göre değerlendirmedikleri( $\bar{x}=3,27$ ,  $SS=1,247$ ) maddeyi en çok gerçekleştirdikleri madde

**Tablo 18: Yöneticinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetmesi ilişkin okulda görev yapan öğretmen ve yönetici görüşleri**

Maddeler	Yönetici			Maddeler	Öğretmen		
	N	$\bar{x}$	SS		N	$\bar{x}$	SS
12	50	4,50	,743	10	357	3,22	1,240
16	50	4,10	,863	11	357	3,20	1,259
15	50	4,02	,755	19	357	3,09	1,171
14	50	4,04	,820	18	357	3,06	1,157
17	50	4,02	,869	17	357	3,03	1,167
19	50	4,00	,857	16	357	3,02	1,169
18	50	3,96	,856	13	357	2,99	1,179
13	50	3,86	,808	12	357	2,98	1,208
11	50	3,85	,948	14	357	2,95	1,212
10	50	3,74	,853	15	357	2,94	1,150

İlköğretim okullarında okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterliliklerine yönelik “farklılıkları yönetme” boyutunda yer alan maddeler arasında gerçekleştirdikleri yeterlilik ifadeleri aritmetik ortalama sonuçlarına göre yüksekten düşüğe göre sıralanacak olursa yöneticiler en çok gerçekleştirdikleri madde olarak öğretmenlerin özlük haklarını kullanmalarını sağladığı ( $\bar{X}=4,50$ ,  $SS=,743$ ) görünürken öğretmenler de yöneticilerin öğretmenlerin ilgi alanlarını bilerek, görevlendirme yaptıklarını ( $\bar{X}=3,22$ ,  $SS=1,240$ ) ifade eden maddeyi en çok gerçekleştirdikleri madde olarak görüyor. Ayrıca yapılan sıralamada yöneticilerin en az gerçekleştirdiklerini düşündüğü madde olan “öğretmenlerin ilgi alanlarını bilerek, görevlendirme yapmak” öğretmenlerin ifadelerindeki sıralamada yöneticilerin en çok gerçekleştirdikleri madde olarak görülüyor. Bu durum yöneticilerin aslında öğretmenlerin ilgi alanlarını bilerek görevlendirme yapmadıklarının farkında olmayışlarından kaynaklanabilir.

**Tablo 19: Yöneticinin öğretmenler arasındaki farklılıklardan yararlanmasına ilişkin okulda görev yapan öğretmen ve yönetici görüşleri**

Maddeler	Yönetici			Maddeler	Öğretmen		
	N	$\bar{x}$	SS		N	$\bar{x}$	SS
23	50	3,98	1,040	20	357	3,68	1,194
20	50	3,88	1,135	23	357	3,25	1,267
21	50	3,62	1,369	21	357	3,11	1,207
22	50	3,48	1,568	22	357	2,92	1,221

İlköğretim okullarında okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterliliklerine yönelik “farklılıklardan yararlanma” boyutunda yer alan maddeler arasında gerçekleştirdikleri yeterlilik ifadeleri aritmetik ortalama sonuçlarına göre yüksekten düşüğe göre sıralanacak olursa yöneticiler en çok gerçekleştirdikleri madde olarak okuldaki öğrencilerin eğitim ve öğretimi ile ilgili bir sorunun en iyi şekilde çözülebilmesi için tüm öğretmenlerin düşüncelerini dile getirmelerine fırsat verdiklerini ( $\bar{X}=3,98$ ,  $SS=1,040$ ) görünürken öğretmenler de yöneticilerin anlaşmazlıklar kaynağının örgüt içindeki bireysel farklılıklar olduğunu bilir ( $\bar{X}=3,68$ ,  $SS=1,194$ ) ifadesini en çok gerçekleştirdikleri madde olarak görüyor. Bu durum yöneticilerin öğretmenlere sorunların çözümünde düşüncelerini ifade etme



fırsatı vermedikleri çünkü anlaşmazlıklar kaynağının öğretmenler arasındaki bireysel farklılıklar olarak düşünmelerinden kaynaklanmaktadır.

### 3.4.Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre, okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterliliklerine yönelik Boyutlarına İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklar

Bu bölümde, öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre, yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterlilikleri boyutları ile ilgili görüşleri arasındaki farklılara ilişkin t-Testi sonuçları boyut boyut verilmiştir.

**Tablo 20:Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre,Yöneticilerin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri “Farklılıkları Fark Etme” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin t-Testi Sonuçları**

Cinsiyet	N	$\bar{x}$	SS	sd	t	p
Erkek	245	3,15	5,310	355	-,485	,628
Kadın	112	3,21	5,561	206,483		

$p>0,05$

Tablo 20’de görüldüğü gibi yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterliliklerine yönelik “farklılıkları fark etme” boyutuna ilişkin cinsiyet değişkenine göre öğretmen görüşleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir [ $t(206,483) = -,485$ ;  $p>0,05$ ]. Araştırma bulgularına göre yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterliliklerinin farklılıkları fark etme boyutuna ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı biçimde farklılaşmadığı söylenebilir.

**Tablo21:Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre,Yöneticilerin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri “Farklılıkları Kabul Etme” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin t-Testi Sonuçları**

Cinsiyet	N	$\bar{x}$	SS	sd	t	p
Erkek	245	3,19	4,060	355	,752	,453
Kadın	112	3,08	4,519	195,913		

$p>0,05$

Tablo 21’de görüldüğü gibi yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterliliklerine yönelik “farklılıkları kabul etme” boyutuna ilişkin cinsiyet değişkenine

göre öğretmen görüşleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir [ $t_{(195,913)} = ,752$ ;  $p>0,05$ ]. Araştırma bulgularına göre yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterliliklerinin farklılıkları kabul etme boyutuna ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı biçimde farklılaşmadığı söylenebilir.

**Tablo 22: Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre, Yöneticilerin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri “Farklılıkları Yönetme” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin t-Testi Sonuçları**

Cinsiyet	N	$\bar{x}$	SS	sd	t	p
Erkek	245	3,08	10,370	355	,852	,395
Kadın	112	2,97	11,120	202,266		

$p>0,05$

Tablo 22’de görüldüğü gibi yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterliliklerine yönelik “farklılıklardan yararlanma” boyutuna ilişkin cinsiyet değişkenine göre öğretmen görüşleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir [ $t_{(202,266)} = ,852$ ;  $p>0,05$ ]. Araştırma bulgularına göre yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterliliklerinin farklılıkları yönetme boyutuna ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet değişkenine anlamlı biçimde farklılaşmadığı söylenebilir.

**Tablo 23: Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre, Yöneticilerin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri “Farklılıklardan Yararlanma” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin t-Testi Sonuçları**

Cinsiyet	N	$\bar{x}$	SS	sd	t	p
Erkek	245	3,29	3,464	355	1,554	,122
Kadın	112	3,13	3,673	204,221		

$p>0,05$

Tablo 23’de görüldüğü gibi yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterliliklerine ilişkin cinsiyet değişkenine göre öğretmen görüşleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir [ $t_{(204,221)} = 1,554$ ;  $p>0,05$ ]. Araştırma bulgularına göre yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterliliklerinin farklılıklardan yararlanma boyutuna ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı biçimde farklılaşmadığı söylenebilir.

### 3.5.Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre, okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterliliklerine yönelik Boyutlarına İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklar

Bu bölümde, öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre, yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterlilikleri boyutları ile ilgili görüşleri arasındaki farklara ilişkin t-Testi sonuçları boyut boyut verilmiştir.

**Tablo 24: Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre, Yöneticilerin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri “Farklılıkları Fark Etme” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin t-Testi Sonuçları**

Medeni durum	N	$\bar{x}$	SS	sd	t	p
Evli	292	3,09	5,300	355	-2,703	,008*
Bekar	65	3,50	5,486	92,480		

p<0,05

\* Anlamlı Fark Vardır

Tablo 24’de görüldüğü gibi yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterliliklerine yönelik “farklılıkları fark etme” boyutuna ilişkin medeni durum değişkenine göre öğretmen görüşleri anlamlı bir farklılık göstermektedir [ $t(92,480) = -2,703$ ;  $p<0,05$ ]. Bu farklılık bekar öğretmenlerin farklılıkları fark etme puan ortalamalarının ( $\bar{x}=3,50$ ,  $SS=5,486$ ), evli öğretmenlerin farklılıkları fark etme puan ortalamalarından ( $\bar{x}=3,09$ ,  $SS=5,300$ ) fazla olmasından kaynaklanmaktadır. Bu bulguya göre bekar öğretmenlerin evli öğretmenlere göre yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterliliklerinin farklılıkları fark etme boyutunu daha fazla sergilediklerini belirttikleri söylenebilir. Bu durum yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetirken bekar öğretmenler arasındaki farklılıkları evli öğretmenler arasındaki farklılıklara oranla daha kolay fark etmesinden kaynaklanıyor olabilir.

**Tablo 25: Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre, Yöneticilerin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri “Farklılıkları Kabul Etme” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin t-Testi Sonuçları**

Medeni durum	N	$\bar{x}$	SS	sd	t	p
Evli	292	3,09	4,086	355	-1,995	,049*
Bekar	65	3,40	4,612	87,720		

p&lt;0,05

\* Anlamlı Fark Vardır

Tablo 25’de görüldüğü gibi yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterliliklerine yönelik “farklılıkları kabul etme” boyutuna ilişkin medeni durum değişkenine göre öğretmen görüşleri anlamlı bir farklılık göstermektedir [ $t_{(87,720)} = -1,995$ ;  $p < 0,05$ ]. Bu farklılık bekar öğretmenlerin farklılıkları kabul etme puan ortalamalarının ( $\bar{x} = 3,40$ ,  $SS = 4,612$ ), evli öğretmenlerin farklılıkları kabul etme puan ortalamalarından ( $\bar{x} = 3,09$ ,  $SS = 4,086$ ) fazla olmasından kaynaklanmaktadır. Bu bulguya göre bekar öğretmenlerin evli öğretmenlere göre yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterliliklerinin farklılıkları kabul etme boyutunu daha fazla sergilediklerini belirttikleri söylenebilir. Bu durum yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetirken bekar öğretmenler arasındaki farklılıkları evli öğretmenler arasındaki farklılıklara oranla daha fazla kabul görmesinden kaynaklanabilir.

**Tablo 26: Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre, Yöneticilerin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri “Farklılıkları Yönetme” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin t-Testi Sonuçları**

Medeni durum	N	$\bar{x}$	SS	sd	t	p
Evli	292	2,98	10,382	355	-2,241	,027*
Bekar	65	3,32	11,228	89,962		

p&lt;0,05

\* Anlamlı Fark Vardır

Tablo 26’da görüldüğü gibi yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterliliklerine yönelik “farklılıkları yönetme” boyutuna ilişkin medeni durum değişkenine göre öğretmen görüşleri anlamlı bir farklılık göstermektedir [ $t_{(89,962)} = -2,241$ ;  $p < 0,05$ ]. Bu farklılık bekar öğretmenlerin farklılıkları yönetme puan ortalamalarının ( $\bar{x} = 3,32$ ,  $SS = 11,228$ ), evli öğretmenlerin farklılıkları yönetme puan ortalamalarından ( $\bar{x} = 2,98$ ,  $SS = 10,382$ ) fazla olmasından kaynaklanmaktadır. Bu bulguya göre bekar öğretmenlerin evli öğretmenlere göre yöneticilerin öğretmenler

arasındaki farklılıkları yönetme yeterliliklerinin farklılıkları yönetme boyutunu daha fazla sergilediklerini belirttikleri söylenebilir. Bu durum yöneticilerin bekar öğretmenler arasındaki farklılıkları evli öğretmenler arasındaki farklılıklara oranla daha iyi yönetiyor olmasından kaynaklanmaktadır.

**Tablo 27: Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre , Yöneticilerin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri “Farklılıklardan Yararlanma” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin t-Testi Sonuçları**

Medeni durum	N	$\bar{X}$	SS	sd	t	p
Evli	292	3,18	3,496	355	-2,821	,006*
Bekar	65	3,52	3,539	93,851		

P<0,05

\* Anlamlı Fark Vardır

Tablo 27’de görüldüğü gibi yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterliliklerine yönelik “farklılıklardan yararlanma” boyutuna ilişkin medeni durum değişkenine göre öğretmen görüşleri anlamlı bir farklılık göstermektedir [ $t_{(93,851)} = -2,821$ ; P<0,05]. Bu farklılık bekar öğretmenlerin farklılıklardan yararlanma puan ortalamalarının ( $\bar{X}=3,52$ , SS=3,539), evli öğretmenlerin farklılıklardan yararlanma puan ortalamalarından ( $\bar{X}=3,18$ , SS=3,496) fazla olmasından kaynaklanmaktadır. Bu bulguya göre bekar öğretmenlerin evli öğretmenlere göre yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterliliklerinin farklılıklardan yararlanma boyutunu daha fazla sergilediklerini belirttikleri söylenebilir. Bu durum yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetirken bekar öğretmenler arasındaki farklılıklardan evli öğretmenler arasındaki farklılıklara oranla örgüt açısında daha çok yararlanabilmesinden kaynaklanmaktadır.

### **3.6.Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre, Okul Yöneticilerinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterliliklerine Yönelik Boyutlarına İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklar**

Bu bölümde, öğretmenlerin yaş değişkenine göre, yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterlilikleri boyutları ile ilgili görüşleri arasındaki farklara ilişkin varyans analiz sonuçları boyut boyut verilmiştir.

**Tablo 28: Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre, Yöneticilerin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri “Farklılıkları Fark Etme” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analiz Sonuçları**  
p>0,05

Tablo 28 incelendiğinde yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterliliklerine ilişkin medeni durum değişkenine göre “farklılıkları fark etme” boyutunun puan ortalamaları arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan varyans

Gruplar	N(357)	$\bar{x}$	SS
21-30(1)	64	3,06	5,741
31-40 (2)	143	3,20	5,235
41-50 (3)	89	3,15	4,915
51 ve yukarısı(4)	61	3,22	6,054

Farklılıkları Fark Etme	ANOVA					
	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
	Gruplar arası	26,923	3	8,974	,308	,820
	Grup içi	10291,503	353	29,154		
Toplam	10318,426	356				

analizi sonucunda, farklı yaş gruplarında görüşleri arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir [ $F_{(3-353)} = ,308$ ; p>0,05].

**Tablo 29: Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre, Yöneticilerin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri “Farklılıkları Kabul Etme” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analiz Sonuçları**  
p>0,05

Tablo 29 incelendiğinde yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterliliklerine ilişkin medeni durum değişkenine göre “farklılıkları kabul etme”

Gruplar	N(357)	$\bar{x}$	SS
21-30(1)	64	2,99	4,363
31-40 (2)	143	3,24	3,945
41-50 (3)	89	3,09	4,217
51 ve yukarısı(4)	61	3,16	4,615

Farklılıkları Kabul Etme	ANOVA					
	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
	Gruplar arası	48,768	3	16,256	,918	,432
	Grup içi	6251,702	353	17,710		
Toplam	6300,471	356				

boyutunun puan ortalamaları arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan varyans

analizi sonucunda, farklı yaş gruplarında görüşleri arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir [ $F_{(3-353)} = ,918$ ;  $P > 0,05$ ].

**Tablo 30: Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre, Yöneticilerin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri “Farklılıkları Yönetme” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analiz Sonuçları**

$p > 0,05$

Tablo 30 incelendiğinde yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme

Gruplar	N(357)	$\bar{x}$	SS
21-30(1)	64	3,07	11,633
31-40 (2)	143	3,04	10,270
41-50 (3)	89	2,99	9,806
51 ve yukarısı(4)	61	3,09	11,577

Farklılıkları Yönetme	ANOVA					
	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
	Gruplar arası	44,270	3	14,757	,130	,942
	Grup içi	40006,777	353	113,334		
Toplam	40051,048	356				

yeterliliklerine ilişkin medeni durum değişkenine göre “farklılıkları yönetme” boyutunun puan ortalamaları arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda, farklı yaş gruplarında görüşleri arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir [ $F_{(3-353)} = ,130$ ;  $p > 0,05$ ].

**Tablo 31: Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre, Yöneticilerin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri “Farklılıklardan Yararlanma” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analiz Sonuçları**

$p > 0,05$

Tablo 31 incelendiğinde yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme

Gruplar	N(357)	$\bar{x}$	SS
21-30(1)	64	3,25	3,627
31-40 (2)	143	3,23	3,504
41-50 (3)	89	3,14	3,564
51 ve yukarısı(4)	61	3,41	3,479

Farklılıklardan yararlanma	ANOVA					
	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
	Gruplar arası	41,112	3	13,704	1,096	,351
	Grup içi	4415,661	353	12,509		
Toplam	4456,773	356				

yeterliliklerine ilişkin medeni durum değişkenine göre “farklılıklardan yararlanma” boyutunun puan ortalamaları arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda, farklı yaş gruplarında görüşleri arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir [ $F_{(3-353)} = 1,096$ ;  $p < 0,05$ ].

### 3.7. Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre, Okul Yöneticilerinin Öğretmenler arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterliliklerine Yönelik Boyutlarına İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklar

Bu bölümde, öğretmenlerin kıdemlerine göre, okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterliliklerine yönelik boyutları ile ilgili görüşleri arasındaki farklara ilişkin Varyans Analizi sonuçları boyut boyut verilmiştir.

**Tablo 32: Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre, Yöneticilerin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri “Farklılıkları Fark Etme” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analiz Sonuçları**



Tablo 32 incelendiğinde yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme

Gruplar	N(357)	$\bar{x}$	SS
1-5 yıl (1)	30	3,08	5,430
6-10 yıl (2)	79	3,11	5,658
11-15 yıl (3)	123	3,13	5,297
16-20 yıl (4)	51	3,21	4,485
21-25 (5)	37	3,07	5,397
26yıl ve daha fazla (6)	37	3,44	6,232

Farklılıkları Fark Etme	ANOVA					
	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P
	Gruplar arası	90,515	5	18,103	,621	,684
	Grup içi	10227,911	351	29,139		
	Toplam	10318,426	356			

yeterliliklerine ilişkin kıdem değişkenine göre “farklılıkları fark etme” boyutunun puan ortalamaları arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda, farklı kıdem gruplarının görüşleri arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir [ $F_{(5-351)} = ,621; P > 0,05$ ].

**Tablo 33: Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre, Yöneticilerin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri “Farklılıkları Kabul Etme” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analiz Sonuçları**

$p > 0,05$

Tablo 33 incelendiğinde yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme

Gruplar	N(357)	$\bar{x}$	SS
1-5 yıl (1)	30	3,02	4,071
6-10 yıl (2)	79	3,05	4,282
11-15 yıl (3)	123	3,18	4,166
16-20 yıl (4)	51	3,18	3,815
21-25 (5)	37	3,19	4,212
26yıl ve daha fazla (6)	37	3,23	4,944

Farklılıkları Kabul Etme	ANOVA					
	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
	Gruplar arası	26,442	5	5,288	,296	,915
	Grup içi	6274,028	351	17,875		
	Toplam	6300,471	356			

yeterliliklerine ilişkin kıdem değişkenine göre “farklılıkları kabul etme” boyutunun

puan ortalamaları arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda, farklı kıdem gruplarının görüşleri arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir [ $F_{(5-351)} = ,296$ ;  $p > 0,05$ ].

**Tablo 34: Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre, Yöneticilerin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri “Farklılıkları Yönetme” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analiz Sonuçları**  
 $p > 0,05$

Tablo 34 incelendiğinde yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme

Gruplar	N(357)	$\bar{x}$	SS
1-5 yıl (1)	30	3,11	10,461
6-10 yıl (2)	79	3,08	10,866
11-15 yıl (3)	123	2,97	10,432
16-20 yıl (4)	51	3,13	9,412
21-25 (5)	37	2,86	10,763
26 yıl ve daha fazla (6)	37	3,20	12,303

Farklılıkları Yönetme	ANOVA					
	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
	Gruplar arası	342,698	5	68,540	,606	,695
	Grup içi	39708,349	351	113,129		
Toplam	40051,048	356				

yeterliliklerine ilişkin kıdem değişkenine göre “farklılıkları yönetme” boyutunun puan ortalamaları arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda, farklı kıdem gruplarının görüşleri arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir [ $F_{(5-351)} = ,606$ ;  $P > 0,05$ ].

**Tablo 35: Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre, Yöneticilerin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri “Farklılıklardan Yararlanma” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analiz Sonuçları**

$p>0,05$

Tablo 35 incelendiğinde yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme

Gruplar	N(357)	$\bar{x}$	SS
1-5 yıl (1)	30	3,18	3,805
6-10 yıl (2)	79	3,16	3,565
11-15 yıl (3)	123	3,20	3,543
16-20 yıl (4)	51	3,27	3,177
21-25 (5)	37	3,30	3,910
26yıl ve daha fazla (6)	37	3,49	3,362

Farklılıklardan Yararlanma	ANOVA					
	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
	Gruplar arası	52,393	5	10,479	,835	,525
	Grup içi	4404,380	351	12,548		
Toplam	4456,773	356				

yeterliliklerine ilişkin kıdem değişkenine göre “farklılıklardan yararlanma” boyutunun puan ortalamaları arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda, farklı kıdem gruplarının görüşleri arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir [ $F_{(5-351)} = ,835; p>0,05$ ].

### 3.8. Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre, Okul Yöneticilerinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterliliklerine Yönelik Boyutlarına İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklar

Bu bölümde, öğretmenlerin branş değişkenine göre, yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterlilikleri boyutları ile ilgili görüşleri arasındaki farklılıklara ilişkin t-Testi sonuçları boyut boyut verilmiştir.

**Tablo 36: Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre, Yöneticilerin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri “Farklılıkları Fark Etme” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin t- Testi Sonuçları**

Branş	N	$\bar{x}$	SS	sd	t	p
Sınıf ögrt.	149	3,06	5,070	197	1,88	,325
Ders ögrt.	50	3,12	5,664	,171		

$p>0,05$

Tablo 36’da görüldüğü gibi İlköğretim okullarında okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterliliklerine yönelik “farklılıkları fark etme”

boyutuna ilişkin branş değişkenine göre öğretmen görüşleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir [ $t_{(171)} = 1,88$ ;  $P > 0,05$ ].

**Tablo 37: Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre, Yöneticilerin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri “Farklılıkları Kabul Etme” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin t- Testi Sonuçları**

Branş	N	$\bar{x}$	SS	sd	t	p
Sınıf ögrt.	149	3,06	4,018	197	-,016	,988
Ders ögrt.	50	3,06	4,767	73,762		

$p > 0,05$

Tablo 37’de görüldüğü gibi ilköğretim okullarında okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterliliklerine yönelik “farklılıkları kabul etme” boyutuna ilişkin branş değişkenine göre öğretmen görüşleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir [ $t_{(73,762)} = -,016$ ;  $p > 0,05$ ].

**Tablo 38: Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre, Yöneticilerin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri “Farklılıkları Yönetme” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin t- Testi Sonuçları**

Branş	N	$\bar{x}$	SS	sd	t	p
Sınıf ögrt.	149	2,99	9,196	197	-,164	,870
Ders ögrt.	50	3,02	11,204	72,434		

$p > 0,05$

Tablo 38’de görüldüğü gibi ilköğretim okullarında okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterliliklerine yönelik “farklılıkları yönetme” boyutuna ilişkin branş değişkenine göre öğretmen görüşleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir [ $t_{(72,434)} = -,164$ ;  $P < 0,05$ ].

**Tablo 39: Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre, Yöneticilerin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri “Farklılıklardan Yararlanma” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin t- Testi Sonuçları**

Branş	N	$\bar{x}$	SS	sd	t	p
Sınıf ögrt.	149	3,18	3,317	197	,101	,920
Ders ögrt.	50	3,16	3,583	79,060		

$p > 0,05$

Tablo 39’da görüldüğü gibi ilköğretim okullarında okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterliliklerine yönelik “farklılıklardan yararlanma” boyutuna ilişkin branş değişkenine göre öğretmen görüşleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir [ $t(79,060) = ,101; p>0,05$ ].

### 3.10. Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimine Yönelik Hizmet İçi Eğitim Alıp- Almama Durumuna Göre, Okul Yöneticilerinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterliliklerine Yönelik Boyutlarına İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklar

Bu bölümde, öğretmenlerin farklılıkların yönetimine yönelik hizmet içi eğitim alıp- almama durumuna göre,yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterlilikleri boyutları ile ilgili görüşleri arasındaki farklara ilişkin t-Testi sonuçları boyut boyut verilmiştir.

**Tablo 40: Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimine Yönelik Hizmet İçi Eğitim Alıp- Almama Değişkenine Göre, Yöneticilerin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri “Farklılıkları Fark Etme” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin t-Testi Sonuçları**

Hizmet İçi Eğitim	N	$\bar{x}$	SS	sd	t	p
Aldım	20	3,75	4,705	355	2,90	,008*
Almadım	337	3,13	5,375	22,050		

$p<0,05$

\* Anlamlı fark vardır.

Tablo 40’da görüldüğü gibi ilköğretim okullarında okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterliliklerine yönelik “farklılıkları fark etme” boyutuna ilişkin “farklılıkların yönetimi ile ilgili” hizmet içi eğitim almış olma değişkenine göre öğretmen görüşleri anlamlı bir farklılık göstermektedir [ $t(22,050) = 2,90; p<0,05$ ]. Bu farklılık “farklılıkların yönetimi ile ilgili” hizmet içi eğitim alan öğretmenlerin farklılıkları fark etme puan ortalamalarının ( $\bar{x}=3,75$ ,  $SS=4,705$ ), “farklılıkların yönetimi ile ilgili” hizmet içi eğitim almayan öğretmenlerin farklılıkları fark etme puan ortalamalarından ( $\bar{x}=3,13$ ,  $SS=5,375$ ) fazla olmasından kaynaklanmaktadır. Bu bulguya göre “farklılıkların yönetimi ile ilgili” hizmet içi eğitim alan öğretmenlerin “farklılıkların yönetimi ile ilgili” hizmet içi eğitim almayan öğretmenlere göre yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkların yönetiminde

farklılıkları fark etme boyutunu daha fazla sergilediklerini belirttikleri söylenebilir. Bu durum “farklılıkların yönetimi ile ilgili” hizmet içi eğitim alan öğretmenlerin yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetirken bu farklılıkları fark ettiğini daha net görüyor olmasından kaynaklanabilir.

**Tablo 41: Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimine Yönelik Hizmet İçi Eğitim Alıp-Almama Değişkenine Göre, Yöneticilerin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri “Farklılıkları Kabul Etme” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin t-Testi Sonuçları**

Hizmet İçi Eğitim	N	$\bar{X}$	SS	sd	t	p
Aldım	20	3,80	4,021	355	2,983	,007*
Almadım	337	3,10	4,172	21,501		

p<0,05

\* Anlamli fark vardır.

Tablo 41’de görüldüğü gibi ilköğretim okullarında okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterliliklerine yönelik “farklılıkları kabul etme” boyutuna ilişkin “farklılıkların yönetimi ile ilgili” hizmet içi eğitim almış olma değişkenine göre öğretmen görüşleri anlamlı bir farklılık göstermektedir [ $t_{(21,501)} = 2,983; p < 0,05$ ]. Bu farklılık “farklılıkların yönetimi ile ilgili” hizmet içi eğitim alan öğretmenlerin farklılıkları kabul etme puan ortalamalarının ( $\bar{X} = 3,80$ ,  $SS = 4,021$ ), “farklılıkların yönetimi ile ilgili” hizmet içi eğitim almayan öğretmenlerin farklılıkları kabul etme puan ortalamalarından ( $\bar{X} = 3,10$ ,  $SS = 4,172$ ) fazla olmasından kaynaklanmaktadır. Bu bulguya göre “farklılıkların yönetimi ile ilgili” hizmet içi eğitim alan öğretmenlerin “farklılıkların yönetimi ile ilgili” hizmet içi eğitim almayan öğretmenlere göre yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkların yönetiminde farklılıkları kabul etme boyutunu daha fazla sergilediklerini belirttikleri söylenebilir. Bu durum “farklılıkların yönetimi ile ilgili” hizmet içi eğitim alan öğretmenlerin yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetirken bu farklılıkları kabul ettiğini daha net görüyor olmasından kaynaklanabilir.

**Tablo 42: Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimine Yönelik Hizmet İçi Eğitim Alıp-Almama Değişkenine Göre, Yöneticilerin Öğretmenler Arasındaki**

### Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri “Farklılıkları Yönetme” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin t-Testi Sonuçları

Hizmet İçi Eğitim	N	$\bar{x}$	SS	sd	t	p
Aldım	20	3,66	10,241	355	2,748	,012*
Almadım	337	3,01	10,531	21,455		

$p < 0,05$

\* Anlamli fark vardır.

Tablo 42’de görüldüğü gibi ilköğretim okullarında okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterliliklerine yönelik “farklılıkları yönetme” boyutuna ilişkin “farklılıkların yönetimi ile ilgili” hizmet içi eğitim almış olma değişkenine göre öğretmen görüşleri anlamlı bir farklılık göstermektedir [ $t(21,455) = 2,748$ ;  $p < 0,05$ ]. Bu farklılık “farklılıkların yönetimi ile ilgili” hizmet içi eğitim alan öğretmen ve yöneticilerin farklılıkları yönetme puan ortalamalarının ( $\bar{x} = 3,66$ ,  $SS = 10,241$ ), “farklılıkların yönetimi ile ilgili” hizmet içi eğitim almayan öğretmen ve yöneticilerin farklılıkları yönetme puan ortalamalarından ( $\bar{x} = 3,01$ ,  $SS = 10,531$ ) fazla olmasından kaynaklanmaktadır. Bu bulguya göre “farklılıkların yönetimi ile ilgili” hizmet içi eğitim alan öğretmenlerin “farklılıkların yönetimi ile ilgili” hizmet içi eğitim almayan öğretmenlere göre yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkların yönetiminde farklılıkları yönetme boyutunu daha fazla sergilediklerini belirttikleri söylenebilir. Bu durum “farklılıkların yönetimi ile ilgili” hizmet içi eğitim alan öğretmenlerin yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterliliğini daha net görüyor olmasından kaynaklanabilir.

### Tablo 43: Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimine Yönelik Hizmet İçi Eğitim Alıp-Almama Değişkenine Göre, Yöneticilerin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri “Farklılıklardan Yararlanma” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin t-Testi Sonuçları

Hizmet İçi Eğitim	N	$\bar{x}$	SS	sd	t	P
Aldım	20	3,70	3,037	355	2,739	,012*
Almadım	337	3,21	3,540	22,181		

$p < 0,05$

\* Anlamli fark vardır.

Tablo 43’de görüldüğü gibi ilköğretim okullarında okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterliliklerine yönelik “farklılıklardan yararlanma”

boyutuna ilişkin “farklılıkların yönetimi ile ilgili” hizmet içi eğitim almış olma değişkenine göre öğretmen görüşleri anlamlı bir farklılık göstermektedir [ $t_{(22,181)} = 2,739$ ;  $p < 0,05$ ]. Bu farklılık “farklılıkların yönetimi ile ilgili” hizmet içi eğitim alan öğretmen ve yöneticilerin farklılıklardan yararlanma puan ortalamalarının ( $\bar{X} = 3,70$ ,  $SS = 3,037$ ), “farklılıkların yönetimi ile ilgili” hizmet içi eğitim almayan öğretmen ve yöneticilerin farklılıklardan yararlanma puan ortalamalarından ( $\bar{X} = 3,21$ ,  $SS = 3,540$ ) fazla olmasından kaynaklanmaktadır. . Bu bulguya göre “farklılıkların yönetimi ile ilgili” hizmet içi eğitim alan öğretmenlerin “farklılıkların yönetimi ile ilgili” hizmet içi eğitim almayan öğretmenlere göre yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkların yönetiminde farklılıklardan yararlanma boyutunu daha fazla sergilediklerini belirttikleri söylenebilir. Bu durum “farklılıkların yönetimi ile ilgili” hizmet içi eğitim alan öğretmenlerin yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetirken bu farklılıklardan yararlanabildiğini daha net görüyor olmasından kaynaklanabilir.



## KAYNAKLAR

- AKÇAMETE, Gönül, S. Kaner ve B. Sucuoglu ( 2001), *Tükenmişlik İş Doyumu ve Kişilik*, Nobel Yayınları, Ankara.
- AKYOL, Avni, (1998), “2000’li Yıllarda İlköğretim (Sorunlar ve Öneriler), Cumhuriyet’in 75. yılında İlköğretim. Eğitimde Yansımalar”, *1. Ulusal Sempozyumu*, Tekışık Web Ofset, Ankara.
- ALPER, S.,D.Tjosvold, K.Law (2000) , *Conflict Management; Efficiency and Performance in Organizational Teams*, *Personel Psychology*, Vol.53, No: 3, Autumn.
- ARSLAN, Akın (2006), “*Farklılıkları Yönetmek*”  
<http://cozumvar.blogcu.com/1509917/> 13.12.2006
- ARTAN, Sinan (1986), *Personel Yönetimi* , Gül Yayınevi, 2. Baskı, Ankara..
- ATALAY, İlker (2005), (Morison ve Buchoron’dan aktaran) *Örgütsel Vatandaşlık Ve Örgütsel Adalet*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- AYDIN, Mustafa (2005), *Eğitim Yönetimi*, Hatipoğlu Yayıncılık, 7. Baskı, Ankara.
- AYDIN, Mustafa (2000), *Eğitim Yönetimi*, Hatipoğlu Yayıncılık, Ankara.
- AYDIN, Mustafa (1984), *Örgütlerde Çatışma*, Bas-Yay Yayınları,Ankara.
- BALAY, Refik (2004) ,*Öğrenen Örgütler*,Sandal Yayınları ,Ankara
- BALAY, Refik ve Sağlam, M. (2004), Eğitimde Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Uygulanabilirliği, *SDÜ Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, Yıl 5, Sayı 8, Aralık, s.32-46.
- BALCI, Ali (2005), *Açıklamalı Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü*,Tek Ağaç Yayınları, Ankara.
- BALCI, Ali (1993), *Etkili Okul: Kural, Uygulama, Araştırma* Yavuz Dağıtım, Ankara.

- BARUTÇUGİL, İsmet (2007), “Farklılıkların Yönetimi”,  
[http://www.rcbadoor.com/makalevekitaplar/makaleler/makaleler/yeni\\_sayfa\\_1.htm](http://www.rcbadoor.com/makalevekitaplar/makaleler/makaleler/yeni_sayfa_1.htm). 27.07.2007
- BAŞAR, Hüseyin (2000), *Eğitim Denetçisi*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem (2000), *Örgütsel Davranış*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem (1998), *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Gül Yayın Evi, Ankara.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem (1996), *Türkiye Eğitim Sistemi*, Yargıcı Matbaası, Ankara.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem (1992), *Yönetimde İnsan İlişkileri* Gül Yayın Evi, Ankara.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem (1984), *Yönetime Giriş*, AÜEBF Yayınları, Ankara.
- BATLAŞ, Acar (2000), *Ekip Çalışması ve Liderlik*, Remzi Kitapevi, İstanbul.
- BİNGÖL, Dursun (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- BİNGÖL, Dursun, (1998), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, Erzurum.
- BURSALIOĞLU, Ziya (2000), *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, PegemA Yayıncılık, Ankara.
- BURSALIOĞLU, Ziya (1998), *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, PegemA Yayıncılık, Ankara.
- BOZKURT, Tülay (1996), *İşletme Kültürü Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Türk Psikologlar Derneği ve Kal-Der Yayını, Ankara.
- CAN, H. Aşan, Ö. ,Eren ,M. Aydın (2006), *Örgütsel Davranış*, Arıkan Yayınları, İstanbul.
- ÇELİK, Burcu (2006), *Özel Ve Resmi İlköğretim Okullarında Çalışan Eğitim Yöneticilerinin Algılanan Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- ÇELİK, Vehbi (1993) ,Eğitim Yönetimde Örgütsel Kültür ve Önemi, *Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Dergisi*, Yıl26, Sayı:2, Haziran Ankara.
- ÇEVİK, Hüseyin (2004). *Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- ÇİFTÇİ, Oya (1982), *Kadın Sorunu ve Türkiye’de Kamu Görevlileri Kadınlar*, T.O.D.A.İ.E. Yayınları, Ankara.
- DEMİRCİ, Yıldırım (2002), *İlköğretim Okullarında Yaşanılan Çatışma Türleri ve Yöneticilerin İzledikleri Çözüm Stratejileri*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DOĞAN, Müslüm (2006a), “*İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi*”  
<http://www.ikademi.com/orgut-sosyolojisi/466-isletmelerde-farkliliklarin-yonetimi.html> 04-07-2006
- DOĞAN, Müslüm (2006b), “*Farklılıkların Yönetimi Süreci*”  
<http://www.ikademi.com/orgut-sosyolojisi/466-farkliliklarin-yonetimi-sureci.html> 04-07-2006
- ELMA, Cevat (1998),*İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Yeterlilikleri*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ERDOĞAN, İlhan (1991), *İşletmede Davranış*, Hücre Basım, İstanbul.
- ERDOĞAN, İlhan (1983), *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi Yayını,İstanbul.
- EREN, Erol (2004), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* ,Beta Yayınları,Geliştirilmiş sekizinci Baskı, İstanbul.
- EREN, Erol (1998), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 5.baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.
- EREN, Erol (1984), *Yönetim Psikolojisi*, 30.Yıl Yayınları, İstanbul.

- EROĞLU, Feyzullah, (1998), *Davranış Bilimleri*. 4.Basım, Beta Yayın Dağıtım, İstanbul.
- ERTEKİN, Yücel (1982), *Örgütsel Çatışma: Yönetim Psikolojisi İkinci Ulusal Sempozyumunda Sunulan Bildiriler ,Yorumlar, Tartışmalar*, Sevinç Matbaası, Ankara.
- ERTEKİN, Yücel (1978), *Örgüt İklimi*, Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara.
- GİRĞİN, Emine Gülsemin (2003), *İlköğretim Yöneticilerinin Çatışmaya Bakış Açuları ve Yönetme Biçimleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- GÜL, Hüseyin ve Güven Şeker (2005), “Kamu Kuruluşlarında Halkla İlişkiler ve Bir Model Analizi” *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl 23, Sayı 7, s.3
- GÜNEY, Salih (2000), *Davranış Bilimleri*, Nobel Yayın Dağıtım Ankara.
- GÜRSEL, Musa (1997), *Okul Yönetimi*, Mikro Basım, Konya.
- İŞBAŞI, Janset Özen.,(2000), *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Ve Örgütsel Adalete İlişkin Algulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü Bir Turizm Örgütünde Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KANDEMİR, Ayhan (2006) , (Truett ve Argrie'den aktaran) *Ortaöğretim Okullarında Yöneticilerle Öğretmenler Arasındaki Örgütsel Çatışma Ve Uzlaşma Alanlar*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans, Tezi Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KARİP, Emin (2003), *Çatışma Yönetimi*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- KARİP, Emin (1999), *Çatışma Yönetimi*, PegemA Yayıncılık, Ankara.
- KARLI, Cihan (2007), *İlköğretim Okullarında Yönetici Öğretmen İletişimi: ÖğretmenAlgularına göre İstanbul İli Tuzla İlçesi Örneğinde Bir Araştırma*,

Yayımlanmamış Yüksek Lisans, Tezi Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KAYA, Oğuz (1998), *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarında Çatışmaları Yönetme Biçimleri*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KAYA, Yahya Kemal (1993), *“Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye’deki Uygulama”*, Set Ofset Matbaacılık Ltd. Şti. Ankara.

KAYNAK, Tuğray (1997), *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi*, Alfa Yayınevi, İstanbul.

KOÇEL, Tamer (2001), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul.

KOÇEL, Tamer (1999), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınları, İstanbul.

MCARDLE, Geri E. H. (1995). *Farklılıkları Yönetme Sanatı*, Çev. Yaşar Bülbül, Alfa Yayınevi, İstanbul.

MIHÇIOĞLU, Cemal (1972), *Daha İyi Bir Kamu Hizmeti İçin*, Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara.

MEMDUHOĞLU, H. Basri (2008), *Ulusal Küresel ve Örgütsel Bağlamda Farklılıkları Yönetme*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.

ÖNCER, Ayla Zehra (2004), *İşletmelerde Bireysel, Örgütsel, Yönetimsel farklılık Kaynakları ve Farklılaşma Stratejileri: Uniler Unity Projesi Kapsamında Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Doktora Tezi Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .

ÖZALP, İnan (1986), *Yönetim ve Organizasyon*, A.Ü Eğitim, Sağlık, Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları. No: 42, Ankara.

ÖZCAN, Yeşim (2006), ( Centres ve Bugentel’den aktaran) *İlköğretim Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Yöneticileri İçin Algıladıkları Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki Düzeyi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- PAKNADEL, A.Canan (1988), *Örgütsel İklim ve İş Duyumu*, Yayınlanmamış Doktora Tezi Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- PEHLİVAN, İnayet (1992), *Eğitim Yönetiminde Stres Kaynakları* ,Yayımlanmamış Doktora Tezi Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- PEKER, Ömer ve Nihat Aytürk (2000), *Etkili Yönetim Becerileri*,Yargı Yayınevi,Ankara
- PFEFFER, Jeffrey,(1998), *İnsanı Merkeze Alan Yönetim* Harvard Business Review Power Mayıs Özel Eki, İstanbul.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Melek Tuz (1995), *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- ŞİŞMAN, Mehmet ve Selahattin Turan (2001), *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*, PegemA Yayıncılık, Ankara .
- ŞİŞMAN, Mehmet (1994), *Örgüt Kültürü*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- TAYMAZ, Haydar, (2001) *Okul Yönetimi*, PegemA Yayıncılık, Ankara
- TANRIÖĞEN, A.(1988) *Okul Yöneticilerinin Etkililiği ile Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- TAPSCOTT, Don,(1998), *Dijital Ekonomi* , Çev., Ece KOÇ, Koç Sistem Bilgi ve İletişim Hizmetleri A.Ş.Yayınları, İstanbul.
- TENGİLİMOĞLU, Dilaver, (1991),*Kişiler Arası Çatışma ve Çatışmayı Teşhis Modelleri*,TODAİE Yayınları, Ankara.
- TEKARSLAN, Erdal, Tanıl Kılınç (2000). *Davranışın Sosyal Psikolojisi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- TİTREK, Osman (2007), (Dusek'ten ve Goleman'dan aktaran) *IQ'dan EQ'ya Duyguları Zekice Yönetme*, PegemA Yayınları, Ankara.
- USLUER, Lokman (2000),*Kadın Öğretmenlerin Yönetici Konumlara YükseltilmemeNedenleri Konusundaki Öğretmen ve Yönetici Görüşlerinin*

*Değerlendirilmesi (Ankara İli Örneği)*,Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .

ÜNAL, Semra (2000), *Toplam Kalite Yönetiminde Eğitim Örgütü Yöneticilerinin Sorumlulukları, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Yıl 1, Sayı 22, Ekim, s.261-268.

YİĞİT, Atahan (1996),*İlköğretim Okullarında Yönetmenlerle Öğretmenler Arasında Örgütsel Çatışma Kaynakları* ,Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

YÜCEL, Banu (2001), *Örgütsel İletişim ve Örgüt Kültürünün Çalışanlara Benimsetilmesinde Örgüt İçi İletişimin Öneminin Araştırılması*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

ZEL, Uğur (2001), *Kişilik ve Liderlik*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

## EKLER

### EK 1: Bursa İli Milli Eğitim Müdürlüğü'nden Alınan Anket Uygulama İzin Belgesi

T.C.  
BURSA VALİLİĞİ  
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.16.00.07-050 / 20499  
Konu : Araştırma İzni

12 Mayıs 2009


VALİLİK MAKAMINA  
BURSA

İlgi : M.E.B.na Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.

Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri EABD Yüksek lisans öğrencilerinden Nigar ÇETİN' in "İlköğretim Okulları Yöneticileri Örgüt İçi Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri" konulu tez çalışmasını İlimiz Osmangazi ilçesi resmi ve özel okullarında görev yapan öğretmen ve okul müdürlerine uygulama isteği Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'nün 09/04/2009 tarih ve 771/01/356 sayılı yazısı ile bildirilmektedir.

Milli Eğitim Bakanlığına bağlı her tür ve her derecedeki okul ve kurumlarda yapılacak lisans, yüksek lisans, doktora veya doktora üstü araştırma-geliştirme çalışmaları ile Bakanlığın destek verdiği araştırmalar kapsamındaki anket, uygulama, gözlem gibi faaliyetler; bir ili kapsıyorsa izin başvurularının İl Milli Eğitim Müdürlüğüne yapılacağı ilgi yönergede belirtildiğinden Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri EABD Yüksek lisans öğrencilerinden Nigar ÇETİN' in "İlköğretim Okulları Yöneticileri Örgüt İçi Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri" konulu tez çalışması ile ilgili öneri ve veri toplama araçlarının, ilgi Yönerge gereği ilimizde oluşturulan "Araştırma Değerlendirme Komisyonu" tarafından incelenerek değerlendirilmesi sonucunda İlimiz Osmangazi ilçesi resmi ve özel okullarında görev yapan öğretmen ve okul müdürlerine uygulanması uygun görülen anketin mühürlü ve imzalı asıllarının ekli listede adı geçen okul müdürlüklerince görülerek, gönüllük esasında ilgi Yönerge çerçevesinde uygulanması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde gereğini olurlarınıza arz ederim.

  
Necmettin ESEN  
Mili Eğitim Müdürü V.

OLUR.  
12/5/2009  
Adnan KAYIK  
Vali a.  
Vali Yardımcısı



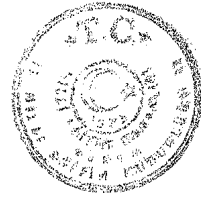
Yeni Hükümet Konakları A Blok Osmangazi 16050 BURSA  
Tel: (0 224)256 70 00/ 148-137 Faks : (0 224) 256 66 80  
Ayrıntılı bilgi için iribat: Kültür Bölümü 137  
web.bursameb.gov.tr e-mail:kultur16@meb.gov.tr





## Kurumlar

OKUL TÜRÜ	İL	İLÇE	OKUL ADI	ÖĞRETMEN SAYISI
DEVLET OKULU	BURSA	OSMANGAZİ	Atatürk İlköğretim Okulu	25
	BURSA	OSMANGAZİ	Bişaş İlköğretim Okulu	40
	BURSA	OSMANGAZİ	Hamzabey İlköğretim Okulu	20
	BURSA	OSMANGAZİ	Hoca İlyas İlköğretim Okulu	20
	BURSA	OSMANGAZİ	I.Murat İlköğretim Okulu	20
	BURSA	OSMANGAZİ	İbni Sina İlköğretim Okulu	30
	BURSA	OSMANGAZİ	İstiklal İlköğretim Okulu	35
	BURSA	OSMANGAZİ	Kükürtlü Ticaret ve Sanayi Odası İlköğretim okulu	50
	BURSA	OSMANGAZİ	Mithatpaşa İlköğretim Okulu	40
	BURSA	OSMANGAZİ	Osmangazi İlköğretim Okulu	50
	BURSA	OSMANGAZİ	Reşitpaşa İlköğretim Okulu	20
		BURSA	OSMANGAZİ	Tophane İlköğretim Okulu
	BURSA	OSMANGAZİ	11 Eylül İlköğretim Okulu	20
<b>Toplam :</b>				<b>400</b>
ÖZEL OKUL	BURSA	OSMANGAZİ	Özel İnal Ertekin İlköğretim Okulu	45
	BURSA	OSMANGAZİ	Özel Kültür İlköğretim Okulu	35
	BURSA	OSMANGAZİ	Özel Yedi Renkli Çınar İlköğretim Okulu	20
<b>Toplam :</b>				<b>100</b>
<b>Genel Toplam:</b>				<b>500</b>



## EK 2:KİŞİSEL BİLGİ FORMU

### Değerli meslektaşım;

İnsanlar hem fiziksel görünümleri hem de tutum ve davranışları bakımından farklılıklar gösterirler. Örgüt içinde gerçekleşen olaylar ve bu olaylara verilen tepkilerin farklı oluşu insanların hareketleri, fikirleri ve duyguları bakımından farklı olduklarını gösteren en önemli göstergelerdir. Bu nedenlerle yöneticiler örgütteki bireylerin daha verimli çalışabilmesi için onların kişilik özelliklerini ve farklılıklarını bilmek ve bu farklılıkların örgüte olumlu katkılarının olduğunu bilerek yönetmek durumundadır.

Bu araştırmanın amacı da , İlköğretim okulları yöneticilerinin okul içinde öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme düzeylerini belirlemektir. Ankete vereceğiniz cevaplar bu araştırmanın dışında başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Ankete isim yazmayınız.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde anketi yanıtlayan kişiye ilişkin bilgi elde etmeyi amaçlayan sorulara yer verilmiştir. İkinci bölümde ise, ankete katılanların “*yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkları ne düzeyde yönetebildiklerini*” belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır.

Ayırdığınız zaman ve göstermiş olduğunuz ilgiden dolayı teşekkür ederim.

**Nigar ÇETİN**

SAÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü,

Eğitim Yönetimi ve Denetimi  
Yüksek Lisans Öğrencisi

### Kişisel Bilgiler:

Bu bölümde kişisel özelliklerinize ilişkin bilgiler sorulmaktadır. Size yöneltilen her soru için, durumunuza uygun olan seçeneğe (X) işareti koyunuz.

#### 1.Yaşınız

21 – 30                       31 – 40                       41 – 50                       51 ve yukarısı

#### 2. Cinsiyetiniz

Kadın                       Erkek

#### 3.Medeni Durumunuz:

Evli                       Bekar

#### 4.Öğrenim Durumunuz

Ön lisans                       Lisans                       Lisansüstü

#### 5. Mesleki Kıdeminiz

1– 5 Yıl                       6 – 10 Yıl                       11 – 15 Yıl                       16 – 20 yıl  
 21 – 25 Yıl                       26 ve daha yukarısı

#### 6. Branşınız

Sınıf Öğretmeni  
 Ders Öğretmeni (Belirtiniz:.....)

#### 7. Görev yaptığınız okul türü

Özel İlköğretim Okulu  
 Devlet İlköğretim Okulu

#### 8. Farklılık Yönetimi hakkında hizmet içi eğitim,

Aldım  
 Almadım.

### EK 3: İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri Anket Soruları

Bu bölümde; okul müdürünüzün öğretmenler arasındaki farklılıkları ne düzeyde yönetebildiklerine ilişkin toplam 23 ifade yer almaktadır. Size göre, yöneticinize uygun olan seçeneğin içine (X) işareti koyunuz.

	<b>YÖNETİCİNİN ÖĞRETMENLER ARASINDAKİ FARKLILIKLARI FARK ETMESİ (ORTAYA ÇIKARA BİLMESİ) İLE İLGİLİ SORULAR</b>	<b>Her zaman</b>	<b>Çoğunlukla</b>	<b>Ara-sıra</b>	<b>Nadiren</b>	<b>Hiçbir zaman</b>
	<b>Okul yöneticimiz;</b>					
<b>1</b>	Her öğretmenle, okulun amaç ve beklentileri doğrultusunda açık bir iletişim kurar.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>2</b>	Çalışmalarında iyi performans gösteren herkesi tebrik eder.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>3</b>	Tüm öğretmenlerin sorunlarını dinler.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>4</b>	Tüm öğretmenlere görev dağılımı yaparken sahip oldukları yetenekleri bilerek görevleri dağıtır.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>5</b>	Tüm öğretmenleri tek tek tanımak için özen gösterir.	( )	( )	( )	( )	( )
	<b>YÖNETİCİNİN ÖĞRETMENLER ARASINDAKİ FARKLILIKLARI KABULÜ İLE İLGİLİ SORULAR</b>					
	<b>Okul yöneticimiz;</b>					
<b>6</b>	Hataları kabul ederek düzeltilmesi konusunda yardımcı olur.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>7</b>	Farklı görüşlere açıktır.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>8</b>	Bir karar alırken okulda tüm çalışanların sahip olduğu farklı özellikleri göz önünde bulundurur.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>9</b>	Öğretmenleri tek bir duruma göre değerlendirmez.	( )	( )	( )	( )	( )
	<b>YÖNETİCİNİN ÖĞRETMENLER ARASINDAKİ FARKLILIKLARI YÖNETMESİ İLE İLGİLİ SORULAR</b>					
	<b>Okul yöneticimiz;</b>					
<b>10</b>	Öğretmenlerin ilgi alanlarını bilerek, görevlendirme yapar.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>11</b>	Öğretmenlerin örgütte problem olacağını düşündüğüm farklı yönlerine karşı sert ve uzlaşmacı olmayan bir tutum takınmaz	( )	( )	( )	( )	( )
<b>12</b>	Öğretmenlerin özlük haklarını kullanmalarını sağlar	( )	( )	( )	( )	( )
<b>13</b>	Öğretmenlerden yeterlilikleri oranında hizmet bekler.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>14</b>	Tüm öğretmenlere karşı her zaman yapıcı bir tutum içinde olur.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>15</b>	Öğretmenlerle ilgili verdiği kararları tarafsız ve doğru bir şekilde alır.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>16</b>	Bütün öğretmenlerin problemlerine eşit hassasiyeti gösterir.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>17</b>	Okulda öğretmenlere yönelik haksızlıkların düzeltilmesinde tüm öğretmenler için aynı çaba gösterir.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>18</b>	Örgüt içinde eğitim-öğretim alanındaki bir sorunu çözmek için branş farkı gözetmeksizin tüm öğretmenlerle bilgi alışverişinde bulunur	( )	( )	( )	( )	( )
<b>19</b>	. Tüm branş öğretmenlerine mesleki alanda kendilerini yetiştirmek için fırsatlar verir	( )	( )	( )	( )	( )

	<b>YÖNETİCİNİN ÖĞRETMENLER ARASINDAKİ FARKLILIKLARDAN YARARLANMASINA YÖNELİK SORULAR</b>	<b>Her zaman</b>	<b>Çoğunlukla</b>	<b>Ara-sıra</b>	<b>Nadiren</b>	<b>Hiçbir zaman</b>
	<b>Okul yöneticimiz;</b>					
<b>20</b>	Anlaşmazlıklar kaynağının örgüt içindeki bireysel farklılıklar olduğunu bilir.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>21</b>	Örgüt içi bireysel farklılıklardan kaynaklanan sorunları öğretmenler arasında var olan ortak özelliklere dikkat çekerek çözmeyi başarır.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>22</b>	Farklı görüşlerin her zaman tartışma ortamı yaratıp, ortaya daha iyi fikirlerin çıkabileceğini düşünür.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>23</b>	Okuldaki öğrencilerin eğitim ve öğretimi ile ilgili bir sorunun en iyi şekilde çözülebilmesi için tüm öğretmenlerin düşüncelerini dile getirmelerine fırsat verir.	( )	( )	( )	( )	( )

## ÖZGEÇMİŞ

Nigar ÇETİN 1982 yılında Bursa'da doğdu. İlkokulu Yıldırım'a bağlı Değirmenlikızık İlköğretim Okulu'nu 3.'lkle tamamladıktan sonra orta öğrenimini Bursa Anadolu Erkek Lisesi'sinde tamamladı. 2004 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi İlköğretim Matematik Öğretmenliği Bölümü'nden 1.'likle mezun oldu. Aynı yıl Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde Sakarya'nın Ferizli İlçesi'nde öğretmen olarak göreve başladı. Orada bir buçuk yıl görev yaptıktan sonra Sakarya'nın Adapazarı İlçesi'nde Mithapaşa Şehit Ahmet Akyol İlköğretim Okulu'nda görevde bulundu. 2007 yılında evlenerek eş durumu özrü ile Bursa İli Osmangazi İlçesi'nde 11 Eylül İlköğretim Okulu'nda göreve başladı.Halen Bursa Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı 11 Eylül İlköğretim Okulu'nda matematik öğretmeni olarak görev yapmaktadır. Evli ve bir çocuk annesidir