

**T. C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ  
ORTAK YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**İMAM HATİP ORTAOKULLARINDA  
FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNE DAİR ÖĞRETMEN  
GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Mustafa KÜÇÜK**

**İstanbul**

**Haziran, 2018**

**T. C.**  
**MARMARA ÜNİVERSİTESİ**  
**İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ**  
**ORTAK YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**İMAM HATİP ORTAOKULLARINDA FARKLILIKLARIN**  
**YÖNETİMİNE DAİR ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNİN**  
**İNCELENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Mustafa KÜÇÜK**

**Tez Danışmanı**  
**Dr. Öğr. Üyesi Faruk KANGER**

**İstanbul**

**Haziran, 2018**

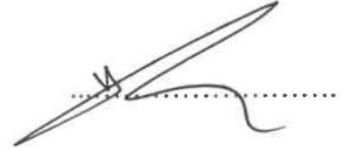
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan Dr. Öğr. Üyesi Faruk KANGER (Danışman)



Üye Doç. Dr. Haasan Said TORTOP




Üye Dr. Öğr. Üyesi Hatice KADIOĞLU ATEŞ



Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.



Prof. Dr. Ömer ÇAHA  
Enstitü Müdürü

## BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “**İmam Hatip Ortaokullarında Farklılıkların Yönetimine Dair Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi**” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

  
Mustafa KÜÇÜK

## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde, değerli bilgilerini benimle paylaşan, kendisine ne zaman danışsam bana kıymetli zamanını ayırıp, benim için elinden gelenin fazlasını sunan, güler yüzünü ve samimiyetini benden esirgemeyen kıymetli danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Faruk KANGER ile tezimin jüri üyeleri Dr. Öğr. Üyesi Hatice KADIOĞLU ATEŞ ve Doç. Dr. Hasan Said TORTOP'a teşekkürü bir borç biliyor ve şükranlarımı sunuyorum.

Desteğini hep yanımda hissettiğim değerli Ağabeyim Özer ATASAYAR'a, bu çalışmamda her zaman yanımda olan kıymetli eşim Ebru KÜÇÜK'e ve beni bu günlere sevgi ve saygı kelimelerinin anlamlarını bilecek şekilde yetiştirerek getiren ve benden hiçbir zaman anne sevgisini esirgemeyen rahmetli validem Elif KÜÇÜK'e ve hayatım boyunca onun gibi olmaya çalıştığım rahmetli babam Fevzi KÜÇÜK'e sonsuz teşekkürlerimi ve saygılarımı sunuyorum.

Mustafa KÜÇÜK

İSTANBUL, 2018

## ÖZET

### İMAM HATİP ORTAOKULLARINDA FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNE DAİR ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ

Mustafa KÜÇÜK

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Tez danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Faruk KANGER

Haziran-2018, 64 Sayfa

Bu araştırma, İmam Hatip Ortaokulu yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşlerini belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma, öğretmenlerin okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterlikleri algılarını ortaya koymayı amaçlayan tarama modelinde betimsel bir çalışmadır. Araştırmanın evrenini 2017-2018 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Küçükçekmece ilçesinde bulunan 8 İmam Hatip Ortaokulunda görev yapan 336 öğretmen oluşturmaktadır. Okul sayısının fazla olmaması nedeniyle örneklem alınmadan, okulların tamamında araştırmaya katılmaya gönüllü olan 200 öğretmenle çalışma gerçekleştirilmiştir.

Araştırma verileri, Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştirilen “Farklılıkların Yönetimi Ölçeği” kullanılarak elde edilmiştir. Ölçeğin üç alt boyutunda cinsiyet değişkeni için t-testi; yaş, mesleki kıdem, öğrenim durumu ve branş değişkenlerinde Kruskal Wallis-H testi ile analizler yapılmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgular incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin, bireysel tutumlar ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar, yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutlarına ilişkin algılarının cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, öğrenim durumu ve branş değişkenlerine göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Farklılık, Farklılıkların Yönetimi, Okul Yönetimi

**ABSTRACT**  
**EXAMINING THE PERCEPTIONS OF DIVERSITIES IN RELIGIOUS**  
**VOCATIONAL SECONDARY SCHOOL TEACHERS ON DIVERSITY**  
**MANAGEMENT**

This research was conducted to identify teachers' views on the competence of the Imam Hatip Middle School administrators to manage differences between teachers. The research is a descriptive study in a survey model aimed at revealing perceptions of school administrators' competencies to manage differences between teachers, according to the views of teachers. The universe of the research constitutes 336 teachers working in 8 Imam Hatip Secondary Schools located in the Küçükçekmece district of Istanbul province in the academic year of 2017-2018. Because of the small number of schools, the study was conducted with 200 teachers volunteer to participate in the survey in all of the schools without sampling.

The data of the research were obtained by using the "Differences Management Scale" developed by Balay and Sağlam (2004). The t-test for gender variables with normal distribution in the three subscales of the scale; analyzes were made with the Kruskal Wallis-H test for age, occupational seniority, education status and branch variables having no normal distribution.

When the findings obtained from the research are examined; individual attitudes and behaviors of teachers participating in the research; organizational values and norms; perceptions of managerial practices and policy dimensions did not differ significantly according to gender, age, occupational seniority, education status and branch variables.

**Key Words:** Diversity, Diversity Management, School Management

# İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI .....	i
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ.....	ii
ÖNSÖZ .....	iii
ÖZET .....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
BİRİNCİ BÖLÜM .....	1
GİRİŞ .....	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	3
1.3. Araştırmanın Önemi.....	4
1.4. Araştırmanın Varsayımları.....	6
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	6
1.6. Tanımlar.....	6
İKİNCİ BÖLÜM.....	7
KURAMSAL ÇERÇEVE.....	7
2.1. Farklılık Kavramı.....	7
2.2. Farklılıkların Yönetimi .....	9
2.3. Farklılıkların Yönetimine İlişkin Paradigmalar .....	11
2.3.1. Ayrımcılık ve Hakkaniyet Paradigması .....	11
2.3.2. Erişim ve Meşruluk Paradigması .....	12
2.3.3. Çeşitliliği İş Perspektiflerine Bağlama Paradigması.....	13
2.4. Farklılıkların Yönetimine İlişkin Yaklaşımlar .....	14
2.5. Farklılıkların Yönetimine İlişkin Örgütsel Modeller .....	16
2.6. Örgütlerde İşgücü Farklılığının Boyutları.....	18
2.6.1. Demografik Farklılıklar .....	18



2.6.1.1.	Yaş .....	19
2.6.1.2.	Cinsiyet .....	19
2.6.1.3.	İrk .....	20
2.6.1.4.	Etnisite .....	20
2.6.1.5.	Sosyal ve Kültürel Farklılıklar .....	21
2.6.1.6.	Dini İnanç .....	22
2.6.1.7.	Değerler ve Tutumlar .....	22
2.6.1.8.	Medeni Durum .....	23
2.6.2.	Kişisel Özelliklere İlişkin Farklılıklar .....	24
2.6.2.1.	Kişilik .....	24
2.6.2.2.	Beceri ve Kabiliyet .....	25
2.6.2.3.	Zihinsel ve Duygusal Zekâ .....	25
2.6.2.4.	Sosyal Özellikler .....	26
2.6.2.5.	Fiziksel Yetenek ve Bedensel Engellilik .....	27
2.7.	Farklılıkları Yönetmenin Faydaları .....	27
2.7.1.	Farklılıkları Yönetmenin Bireysel Kazanımları .....	28
2.7.2.	Farklılıkları Yönetmenin Örgütsel Kazanımları .....	29
2.7.3.	Farklılıkları Yönetmenin Toplumsal Açıdan Kazanımları .....	29
2.8.	Farklılıkları Yönetmenin Sakıncaları .....	30
2.9.	Eğitim Örgütlerinde Farklılıkların Yönetimi .....	31
2.10.	İlgili Araştırmalar .....	34
2.10.1.	Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar .....	34
2.10.2.	Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar .....	36
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....		37
3.1.	Araştırma Modeli .....	37
3.2.	Evren ve Örneklem .....	37
3.3.	Veri Toplama Aracı .....	39
3.4.	Verilerin Toplanması .....	40

3.5. Verilerin Analizi .....	40
3.6. Süre ve Olanaklar.....	41
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM .....	42
BULGULAR VE YORUM.....	42
4.1. Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algılarının Belirlenmesi İle İlgili Bulgular .....	42
4.2. Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması ile İlgili Bulgular .....	45
4.3. Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması ile İlgili Bulgular .....	46
4.4. Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşması ile İlgili Bulgular .....	47
4.5. Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması ile İlgili Bulgular .....	48
4.6. Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algılarının Branş Değişkenine Göre Farklılaşması ile İlgili Bulgular .....	48
BEŞİNCİ BÖLÜM.....	50
SONUÇLAR VE ÖNERİLER .....	50
5.1.Sonuç ve Tartışma.....	50
5.2.Öneriler .....	53
KAYNAKÇA.....	54
EKLER.....	60
EK 1: Anket Örneği .....	60
EK 2: Mail Olarak Gönderilen Ölçek Kullanım İzni .....	63
EK 3 : Ölçek Uygulama İzni.....	64
ÖZGEÇMİŞ .....	65

## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri .....	38
Tablo 2: Öğretmenlerin Yaş Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri .....	38
Tablo 3: Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Yılı Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	38
Tablo 4: Öğretmenlerin Öğrenim Durumu Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	39
Tablo 5: Öğretmenlerin Branş Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri .....	39
Tablo 6: Farklılıkların Yönetimi Ölçeğine Ait Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Standart Hata Değerleri .....	42
Tablo 7: Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Maddelerine Ait Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Standart Hata Değerleri.....	43
Tablo 8: Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları .....	45
Tablo 9: Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	46
Tablo 10: Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	47
Tablo 11: Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	48
Tablo 12: Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Puanlarının Branş Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	49

# BİRİNCİ BÖLÜM

## GİRİŞ

### 1.1.Problem Durumu

Farklılıkların yönetimi kavramı, örgütlerin daha iyi yönetilebilirliği ile birlikte küresel yönetim sisteminin oluşturulabilmesi bakımından önemlidir. Yeni yönetim anlayışları, farklılıklara saygı duymayı öngören, temelinde demokrasi ve eşitliğin bulunduğu bir yapıda yükselecektir. Yönetim sisteminde farklılıklar şayet sorun gibi algılanmayıp çeşitliliğin ortaya çıkardığı zenginlik olarak görülürse, farklılıkların yönetimi ile ilgili bilgi ve becerilerin artırılması daha da önem kazanacaktır.

Toplumdaki sosyal düzeni ve insanların uyumunu korumayı sağlayan hukuki kurallar, bireyin yaşadığı toplumun değerleri ve inançları, örgüt içinde çalışan her bireyin tek tip olması beklentisiyle davranan yöneticiler, farklılıkları olumsuz bir durum olarak algılamış ve farklılıkların ön plana çıkmaması için uzun yıllar büyük çaba harcamışlardır. Ancak bugün gelinen noktadaki teknolojinin ilerlemesi, hukuki düzenlemeler, tüm dünyada sosyal, kültürel ve ekonomik alanda ortaya çıkan değişimler gibi pek çok etken görmezden gelinen farklılıkların aslında bir değer olarak algılanmasını ve bu doğrultuda yönetilmesinin gerekliliğini zorunlu kılmıştır (Okat, 2010).

Yaşadığımız çağda farklılıklar artan bir değer olarak görülmektedir. Günümüzde küreselleşmenin hızla yayılmasıyla birlikte ülkeler aslında birer köy durumuna dönüşmektedir. Bu dönüşümle birlikte, dünyada işgücü de farklılaşmaktadır. Örgütlerin yapısı da homojen bir yapıdan heterojen bir yapıya geçmektedir (Kurtulmuş, 2014).

İnsanların bireysel özelliklerinin ve kişisel değerlerinin bir takım farklılıklar arz ettiği bilinmektedir. Bu farklılıkların çok normal ve genele yayılmış olması her alanda olduğu gibi, iş yaşamı için de geçerlidir. Her birey birbirinden farklı olduğuna göre örgütlerin temel amacı bu farklı özelliklere sahip bireylerle birlikte hedeflerine ulaşmak olmalıdır. Klasik yaklaşımlarda farklılıklar çatışma unsuru olarak algılanırken, çağdaş yönetim yaklaşımlarında farklılık verimliliğin artmasını sağlayan bir etken olarak görülmektedir (Aksu, 2008).

Farklılıkların yönetiminin, örgütü oluşturan bireyler ve örgütün kendisi bakımından kazanç ve kayıplarının neler olduğunun tespit edilmesi gereklidir. Küreselleşen dünyada birçok ulustan bireylerin bulunduğu örgütlerin daha fazla kurulduğu iş hayatında, değişim gösteren çalışan profilini dikkate almayan örgütlerin başarılı olamayacağı kabul edilmektedir. Bu nedenle örgüt içinde farklılıkların değer olarak görülmesi ve örgütün çıkarları doğrultusunda yönetilmesinin önemi karşımıza çıkmaktadır (Memduhoğlu, 2007).

Farklılıkların yönetimi; çalışanların yaş, cinsiyet, ırk ve etnik köken gibi farklılıkları gözetenmeden mevcut potansiyellerini ortaya çıkarmalarını ve yeteneklerini örgütü amaçlarına ulaştırmak için kullanmalarını temel almaktadır. Bu bakımdan, farklılıkların yönetimi çalışanların tümünün farklılıklarını yönetebilecek biçimde oluşturulmalıdır (Balay ve Sağlam, 2004). Farklılıklarının yönetilmesinin örgüt için faydalı olduğu gerçeği inkâr edilemez.

Farklılıkların yönetimi anlayışı, farklı yaklaşımlara duyulan arz ile talep arasındaki dengeyi korumayı esas alır. Örgüt içinde bulunan kişilerin veya grupların yaşı, dini, dili, ırkı, cinsiyeti, kişiliği, fiziksel ve zihinsel gücü gibi demografik veya bireysel özellikleri bakımından ayrımcılığa uğramamayı sağlamaya çalışan bir anlayışı ortaya koyan farklılıkların yönetimi; her bireye eşit fırsatlar sunma çabasının üstünde bir anlayıştır. Farklılıkların yönetimi, örgütün içinde bulunduğu sosyal sistemin ve çevresinin, örgütün iklimi ve kültürüyle sentezlenerek yönetilebilmesidir. Bireylerin farklılığını kabul etmeyi, farklılıklara saygı duymayı ve farklılıkları örgütün lehine değerlendirmeyi içerir. Amaç örgütteki her birey için pozitif çalışma ortamı hazırlamaktır (Ricucci, 1997; Von Bergen, Soper ve Foster, 2000).

Her alanda görülen farklı özelliklere sahip çalışanlar, eğitim kurumlarında da görülmektedir. Okullarda var olan farklılıkların önemszenmesi, çalışanların memnuniyetini ve okulun başarısını yükseltmekte, etkin bir kültürel etkileşim, önyargılı olmadan hoşgörülü bir ortam sağlamakta ve farklı deneyimleri barındıran bir yaşam alanı ortaya çıkarmaktadır (Balyer ve Gündüz, 2010; Memduhoğlu, 2011; Güleş, 2012).

Farklılıklar, yöneticiler açısından çözülmesi gereken bir sorun değil farklı kaynaklardan beslenen bir zenginliktir. Eğitim kurumlarında farklılıkların zenginlik olarak görülmesi bu farklılıkların toplum içinde kabul görmesini kolaylaştıracaktır.

Bu anlayışla yetiştirilen bireylerin; farklılıkları önemseyen, onlara saygı duyan ve değer veren toplumlar oluşturması beklenmektedir (İnce, Gül, Candan ve Çakıcı, 2015).

Son yıllarda eğitim dünyasına giren küreselleşme, değişim, hesap verilebilirlik ve açıklık gibi kavramlarla okul yöneticilerinden istenenler çoğalmış; öğretmenlerin, öğrencilerin, velilerin ve toplumun genelinin eğitimden beklentileri artmıştır. Bu durumda yöneticilerin görev tanımları ve rolleri değişerek, yöneticinin rolü mevcut yapıyı korunmadan çok yeni oluşan durumlara göre yapıyı revize etmek ve dönüştürmek olmuştur.

Farklılıkları yönetmenin eğitim kurumlarındaki temel amacı, öğretmenlerin memnuniyetini yükseltmek, onlara huzurlu bir çalışma ortamı yaratmak ve öğretmenler arasındaki iletişimi güçlendirerek okulun başarısını yükseltmektir. Başka bir ifadeyle çalışanların yeteneklerinin kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesine katkı sağlayacak şekilde en üst seviyeye yükseltilmesidir. Okul yöneticileri farklılıklara gerekli hassasiyeti göstererek okul içinde paylaşılabılır bir değerler bütünü oluşturmalıdır. Her öğretmenin sahip olduğu yeteneklerini okulun amaçlarına katkı sağlamasında kullanmasına imkân vermelidir.

Bu bağlamda okulun amaçlarına ulaşmasında en büyük paya sahip öğretmenlerin, okullarında farklılıkların yönetiminin uygulanması gerektiği söylenebilir. Bu bakımdan, “İmam Hatip Ortaokullarında farklılıkların yönetiminin öğretmenlerin görüşlerine göre nasıl algılandığı” sorusu çalışmamızın ana problemini oluşturmaktadır.

## **1.2.Araştırmanın Amacı**

Araştırmada, farklılıkların yönetimi kapsamında İmam Hatip Ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin; “bireysel tutum ve davranışlar” ve “örgütsel değerler ve normlar” alt boyutlarındaki farklılıkların yönetilmesi ile ilgili algılarının; “yönetimsel uygulamalar ve politikalar” alt boyutunda ise farklılıkların hangi düzeyde yönetilebildiğiyle ilgili görüşlerinin saptanması amacıyla aşağıda belirtilen soruların cevaplanması hedeflenmiştir.

1. Öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ait algıları nasıldır?

- 1.1. Öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin bireysel tutumlar ve davranışlar boyutundaki algıları hangi düzeydedir?
  - 1.2. Öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin örgütsel değerler ve normlar boyutundaki algıları hangi düzeydedir?
  - 1.3. Öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutundaki algıları hangi düzeydedir?
2. Öğretmenlerin farklılıkların yönetimi algıları cinsiyetlerine göre farklılaştırmakta mıdır?
  3. Öğretmenlerin farklılıkların yönetimi algıları yaşlarına göre farklılaştırmakta mıdır?
  4. Öğretmenlerin farklılıkların yönetimi algıları mesleki kıdemlerine göre farklılaştırmakta mıdır?
  5. Öğretmenlerin farklılıkların yönetimi algıları eğitim durumlarına göre farklılaştırmakta mıdır?
  6. Öğretmenlerin farklılıkların yönetimi algıları branşlarına göre farklılaştırmakta mıdır?

### **1.3.Araştırmanın Önemi**

İmam Hatip Ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin farklılık yönetimine ilişkin algılarının belirlenmesi, öğretmenler arasındaki farklılıkların kabul edilerek iş birliğinin sağlanmasına yönelik uygulamaların hayata geçirilmesi, okul idarecilerinin öğretmenler arasındaki farklılıklara uygun yönetim anlayışı benimsemelerine yardımcı olacağı umulmaktadır.

Bulduğumuz yüzyılın başlarında İmam Hatip Okulları, 28 Şubat sürecindeki eğitim kararlarının sürdürülmesi, YÖK'ün üniversiteye girişte uyguladığı katsayı uygulaması ve meslek yüksekokullarına sınavsız geçiş yapılmasından dolayı, öğrenci sayısı ve buna bağlı olarak okul sayısı her geçen yıl azalarak, en çok tercih edilen okullar olma özelliğini tamamen yitirmiştir. 28 Şubat sürecinin yaşandığı 1996-1997 eğitim öğretim yılında imam hatip okulları 511.502 öğrenciyle kuruluşlarından itibaren en yüksek sayıya ulaşmış ancak bu politikaların sonucunda 2002-2003 eğitim öğretim yılında 64.534 öğrenciye gerilemiştir (Yavuz, 2010).

İmam Hatip Okullarına verdiği önemi her fırsatta dile getiren Erdoğan Başbakanlığındaki 60. Hükümet döneminde, 37 İmam Hatip Lisesi daha açılarak tekrar yükselişe geçmeye başlamıştır. İmam Hatip Liselerinin önündeki tüm engellere rağmen 2008-2009 eğitim öğretim yılında, öğrenci sayısı 2002-2003 eğitim öğretim yılına oranla yüzde 102 artış göstererek 143.637 öğrenciye ulaşmıştır. Bu artışın nedenini katsayı adaletsizliğinin kaldırılacağı beklentisi olduğu söylenebilir (Kenar, 2010: 3; akt. Soylu, 2013). 2011 yılında yapılan üniversite giriş sınavda katsayı uygulaması kaldırılmıştır. Bu sayede, on dört yıl aradan sonra İmam Hatip Lisesi mezunlarına üniversitelerdeki her bölümün kapıları ardına kadar açıldı. 2007 yılında YÖK'teki değişimle, üniversitelere başörtülü öğrencilerin girmesinin önü açıldı (Aljazeera, 2013).

28 Şubat sürecinden sonra uygulamaya konmuş olan katsayı uygulamasının kaldırılmasının ardından, sekiz yıllık kesintisiz eğitimle kapatılmış olan İmam Hatip Ortaokulları tekrar gündeme gelmiştir. 2012 yılında 222 sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu, 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu, 3308 sayılı Mesleki Eğitimi Kanunu ile 2547 Sayılı Yüksek Öğretim Kanununda değişiklik öngören 'İlköğretim ve Eğitim Kanunu ile Bazı Kanunlara da Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun'un kabulünden sonra eğitim sisteminde yeni bir dönem başlamıştır (Ensar Vakfı, 2012; akt. Soylu, 2013). Bu değişikliklerle beraber 8 yıllık kesintisiz zorunlu eğitim yerine, 12 yıllık zorunlu üç kademeli eğitime geçilmiştir. Birinci kademe 4 yıl süreli ilkokul, ikinci kademe 4 yıl süreli ortaokul ve üçüncü kademe 4 yıl süreli lise olarak düzenlenerek 1997 yılında kapatılmış olan İmam Hatip Ortaokullarının yeniden açılmasını sağlamıştır. 2012-2013 eğitim öğretim yılı itibariyle imam hatip lisesi sayısı 705'e; imam hatip ortaokulu sayısı ise 1135'e ulaşmıştır.

İmam Hatip Ortaokullarında öğretmenlerin farklılık yönetimi algısının belirlenmesi aynı zaman da idarecilerin, öğretmenlerin görüşlerine uygun olarak yönetim anlayışlarını gözden geçirmelerine ve kendilerini geliştirmelerine de hizmet edebilir.

Öğretmenlerin kendilerinden farklı düşünen ve farklı dünya görüşlerine sahip diğer öğretmenlerle kuracakları iletişimin sağlıklı olması için uygulamaya konacak hizmet içi eğitim programlarının içeriğinin oluşturulmasına da katkı sağlayacağı düşünülmektedir.



#### 1.4. Araştırmanın Varsayımları

1. Öğretmenlerin araştırmada kullanılan ölçme aracına verdikleri cevapların gerçek görüşlerini yansıttığı varsayılmıştır.
2. Araştırmanın örnekleme, evreni temsil etmektedir.
3. Araştırmada kullanılan “Farklılıkların Yönetimi Ölçeği” verileri elde etmek için yeterli olup, geçerli ve güveniliridir.

#### 1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Araştırma 2017-2018 eğitim öğretim yılıyla sınırlıdır.
2. İstanbul ili Küçükçekmece ilçesinde bulunan 8 İmam Hatip Ortaokulunda görev yapan 200 öğretmenle sınırlıdır.
3. Araştırmada kullanılan ölçme aracıyla elde edilen veriler, öğretmenlerin bu ölçeğe verdiği samimi cevaplar ve ölçeğin ölçtüğü özelliklerle sınırlıdır.

#### 1.6. Tanımlar

**İmam Hatip Ortaokulu:** İmam hatip okulları, ortaokul ve lise bölümlerinden oluşmaktadır. Normal ortaokul ve lise müfredatına ek olarak dini ve ahlaki eğitim veren, mesleğe ve üniversiteye öğrenci yetiştiren, Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı resmi devlet okullarıdır (Bozkurt ve Sönmez, 2016).

**Farklılık:** Farklılık, herhangi bir grup, topluluk ya da örgüt içinde insanların farklı kimlik, geçmiş, deneyim, inanç, yaş, cinsiyet, ırk, etnik grup, milliyet, din, sınıf, iş deneyimi, fiziksel yeterlik, eğitim düzeyi, aile durumu, siyasal ve ekonomik eğilimleri gibi özelliklerin bir karışımıdır (Balyer ve Gündüz, 2010).

**Farklılıkların Yönetimi:** Bireylerin farklılıklarını ve benzerliklerini değerlendirerek, kurumun stratejik amaç ve hedefleri doğrultusunda olumlu bir çalışma ortamı oluşturmak ve bunu devam ettirme sürecidir (United States Government Accountability Office Araştırma Raporu, 2005)

## İKİNCİ BÖLÜM

### KURAMSAL ÇERÇEVE

#### 2.1.Farklılık Kavramı

Bir kişinin ya da nesnenin diğer kişi ve nesnelere ayırılmasını sağlayan, birbirleriyle benzer özellik gösteren şeyleri birbirinden ayıran özellik fark olarak tanımlanırken, farklılık ise benzer olmama durumu, başkalık olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2018).

Farklılıklar ayrıca bireyler arasındaki ırkın, kültürün, cinsiyetin, yaşın, cinsel yönelimin ve fiziksel yeterliliklerin farkları şeklinde tanımlanırken; bazen de bireylerin etnik kökenin, dininin, öğrenme tarzının, iletişim şeklinin, doğduğu yerin ve mesleğinin farklılıkları kapsadığı ifade edilmektedir (Sonnenschein, 1997; akt. Sürgevil, 2008).

İngilizce “diversity” sözcüğü Türkçeye ilk olarak farklılık, sonrasında “çeşitlilik” anlamında çevrilmiştir. Kavrama, farklılık anlamında bakıldığında, farklı inançları ve kültürleri benimseyen, farklı demografik özelliklere ve dillere sahip, farklı değerleri içselleştirmiş olan bireylerin veya onların oluşturdukları toplumların varlığının kabullenilmesi ve farkındalığın oluşmasından söz edilmektedir. Çeşitlilik anlamında düşünüldüğünde, aynı özelliklere sahip toplumlarda dahi farklılaşmaların olabileceği gerçeğinin kabul edilmesidir. Örneğin farklı cinsiyete sahip bireyler boyları, gözlerinin ve saçlarının renkleri, kiloları bakımından farklılık gösterir. Aynı dil kendi içinde çeşitli şive ile konuşma açısından çeşitli farklılaşmalar ve değişimlere içerir. Bunlar çeşitliliğe örnek olarak gösterilebilir (Akın, 2002).

Aslında farklılık etrafımızdaki insanları bizden ayıran özellikleri olduğunun farkına varmaktır. Aynı türe ait canlıların birebir aynı olmadığı düşünüldüğünde farklılıklar birbirine benzemeyen yönler olarak da algılanabilir. Farklılık kişiye özgü özellikleri de beraberinde getirir. Farklılıkları görmezden gelerek bireyler arasında kurulmaya çalışılan eşitlik beraberinde adaletsizliği, huzursuzluğu, mutsuzluğu getirir. Kişilerin içinde buldukları toplumun huzuru, onların farklılıklarının keşfedilmesiyle ve dikkate alınmasıyla ortaya çıkar.

Farklılık kavramını, birincil boyut olarak temel farklılıklar ve ikincil boyut olarak tali farklılıklar şeklinde incelemek mümkündür. Birincil boyut olan temel

farklılıklar, bireyi hayatı boyunca etkileyen, bireyin kişiliğini ve dünya görüşünü şekillendiren, kolayca fark edilen ve değişmeyen unsurlardır (Balkin; Luis; Mejia ve Cardy, 2004). Yaş, cinsiyet, ırk, etnik köken ve fiziksel özellikler olarak sayılabilecek faktörler temel farklılıklara örnek olarak verilebilir. Adı geçen farklılıklar bireyin yaradılışından kaynaklanır. Değiştirilemez ve ilk bakıldığında rahatlıkla bu farklar gözlemlenebilir.

Farklılıkların gözlemlendiği başka bir boyut, kişinin yaşantısı sonucu elde ettiği kazanımların bir bütünüdür. Bireyin mesleki deneyimi, eğitim seviyesi, yaşam şekli, medeni hali gibi özellikler ikincil boyut ait özelliklerdir. Bu boyuttan içerdiği faktörler hemen fark edilebilecek özellikler değildir. Temel farklılıklara kıyasla kişinin hayatında etkisi daha düşük olan, doğuştan gelmeyen, yaşadıkça kazanılan özelliklerdir. Bu nedenle değiştirilmesi bireyin kendi elinde olup temel farklılıklara göre daha kolaydır (Ünalp, 2007).

Dünyamızda yaşanan hızlı değişim, sıkı rekabet koşulları ve artan küreselleşme olgusu, örgütleri mevcut değerlerin farklı yönlerini keşfetmeye, yeni değerler ortaya koymaya ve dolayısıyla farklılaşmaya zorlamıştır. Örgütler içindeki mevcut farklılıkları yönetme, bu farklılıklardan verim sağlama ve rekabeti üst seviyeye taşıma günümüz örgütlerinin mecbur olduğu konulardan biridir. Günümüzde farklılıkları göz ardı ederek veya en aza indirerek, farklılıkları gerektiği gibi algılayıp yönetemeyen bir örgütün, uzun vadede ve özellikle uluslararası sahada başarı sağlaması söz konusu değildir (Öncer, 2004).

Örgütün başarısını artırmak için çalışan bireyler, farklılıklarının kabul edildiği ve farklılıklara saygı duyulduğu bir ortamda çalışmak istemektedirler (Sürgevil, 2008). Bu bakımdan, örgütlerde farklılıklardan fayda sağlayabilmek için yapılması gereken ilk iş farklılıkların çalışanlar tarafından algılanması ve farklılıkların var olduğunun kabul edilmesidir (Allen, Dawson, Whealey ve White, 2008). Bu nedenle, demografik ve sosyo-kültürel bakımdan farklı bireylerin örgüte girmesi, örgütlerin bu farklılıkları göz ardı edememelerini sağlamıştır. Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi, başarı sağlayabilmesi, çalışanların uyum içinde olacağı huzurlu bir çalışma ortamı yaratabilmesi için onların farklılıklarını fark etmesi ve yönetim anlayışını belirlerken bu özellikleri göz önünde bulundurması gerekmektedir.

## 2.2.Farklılıkların Yönetimi

Benzer görüşe, inanca ve değerlere sahip olan çalışanları yönetebilmek oldukça kolaydır. Farklılıklara sahip çalışanları yönetebilmek, ortak paydada buluşturabilmek ve olası çatışmaları en aza indirmek zordur. Bu noktada ortaya çıkan farklılıkların yönetimi anlayışı, örgütlerin yaşadığı bu zorluğu her açıdan avantajlı hale getirerek örgütsel bir zenginlik ortaya koymakta ve örgütler için rekabet avantajı da sağlamaktadır. Farklılıkların yönetimi ilk defa, Amerika Birleşik Devletleri'nde, sonrasında Kanada ve Avustralya gibi ülkelerde, 1990'lardan itibaren de Avrupa Birliği ülkelerinde uygulanmaya başlanan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımla beraber örgütlerde çalışanların farklılıklarıyla var olmalarını sağlamak daha mümkün hale gelmektedir (Tozkoparan ve Vatansever, 2011).

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

Farklılıkların yönetiminin temelinde, çalışanlar arasında oluşan ırk, cinsiyet, dil, din, milliyet, meslek ve yaş gibi unsurların olumsuz etkilerini en aza indirerek, çalışanların bütün enerjilerini örgütün amaçları doğrultusunda harcamaları yatmaktadır (Barutçugil, 2011).

Farklılıkların yönetimi anlayışı sadece demografik özellikler üzerine kurulu bir anlayış değildir. Örgüt içinde yaş, cinsiyet, fiziksel özellikler, zihinsel yeterlik, inanç, değer yargıları, eğitim düzeyi, deneyim, aile durumu gibi özellikler de farklılıkların yönetiminde yerini almaktadır. Bir başka deyişle, farklılıkların yönetimi demografik farklılıklarla beraber bireysel yetenekler, sosyal statü ve kültür özelliklerinden meydana gelen geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır (Memduhoğlu, 2011). Farklılıkların yönetiminde bahsedilen, kişisel farklılıkların, örgütün amaçlarına ulaşmasındaki süreç ve stratejilerde amacına uygun olarak kullanılmalıdır. Farklılıkların yönetimi, amaca dönük sistematik ve planlı süreçleri içermektedir (Hays-Thomas, 2004). Bireylerin örgüte sağladığı yararları göz önünde

bulunduran farklılıkların yönetimi, farklılıkları kabul eden, eğitim ve fırsat eşitliği sağlamanın yanında karşılıklı olumlu davranışlar geliştirmelerini amaçlayan bir yönetim anlayışıdır (Lashley ve Lee Ross, 2003; akt. Güleş, 2012).

Farklılıkların yönetilmesi anlayışı, örgütlere, farklılıkların olası kazançlarını ulaşılabilecek üst seviyelere taşırken, oluşabilecek kayıpları ise asgari düzeye düşürme hakkında uygulamalar sunmaktadır (Mollica, 2003). Uygulamanın başarılı olması durumunda farklılık yönetimi, örgütsel güçte denge, alınan kararlarda uzlaşma ve örgüte daha iyi sonuçlar elde etme üstünlüğü getirecek biçimde adaletli imkânların sunulmasını sağlar (Kirby ve Richard 2000). Örgütsel açıdan farklılıkların yönetimi, yapılacak düzenlemelerde her bireyin önemsenmesine ve kabul görmesine imkân sağlayacak biçimde farklılıkların değerlendirilmesini gerektirir (Schermerhon, Hunt ve Osborn, 2000). Farklılıkların değerlendirilmesi olarak ifade edilen, çalışanların farklılıklarıyla var olduklarının göz önünde bulundurulması ve bunlardan yarar sağlamaya istekli olunması, farklılık unsurlarından herhangi birine bağlı olarak, çalışanların verecekleri katkının kısıtlanması veya tamamen dışlamasıdır (McMahan ve diğerleri, 1998, 199; akt. Balay ve Sağlam, 2004).

Farklılıkların yönetimi, birçok boyutun bir arada bulunduğu, temel olarak beş prensibe dayanan bir kavramdır Düren (1999). Bu kavramın temel prensipleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

1. Farklılıkların yönetiminde, en başta geniş bir perspektiften mümkün olduğunca her yönü görebilecek bir bakış açısına sahip olunmalıdır. Çağdaş yönetim yaklaşımlarında, yalnızca tek “en iyi” bulunmamakta olup, iyi sonuçlara ulaşmada farklı yol ve yöntemler kullanılabilir. Farklılıkların yönetimi anlayışında, daima daha orijinal ve daha üst seviyeye yükselme olanağı bulunan metotlar vardır. Farklılıkların yönetiminde esas nokta ön yargılardan kurtularak farklı düşüncelere ve önerilere önem vermektir.
2. Farklılıkların yönetiminde, yaratıcılığa olanak sağlayan çatışmaların etkili biçimde yönetilmesi sağlanmalıdır. Farklılıkların insanların çoğu tarafından çatışma sebebi olarak görmesine rağmen, farklılıkların yönetimi, pozitif güç birliği oluşturacak biçimde yönlendirilmesini esas alır. Bu

durum ancak farklılıklardan ve çelişkilerden çözümler ve yeni yaklaşımlar meydana getirerek sağlanabilir.

3. Farklılıkların yönetiminde, ileriye yönelik görüşlerin artırılması beklenmektedir. Devamlılığın sağlanabilmesi için göz önünde bulundurulması gereken bir özellik de çok kültürlülüktür. Farklılıkların yönetimi her daim dikkati elden bırakmamayı ve planlanan hedeflerin olmasını gerektirir.
4. Farklılıkların yönetiminde, farklılıklar ve çelişkiler söz konusu olduğunda tarafsızlık ilkesi geçerlidir. Tarafsızlık ilkesi farklılıkların yönetimi yaklaşımının özünde bulunduğundan, bu ilkedен sapılması sonucunda etkin bir yönetiminden söz edilemez.
5. Farklılıkların yönetimi, esnek ve etkin bir yapı oluşturarak farklılıkların mümkün olduğunca sergilenmesini sağlamaktır.

Empatik olarak düşünüldüğünde farklılıkların yönetimi kendimizi yönetebilme becerimizin yansıması olarak değerlendirilmektedir. Çünkü farklılıklar herkes kadar bizim için de geçerli bir kavramdır. Her birey için kendi farklılıkları nasıl önemliyse ve farklılıklarının diğerleri tarafından kabul görmesini bekliyorsa, kendisi de diğer bireylerin farklılıklarını kabul etmeli ve ona göre davranmalıdır (Kurtulmuş, 2014). Farklılıkların yönetimine genel olarak, başlangıçta farklılıklara değer vererek saygılı davranarak, sonrasında farklılıkları içselleştirip pozitif atmosfer oluşturarak farklılıkların ortaya çıkardığı zenginliği örgütün ve bireyin gelişimi için kullanan süreç olarak bakılabilir.

### **2.3. Farklılıkların Yönetimine İlişkin Paradigmalar**

Örgütlerde farklılıkların yönetiminin dayandığı paradigmlar aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Thomas ve Ely, 1999; akt. Memduhoğlu, 2008):

#### **2.3.1. Ayrımcılık ve Hakkaniyet Paradigması**

Ayrımcılık ve hakkaniyet paradigması, ayrımcılık yapmanın doğru olmadığını inancına dayanmaktadır. Bu paradigmaya göre gerçekleştirilen ilerleme, kurumun işe alma ve işte devam etme hedeflerine ulaşma derecesiyle ölçülmektedir.

Söz edilen paradigma, asimilasyonu, ırka ve cinsiyete karşı tutuculuğu ön plana çıkarmaktadır. Paradigmanın dayandığı mantığa göre önyargı yüzünden bir takım demografik grupların üyeleri kurumların dışında bırakılmıştır. Hakkaniyet bakımından kurumun yapısının toplumdaki yapıyı aynen yansıtmasını sağlamak amacıyla, kurumun yapısını tekrar yapılandırmaya dayalı çalışmalar yapmak gerekir. Bu nedenle çalışanların tümüne eşit davranılması, saygı duyulması ve bazılarında diğerlerinin yanında bir üstünlük sağlayacak yönetim uygulamaların ihtiyacı vardır.

Öncelikle azınlıklar ve kadınlar gibi dezavantajı bulunan gruplara adil iş alanı açma imkânları sunmayı amaçlayan pozitif ayrımcılığa dayanan görüşlere benzeyen bu yaklaşım çevresinde faaliyetini sürdüren örgütler içlerindeki dezavantaj gördükleri grup üyelerine mesleki gelişim programları oluşturarak, öteki çalışanlarına da farklılıklara saygı konusunda eğitim verirler. Beraberinde, sözü edilen paradigmaya göre, farklılıklarda katedilen yol, çalışma ortamında personelin daha verimli olmalarını sağlamak adına kişiliklerinden ve bakış açılarından faydalanma imkânını hangi ölçüde sağladığıyla değil, örgütün işe başlatma ve işte devam etme hedeflerini tutturma derecesiyle ölçülmektedir. Başka bir ifadeyle kadrolar çeşitlenebilir ama iş çeşitlenemez.

Örgüt içinde demografik çeşitliliğin fazlalığı ve adil davranmanın sağlanabilmesi, bu paradigmanın faydaları olarak gösterilebilir. Bunun yanında zayıf yönleri de bulunmaktadır. Sözü edilen paradigmanın ırka ve cinsiyete karşı duyarsızlığı, bir bakıma “hepimiz aynıyız” veya “aynı olmaya can atarız” şeklindeki varsayımlara dayanmaktadır. Örgütte içindeki kültürü etkilemek için insan kaynağının çeşitlenmesi istenen bir durum değildir. Kurumda her bireyin benzer demografik yapıya veya aynı sosyo-kültürel değerlere sahipmiş şeklinde düşünmek gerekir (Memduhoğlu, 2008).

### **2.3.2. Erişim ve Meşruluk Paradigması**

Erişim ve meşruluk paradigması farklılıkların kabul edilerek ve yüceltilmesi esasına dayanır. Buna paradigmaya göre kurumlar daha fazla çeşitlilik içeren müşteri potansiyeline ulaşmaya çalışır, demografik yapısını hedeflediği tüketicilere göre dizayn ederler. Bu paradigmanın temel mantığında gelişmekte olan ülkelerde çeşitli gruplar tüketici olarak büyük ölçüde güçlenmektedir. Örgütün, bu farklılaşan

gruplara erişebilmeye yardımcı olmak adına, demografik bakımdan artış gösteren farklılıkları içine alan insan kaynağına gereksinimi bulunmaktadır. Kurumun hitap ettiği kesimi anlayarak hizmet sunması, müşteriler açısından meşru görülmesi bakımından farklı dillere sahip çalışanlara ihtiyaç duymaktadır.

Erişim ve meşruluk paradigması, özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nde kadınların ve siyahilerin meslek alanlarında ve yönetim kademelerinde mevcut olanaklara ulaşmalarını kolaylaştırmıştır. Erişim ve meşruluk paradigmasını uygulayan şirketler, hitap ettiği kesim veya işgücünde büyük farklılık bulunan ve bu sebeple firma açısından bir fırsat ya da tehdit olasılığının bulunduğu bir işletmede faaliyet gösterirler.

İmkân sağladığı güdüleme ve faaliyet gösterdiği sektördeki üstünlüğü elde edebilme gücü, genel olarak şirketin tümünün destek verebileceği unsurlardan oluşması, erişim ve meşruluk paradigmasının güçlü yanıdır. Fakat sınırlı yanlarının olduğu da bir gerçektir. Bu paradigmayı uygulamaya koyan şirketler piyasaya yönelirken, kültürel farklılıkların rolünü, bu farklılıkların yarattığı etkinin ne olduğuna bakmaksızın öne çıkarma eğilimindedirler. Bu paradigmayı uygulamayan liderler, uyumun korunması için farklılıkları yok ederken, aksini gerçekleştiren liderler farklılıkları çeşitli özellikleri bakımından sınıflandırır. Uygulamada da kişilerin yeteneklerini ve bunların firmanın var olan işleyişiyle nasıl bütünleştirilebileceğiyle ilgili düşünmezler. Kurum, çalışanların tecrübelerine yalnızca dar piyasaya ulaşmadaki faydası açısından bakarsa, farklı grupların mensup çalışanlar, kendilerini ayrıştırmış veya sömürülmüş hissedebilirler (Memduhoğlu, 2008).

### **2.3.3. Çeşitliliği İş Perspektiflerine Bağlama Paradigması**

Çeşitliliği iş perspektiflerine bağlama paradigmasına göre yararlı öğrenmenin gerçekleşebilmesi ve örgütlerin misyonlarını ortaya koyabilmeleri için, örgütteki çalışanların farklılıklarından kaynaklanan yaratıcı fikirlerini ortaya çıkararak yarar sağlanabilir.

Bu paradigmaya göre örgütleri oluşturan bireylerin farklılıklarını örgütün gelişimi, yenilenmesi ve örgütsel öğrenmeye yardımcı sekiz önkoşulu bulunmaktadır:

1. Lider Kadrosu: Çeşitliliği içeren insan kaynağının çeşitli bakış açıları ve



anlayışları bulunacağını kavramalı, fikirlerini ve anlama kapasitelerini önemli görmelidir.

2. Lider, çeşitli bakış açılarının ifade edilmesinin, örgütün karşına çıkacak öğrenme fırsatlarını ve güçlükleri görmelidir.
3. Örgüt kültürü, örgüt içindeki her bireye yönelik üst düzey performans standartları yaratmalıdır.
4. Örgüt kültürü, kişisel gelişimi ön plana çıkarmalıdır.
5. Örgüt kültürü, açıklığa teşvik etmelidir.
6. Örgüt kültürü, çalışanların kendilerine değer verildiği hissini vermelidir.
7. Örgüte ait çoğunlukla benimsenen misyonun tanımlanması gereklidir.
8. Örgüt bürokrasiye dayanmayan, eşitlikçi bir yapıda olmalıdır.

Bu paradigmanın uygulandığı örgütlerin liderleri, farklılıklardan öğrenmeyi sağlar; bireyleri çalıştıkları örgütte kültürel deneyimlerden faydalanma konusunda özendirirler; baskınlığın ve bağımlılığın her çeşidine karşı gelirler ve farklılığı uygulamaya dönük çabaların kaçınılması güç sonucu olan gerilimleri hoşgörülü bir tutumla kabul edip çözüme ulaşmayı sağlarlar (Memduhoğlu, 2008).

#### **2.4.Farklılıkların Yönetimine İlişkin Yaklaşımlar**

Farklılıkları yönetimi yaklaşımı, farklılıkların sağlayacağı faydalar veya meydana getireceği zararlar üzerine yoğunlaşmanın yanında örgütün nasıl bir felsefeye sahip olması gerektiğine de odaklanır. Farklılıkların tanımlanması, iyimser bakış açısıyla olumlu yaklaşım veya kötümser bakış açısıyla olumsuz yaklaşım biçiminde sınıflandırılmaktadır (Eğinli, 2009). Bu tanımlamadan hareketle olumlu yaklaşım farklılığın yararlarını ortaya koyarken, olumsuz yaklaşım negatif etkilere odaklanacaktır. Farklılıklara ilişkin perspektifler sözü edilen bu iki gruba ayrılarak incelenebilir. Meslek yaşamındaki farklılıkların meydana getirdiği olumlu ve olumsuz yaklaşımların türlü imkânları barındıran üç evreden geçtiği ifade edilmektedir (Palmer, 1989). Bu evreler gelişimlerine göre şu şekilde sıralanmıştır:

1. *Altın Kural*: Özellikle semavi dinlerde var olan bu kural, adil davranarak herkese iyilik yapma anlamını taşıyan, sana adil davranılmasını istiyorsan

sen de başkalarına adil davran ilkesini temel prensip olarak alır. İslamda, kendinize nasıl davranılmasını istiyorsanız karşınızdakine öyle davranın veya kendi için istediğini başkası için istemeyen gerçek inanan olamaz gibi inanışlar bu anlayışı yansıtır.

2. *Yanlışları Doğrulama:* Bu yaklaşım farklılıkların yasal olana dayanan bir konu olarak görülmesini, farklılıkların kabul görmesi için yasal hakların belirlenmesi gerektiği fikrini savunmaktadır. Örgütlerde azınlıklara ve kadınların karşılaştığı yanlış davranışların belirlenerek ve bu davranışlara ilişkin adil bir yaklaşımın ortaya konması amaçlanmaktadır. Farklılıklarla birlikte sorunların da ortaya çıkacağını savunan ve farklılıkları ortadan kaldırarak yönetimin daha başarılı olacağı fikrinin doğru olmadığını savunan bir yaklaşımdır. Farklılığın, yalnızca cinsiyet, yaş, ırk gibi özelliklerden ibaret olmadığını, bireylerin baskın kültürde asimile edilmemesi gerektiğini ifade etmektedir. Başka bir deyişle heterojen bir yapının meydana getirilmesini desteklemektedir. Bu yaklaşımla sivil haklar kanunu, feminizm hareketleri, çok sayıdaki kadın ve beyazdan farklı tene sahip insanların yaşadığı adaletsizliklere karşı yanıt alması sağlanmıştır.

3. *Farklılıklara Değer Vermek:* Bu yaklaşım, farklılıklara ilişkin farkındalığın artmasının sağlanmasının yanında farklılıklara fırsatlar verilmesi gerektiğini savunur. Bunun için farklılıkları değerli kılmak ve örgüte katkılarını değerlendirmek, örgüt içindeki tek kültürlü yapının çok kültürlü bir yapıya evrilmesi gerekmektedir. Farklılıkları değerli kılmak bütünleştirici bir örgüt kültürünü oluşturmada, örgütteki bütün farklılıkların tanınarak ve fırsatların değerlendirilmeye çalışıldığı bir yapının kurulmasını ifade etmektedir. Farklılıklar göz ardı edilemez bir gerçektir ve bu nedenle geliştirilmesi için çalışılmalıdır. Farklılıkların doğal olarak bulunduğu bir örgütte farklılıklara saygı gösterilmesi için ilk olarak farklılıkların bilinmesi sonrasında onlara değer verilmesi ve empatik yaklaşımın ortaya çıkarılması gereklidir. Farklılıklara değer verme yaklaşımında, “sana nasıl davranılmasını istiyorsan başkalarına öyle davran” anlayışının “onlara nasıl davranılmasını istiyorlarsa o şekilde davran” şekline dönüşmesi gereklidir. Bunun yanında, çalışanların

varlığıyla örgüte değer kazandıran benzersiz kaynaklar olarak benimsenmesi gerekmektedir. Ayrıca farklılıklara ilişkin yalnızca yasalar çerçevesinde belirlenen kuralların uygulanması yeterli gelmemektedir. Örgüt çalışanlarının farklılıkları algılama ve yorumlama biçimleri oldukça önemlidir.

Barutçugil (2011) farklılıklar söz konusu olduğunda bir örgütün üç yaklaşım izleyebileceğini ifade etmektedir:

1. *Farklılığı Yok Saymak, Görmezden Gelmek:* Örgüt, çalışanları aynı paydada eşitleyip, farklılıklardan söz ettirmeden kendi amacına odaklanmayı seçebilir. Bu durumda örgütün amacı birleştirici güç olarak görülmekte ve tüm farklılıklar önemsiz olarak değerlendirilmektedir. Yok sayma, dışlama, baskı, asimilasyon ve soyutlama bu yaklaşımda ortaya çıkan davranışlardır.
2. *Farklılığı Kabullenmek – Değer Vermek:* Örgütler, farklılıkları değerli özellikler olarak görmekte, azınlık ve çoğunluk arasındaki anlayış ve ilişkilerin geliştirilmesi üzerine odaklanmaktadır.
3. *Farklılığı Yönetmek:* Farklılıklar rekabette üstünlük kurma amacına ulaşmayı sağlayacak bir etken olarak görülmektedir. Birey, grup ve örgüt boyutunda farklılıklardan faydalanmak için çeşitli politikalar geliştirilmektedir.

## **2.5.Farklılıkların Yönetimine İlişkin Örgütsel Modeller**

Thomas (1991) farklılıkların yönetimi ile ilgili, örgüt çalışanlarının farklı özelliklerine verilen tepkileri temel alan, olumlu eylem, farklılıklara değer verme ve farklılıkları yönetme olarak sınıflandırdığı ilk modellerden birini ortaya çıkarmıştır. İş yaşamının değişen şartlarına, olumlu eylemle cevap arayan örgütler; azınlıkların ve kadınların örgütlerde temsiliyetlerinin artmasını sağlamak için çalışmaktadırlar (Agars ve Kottke, 2004).

Farklılıkların bulunmasını değerli görmeyi amaçlayan örgütler; farklılıkları tanımayı ve onları kabul etmeyi özendirerek, bireylerin ilişkilerini geliştirmeyi hedeflemektedir. Ancak farklılıkların getireceği muhtemel avantajlardan yararlanılabilmesi ve bu insan kaynağının uyum içinde hareket edebilmesi için örgüt

kültürünün ve ikliminin değişim yaşaması zorunludur. Bunu sağlamak için de farklılıkların yönetimine ihtiyaç duyulmaktadır (Agars ve Kottke, 2004).

Cox (1991), farklılık açısından örgütleri tekil veya monolitik örgütler, çoğunluk örgütleri ve çok kültürlü örgütler biçiminde üç tip olarak değerlendirmektedir. Tekil veya monolitik örgütler farklılıkları göz ardı eder, her bireye tek tip olarak bakar. Bu tür örgütler kültürel olduğu kadar demografik olarak da homojen bir yapıdadır. Çoğunluk örgütlerinde azınlıkların örgüte katılmada ve örgüt içinde kademe artışında sınırlı olanakları bulunmaktadır. Fakat sonunda baskın olan kültür içinde asimilasyona uğramaktadırlar. Çoğunluk örgütlerinde, eşitlikçi yönetimin yanında azınlıkların çoğunluklara benzeştirilmesi anlayışı vardır. Çok kültürlü örgütlere bakıldığında, farklılıklar örgütün diğer örgütlere göre kazanımlarının artırılması için değerlendirilen görüşleri içerir. Bu noktada farklılıkların örgüt yapısını tamamlayan birer unsur olması için etkin yönetim gereklidir (Memduhoğlu, 2007).

Çok kültürlü örgütler; farklılıkları barındıran, yapısal ve formalliğın dışında kapsayıcılığın önündeki engelleri aşan, önyargıları ortadan kaldıran ve ayrımcılığı yok sayan, örgüt içindeki çatışmaların minimal düzeyde olduğu ve çalışanların farklılıklarına bakılmaksızın, kendini değerli ve parçası olarak hissettiği örgüttür (Cox, 1991; akt.Sürgevil, 2010).

Bir örgüt çok kültürlülük aşamasına ulaşmadan, gerçek anlamda farklılıkları yönettiği söylenemez. Çok kültürlü bir örgütte, azınlıklar ve kadınlar yalnızca örgüte katkı sağlayan çalışanlar değil işgücünün kıymetli birer üyesidir. Bunun yanında, çok kültürlü bir örgüt farklı işgüçlerinden fayda sağlamak amacıyla yapısını değiştirmektedir (Agars ve Kottke, 2004).

Farklılıkların yönetimi, örgütlerin eşit istihdam fırsatı sunma şekilleri ile açıklamaktadır. Örgütler; farklılıklara karşı proaktif, reaktif ya da nötr durumlar sergileyebilirler. Bu modelde örgütte görülmesi en çok beklenen davranış proaktiflik davranışlardır (Sürgevil ve Budak, 2008).

Proaktif örgüt; herkesin işgücüne katılmasını benimseyen, ayrımcılık karşıtı yasaların koruyuculuğu olmadan, doğal olarak kabul gören çok kültürlü işgücünü değerli bulmaktadır. Tam zıttı olan reaktif örgüt ise yalnızca mevcut yasalara ters düşmemek adına, azınlıkları ve kadınları işgücüne katmaktadır. Nötr örgütler ise

hiçbir şey yapmamayı tercih ederler. Kendileriyle ilgili hukuksal süreçleri göze alarak, toplumdaki prestijlerini kaybetme riski taşırlar (Agars ve Kottke, 2004).

Golembiewski modelinde, örgütün çeşitli demografik yapılara nasıl tepki verdiğini açıklanmaya çalışmıştır. Bu model, farklılık üzerinde baskı, eşit imkân, olumlu eylemlerde artış, farklılıkların değerli görülmesi ve farklılıkların yönetilmesi olmak üzere beş yaklaşım önermiştir (Golembiewski , 1995; akt. Agars ve Kottke, 2004). Sözü edilen beş yaklaşımı özetlemek gerekirse; baskı altında farklılık, karşılaşılan sosyal, ekonomik ve hukuki problemleri çözebilme zorunluluğu karşısında ortaya çıkan politikalar ve uygulamalardır. Eşit fırsat ve artan olumlu eylem durumlarında toplumsal baskı ve hukuki düzenlemelerden kaynaklanan örgütün politikaları ve uygulamalarıdır. Farklılıklara ilişkin yanlışların düzeltilmesini, azınlıkların temsilini artırmaya çalışan girişimdir. Farklılıklara değer verme; farklılıkları tanımanın örgütteki çatışmaları ve gerilimi azaltacağı anlayışını kabul eder. Son olarak farklılıkların yönetimi örgütün amaçlarına ulaşması için örgütün yapısı, politikaları ve ödüllendirme sisteminin değiştirilmesi, bireylerin farklılıklarını geliştirmeleri ve örgüt yararına kullanmalarına yönlendirilmesidir (Barutçugil, 2011).

## **2.6.Örgütlerde İşgücü Farklılığının Boyutları**

Her insan; genel olarak diğer herkesin kendileri gibi düşündüğünü, aynı değerlere sahip olduğunu ve aynı faktörlerle motive olduğunu düşünür. Hâlbuki çocukluktan itibaren kazanılmış değer ve davranışlar, yaşanan çevre ve yaşam biçimi, kişilik özellikleri gibi etkenlere bağlı olarak insanlar arasında farklılıklar oluşmaktadır (Laçınler, 1997). Bu farklılıkların ortaya çıkmasına neden olan temel bazı etkenler şu şekilde sıralanabilir: Demografik farklılıklar (cinsiyet, ırk, ulus, yaş ve tecrübe), sosyo-kültürel farklılıklar (dini inanç, siyasi görüş, içselleştirilmiş değerler, eğitim seviyesi, maddi imkânlar), kişisel farklılıklar (kişinin özellikleri, fiziki ve zihni kapasite, bilgi düzeyi ve kabiliyet). Çalışanlara ilişkin sayılan farklılıklar aşağıda açıklanmıştır:

### **2.6.1. Demografik Farklılıklar**

Yaş, cinsiyet, ulus, etnisite ve beden yapıları gibi işe yatkınlık gibi değişmez özelliklerdir (Balay ve Sağlam, 2004). Örgütteki bireylerin yaşı, cinsiyeti, yaşadığı

çevre gibi demografik özellikleri, örgütün ihtiyaçlarına göre örgütün vizyonunu belirlemektedir (Memduhoğlu, 2008). Gelişmiş ülkelerde işgücünün demografik farklılıkları belirlenmekte ve bu sayede yöneticilere örgütün etkili ve verimli yönetilmesi için veriler sağlanmaktadır (Begeç, 2004).

### **2.6.1.1.Yaş**

İnsan hayatı boyunca çeşitli gelişim evrelerinden geçer. Bu evreler arasında belirgin sınırlar yoktur. Önceki evrede görünen bir özellik sonraki evrenin başında halen görülebilir. Bireyin hayatının evreleri kariyerin de evrelerini etki eder. Kişiler genellikle ilk olarak ebeveynlerinin yönlendirmesiyle meslek seçimini yaparlar (Öncer, 2004).

Farklı yaş gruplarının uyumlu biçimde çalışabilecekleri bir ortamının yaratılabilmesi için farklılıkların yönetimine ihtiyaç vardır. Bu durum örgütlerin farklı yaş grubundaki işgücünden verim alabilmelerini sağlayacaktır (Aksu, 2008).

Örgütte gençler ile yaşlıların bir arada bulunması kuşak çatışmasına yol açmaktadır. İnsanların hayat boyu kazandığı tecrübe genellikle, çalışanların yaşıyla orantılı görülmekte ve yaşı büyük olanların deneyiminin de fazla olduğu değerlendirilmektedir. Ancak yapılan bu değerlendirmede bireyin yeteneği, ilgisi ve motivasyonu göz önünde bulundurulmalıdır. Gençler düşünebilseydi veya yaşlılar yapabilseydi gibi sözler, örgüt içinde yaşın ve deneyimin farklılığını belirten sözlerdir. Örgüt içindeki yaşlılar yeniliklere uyum sağlamakta güçlük yaşarken, gençler ise tecrübesizlikleriyle sıkıntı yaşayabilmektedir (Begeç, 2004).

### **2.6.1.2.Cinsiyet**

Bireyler, toplum içindeki statülerini kendi yetenekleri doğrultusunda belirleyebilir ve değiştirebilir, ancak cinsiyet statüsünü kontrol edemezler (Demirbilek, 2007). Cinsiyete dayalı ayrımcılık, örgütlerde işe alımlarda, ücret artışında, eğitim fırsatları veya terfi olanaklarında kadınlara erkeklere oranla daha az imkân sağlanması şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Lockwood, 2004; Demirbilek, 2007). Farklı bir ifadeyle, cinsiyet ayrımcılığı kadınlara işe almada, terfi etmede ve ücretlendirmede adaletsiz davranıldığı ve erkeklerden bir adım geride bırakılmaları olarak görülebilir.

Cam tavan benzetmesi, kadınların örgütte yükselmelerinde karşılaştıkları görünmez engeller olarak tanımlanmaktadır. Kadın çalışanlar cinsiyet ayrımcılığı nedeniyle alt seviyedeki pozisyonlarda bırakılarak dezavantajlı duruma düşmekte, üst makamlara veya yönetim kademesine yükselememektedir (Lockwood, 2004).

Aile içindeki konumundan dolayı çocukların veya yaşlıların bakımının kadınlarda görülmesi, onların iş hayatında yükselmesini engellemekte ve cam tavan olgusunu ortaya çıkarmakta olup bu durum kadınların terfi almalarının önüne geçmektedir (Lockwood, 2004). Kadınlara yönelik bu cinsiyet ayrımcılığı yalnızca örgütlerde değil, aile içinde şiddete maruz kalma veya eğitim gibi imkânların önlenmesi olarak da oluşabilmektedir (Demirbilek, 2007). Açıkçası, cinsiyet bakımından farklılıklar düşünüldüğünde evle ilgili erkelere göre daha fazla sorumluluğu olan kadınlar iş yaşamında dezavantajlı durumdadırlar ve onlara erkelere oranla daha az fırsat tanınmaktadır.

### **2.6.1.3.Irk**

İrkin tanımına bakıldığında, kalıtsal bakımdan benzer fiziki ve fizyolojik unsurları barındıran topluluk olarak ifade edilmektedir (TDK, 2018). Toplumda bir ırk aniden var olamaz. Yüzlerce hatta binlerce yıllık ortak geçmişin oluşturduğu bir kültürün var olması gereklidir.

Örgütlerin işgücündeki ırksal yapının, çalışanlar ve örgütler üzerindeki etkileri üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar farklı ırktaki çalışanların olduğu heterojen yapılarda yeniliklerin ve değişimlerin daha rahat gerçekleştiği, çalışanların işlerine yoğunlaşma, dikkatlice odaklanma ve mesuliyetlerinin, farklılığın seviyesi ile aynı doğrultuda olduğunu ortaya koymuştur. Farklılıkların çalışanlar arasındaki iletişimi ve etkileşimi olumsuz yönde etkilendiği fakat işlerine daha fazla yoğunlaşmalarını sağladığı görülmüştür (Milliken ve Martins, 1996; akt.Memduhoğlu, 2010).

### **2.6.1.4.Etnisite**

Toplumsal alanda etnik grup kimliği etik bakış ve emik bakış olarak iki farklı şekilde tanımlanabilir (Öncer, 2004): Etik bakış bir grubun başka bir grubu tanımlamasıdır. Bu tanımlama, toplumun etnik yapısının değerlendirilmesinde

önemli olmasa da, çoğunluğun bakış açısı olarak etnik grupların ilişkilerinde etkilidir. Etnik bakış ise grubun kendi kimliğini tanımlamasıdır. Grubun kendini ne olarak veya kim olarak gördüğüdür.

Yöneticiler örgütlerde, etnik farklılıklara ilişkin sorunları çözümlerken, bireysel kimliğin en önemli parçalarından olan etnik kültürü dikkate almaları gerekir. Bireyler ancak kimliklerini oluşturan tüm özelliklerinin tanınmalarıyla kendilerini saygı görmüş ve değerli hissederler (Bhopal, 1998; akt. Öncer, 2004).

Etnik kimlikler konusunda hassas olunması gerektiğinden, etnik açıdan olan farklılıkların yönetiminde dikkatli olunması gerekli hususlar şöyle sıralanabilir (Öncer, 2004).

1. İlk olarak etnik farklılıklardan çok fazla konuşulmamalı, etnik farklılıkların tanımı yapılmalı fakat bunun ayrımcılık sebebi olmasının önüne geçilmelidir.
2. Yönetici konumundaki kişiler öncelikle kendilerinin etnik geçmişlerini paylaşmalı diğerlerini de zorlanmamak şartıyla aynı şey teşvik etmelidir.
3. Etnik kimliklerin değersiz olduğunu belirtmekten uzak durarak etnik kökenden kaynaklı farklılıkların önemsiz olduğuna değinilmeli, ortak kültürel özellikler ön plana çıkarılmalıdır.
4. Etnik açıdan ortaya çıkan farklılıklar konusunda her ne şekilde olursa olsun şaka yapılmamalıdır.
5. Örgüt kültürü ve etnik kültür arasında bağ kurmaya çalışılmalıdır.
6. Hiç kimsenin etnik kimliğinden taviz vermeden çalışabileceği bir ortam yaratılmalıdır.

#### **2.6.1.5.Sosyal ve Kültürel Farklılıklar**

Kültürel farklılıklar, farklı kişilik ve karakter yapılarının oluşmasının kaynağı olarak görülebilir. Farklı kültürler, farklı anlam yapılarına, değerlere, normlara, tutum ve davranışlara sahiptir. Bu nedenle farklı kültüre ait insanların yapıları birbirinden farklılık gösterir. Bazı kültürler, girişken, özgür ve bağımsız kişilikler bazıları içe kapanık, korumacı ve bağımlı kişilikler ortaya çıkarır (Aytaç, 2006).



Örgütlerde çalışanlar arasında yaşanabilecek bazı sosyal ve kültürel farklılık alanları din ve felsefi inanç, düşünce ve politik tercih, farklı düşünme ve yaşama eğilimleri, dünyayı farklı algılama yolları, kültür altyapısı, hayata bakışları, gelenekleri, adetleri ve önem verdikleri değerleri, eğitimleri ve gelir düzeyi farklılıkları ve farklı medeni durum olarak sıralanabilir.

#### **2.6.1.6.Dini İnanç**

Dinin, toplumun yaşam tarzlarını düzenlemede önemli bir yeri vardır. Dinler, uygulamadaki farklılıklarına rağmen tüm toplumlarda vardır ve kültürün oluşmasına etki eden unsurların başında gelir. Genelde örgütlerde bireylerin dini inançlarını açığa çıkaran hareketlerde bulunması istenmez. Ancak dini kimlik, işe girerken kapıda bırakılacak unsur olamaz. Bundan dolayı, örgüt içinde kişilerin inandıkları dinden kaynaklı farklılıklar önem arz eden bir durumdur (Öncer, 2004).

Dinsel inanışlar yasalarla korunsa da, çalışanlara inanışları nedeniyle ayrımcılık yapılabilmektedir. Örgüt içinde çalışanlar; inançlarından dolayı alay edilme, işten çıkarılma, terfi ettirilmeme, dini kıyafet ve semboller yüzünden tacize uğrama gibi dini ayrımcılığa uğramaktadırlar (Rivera, 2001; akt: Öncer, 2004). Bu ayrımcılıkların doğal sonucu olarak bireyler de çalıştıkları örgütlerde dinsel önyargının var olduğu düşüncesiyle, performans kaybına uğrayabilmekte hatta işyerlerini değiştirmektedirler. Bu noktada örgütün verimliliğinin azalması ve yetişmiş elemanların işten ayrılması gibi olumsuzluklar ortaya çıkabilmektedir. Çalışanların dinsel inanışlarına ve dini değerlerine saygı gösterilirse, bireylerin inandıkları din sebebiyle ötekileştirilmesi ortadan kalkar, motivasyonları ve üretkenliklerinde artış görülür. Bu durumdan çalışanların ve örgütün her ikisi de kazanç sağlar (Memduhoğlu, 2007).

#### **2.6.1.7.Değerler ve Tutumlar**

Değerler eylemlere ya da sonuçlara yönelik tercihlerdir. Tutumlar ise kişinin başka bir kişiye veya bir duruma olumlu ya da olumsuz reaksiyon göstermesidir (Schermerhon, Hunt ve Osborn, 2000; akt. Balay ve Sağlam, 2004).

En fazla sorun yaratan ve uzlaşa sağlanması güç alanlarından biri bireylerin değer yargılarına yönelik farklılıklardır. Değerlerin dışındaki farklılıkların kaynağı

genel olarak somut kavramlardan oluşurken, değerlere ilişkin farklılıklar inanç, ideoloji ve önyargılardan kaynaklanmaktadır. Bireyler inançlarına güçlü bir bağla olduğundan onları değiştirmemek için direnç gösterirler. Bu nedenle değer farklılıklarının sorun olmaması için bireylerin değer yargılarına saygılı yaklaşılmalıdır (Öncer, 2004).

Farklılıklar, hem örgütün amaçlarına ulaşması hem de çalışanların ihtiyaçlarının giderilmesi yönünde değerlendirilmelidir. Farklılıkların bir sorun değil aksine zenginlik olarak görüldüğü örgüt kültürü ve iletişim kanalları sürekli açık örgüt yapısı, çalışanların değer farklılıklarının potansiyel olumsuz sonuçlarını en aza indirgeyecektir. Örgüt içinde bu kültürün oluşması için farklılıkların kabullenilmesi; dini inanç, fikir ve siyasi görüş özgürlüğünün tanınması; bu durumlardan dolayı farklı ve adil olmayan değerlendirmeye tabi olunması ve muhtemel engellemelerin oluşmasına imkân verilmemesi; olası gerilimleri azaltma kararlılığında olunması gerekir. Bu yapıyı oluşturabilen örgütler farklılıklara direnmek yerine çalışanların kimliklerinin bir parçası olarak görerek farklılıklara saygı duyar. Farklılıklardan herkes fayda sağlarken kaybedenin olmadığını kabullenme ve beraber çalışmayı becerebilme kabiliyeti kazanılır. Bu sayede çalışanlar ve örgüt karşılıklı olarak yarar sağlar (Memduhoğlu, 2007).

#### **2.6.1.8.Medeni Durum**

Kişinin zamanını yoğun olarak geçirdiği iş ve aile ortamlarında farklı beklentiler ve roller bulunmaktadır. Yeterli zamanının olmaması, stres, iş güvenliği ve aile yapısı gibi faktörler iş ile aile arasında çatışmaya sebep olmakta ve kişinin iş doyumunu, dolaylı olarak üretkenlikleri etkilenmektedir. Medeni durum farklılığının üretkenlik üzerine etkilerini araştıran yeterli çalışma bulunmamaktadır. Evli bireylerin sorumluluklarının artmasından dolayı daha düzenli iş hayatını tercih ettikleri ve özellikle kadın çalışanların çocuk sayısı ile devamsızlığının doğru orantılı olduğu düşünülmektedir (Buchanan ve Huczynski, akt. Öncer, 2004). İş hayatında ekonomik sorumluluklarından dolayı evlilerin bekârlara oranla işe devam konusunda daha hassas oldukları görülmektedir. Bunun yanında, medeni durum ve örgütsel bağlılık arasında doğrusal bir ilişki olduğu konusunda kesinlik bulunmamaktadır.

## 2.6.2. Kişisel Özelliklere İlişkin Farklılıklar

Her birey doğal olarak birbirinden farklıdır. Örgütteki her çalışan farklı farklı kişisel özelliklere, bilgi ve beceri düzeyine, yeteneklere ve davranış biçimine sahiptir. Bununla birlikte her çalışanın psikolojik ve duygusal yapıları ile dünyaları da birbirinden farklıdır. İnsan doğasına ilişkin bu farklılıkların örgüt yönetiminde göz önünde bulundurulması gerekir. Örgütün amaçlarını gerçekleştirmede bu durumun önemsenmesi ve duyarlı olunması gerekmektedir. Kişisel farklılıklar; kişilik, kabiliyet ve beceri, sosyal özellikler, kişisel kavramlaştırma özellikleri ve duygusal uyumlama özellikleri olarak sıralanabilir.

### 2.6.2.1. Kişilik

Kişilik, kişiye özgün özellikler, maneviyatının ve ruhsal özelliklerin birleşimi, şahsiyet, kişinin toplum yaşamı içerisinde kazandığı alışkanlıkların ve davranışların bir araya gelmesi olarak ifade edilmektedir (TDK, 2018). Kişilik tanımından bahsedildiğinde, kişisel farklılıklara odaklanan yaklaşımlar söz konusu olmaktadır.

Kişilik, bireyin diğer bireylerle etkileşimini ve onlara olan tavrını belirleyen, kendine has doğasındaki niteliklerin sentezi veya kişinin bakış açısına, düşüncelerine, duygularına ve davranışlarına etki eden fiziksel ve ruhsal özellikler bütünüdür. Öyleyse kişilik, genetik özelliklerin aktarımı ile çevresel faktörlerin birleşimi sonucu oluşmaktadır. Örneğin bir yap-boz farklı özellikler içeren çeşitli parçaların belli bir düzende bir araya getirilmesinden oluşmaktadır. Bu farklı parçalar bir bütünü oluşturur ve eksik bir parça yapbozun bütünlüğünü bozmaktadır. İnsanlar da yapboza benzer biçimde farklı özelliklerin bir araya gelmesinden oluşmaktadır. Farklı özelliklerin her biri kişiliğin oluşmasında etkilidir. Bir insanı diğerlerinden ayıran dış görünüm, bireyin bulunduğu alandaki rolü, zekâsı, ahlâkı gibi unsurlar ve içinde yaşadığı toplumun yaşam anlayışı, kültürel düzeyi, dini ve ahlaki değerleri vb. özellikleri kişiliği belirleyen unsurlardır (Eren, 1993).

Kişiliğin, işyerindeki durumu etkilediği, örneğin otorite kurmaya eğilimli kişilerin otoriter ortamlarda daha da güçlendiği görülmektedir. Diğer yandan örgüte katılan kişilerin baştaki gereksinimleri ve kişilik özellikleri, mevkileri yükseldikçe değişim gösterdiğinden, yöneticilerin bu durumu iyi gözlemlemesi ve yönetmesi gereklidir (Schermerhon, Hunt ve Osborn, 2000; akt. Balay ve Sağlam, 2004).

Örgüt içinde farklı özellikteki kişilikleri olan çalışanların yetenekleriyle uyumlu pozisyonlarda görev verilmesi, örgütün işleyişi için önem arz etmektedir. Örnek vermek gerekirse halkla ilişkiler bölümünde sosyalliği güçlü, iyi konuşmayı becerebilen, iletişimi iyi, içe dönük olmayan kişilerin; mali işlerde duygusal yönden sağlam ve güvenilir kişilerin; üretim ve depolama bölümünde organize olabilen, azimli, özenli kişilerin; araştırma ve geliştirme bölümünde meraklı, araştıran ve yaratıcı kişilerin çalıştırılması önerilmektedir (Begeç, 2004).

### **2.6.2.2.Beceri ve Kabiliyet**

Beceri kişinin sahip olduğu bilgi ve ustalıklı bir işi yapabilme kapasitesidir. Kabiliyet ise kişinin bir şeyi öğrenme yeteneğini başka bir ifadeyle potansiyelini ifade eder. İşe girmede kabiliyet ve becerinin çok önemli iki faktör olduğu, kabiliyetlerine uygun ve becerilerine yatkın işlerde çalışanların mesleki doyumlarının daha fazla olduğu gözlemlenmiştir (Schermerhon, Hunt ve Osborn, 2000; akt. Balay ve Sağlam, 2004).

### **2.6.2.3.Zihinsel ve Duygusal Zekâ**

Eğitimcilerin bazıları zekâyı, zihinsel işlevlerin veya performansların temel alınıp zekâyı ölçtüğünü varsayan çeşitli testlerin geliştirilerek, bu testlerin ölçtüğü nitelik olarak ifade ederken, bazıları da zekâyı; zihnin öğrenebilme potansiyeli, öğrendiklerini kullanabilme, yeni durum karşısında adapte olabilme ve çözümler üretebilme yeteneği olarak tanımlamıştır. Bu tanımdan yola çıkarak yaratıcılığın zekânın en üst işlevi olduğu söylenebilir.

Zekâ türlerine ilişkin çeşitli sınıflandırmalar bulunmaktadır. Ancak genel olarak zekâ genel olarak zihinsel zekâ (IQ) ve duygusal zekâ (EQ) olarak ikiye ayrılmaktadır. Her insanda bulunan bu iki zekâ türünden IQ düşünmekte, EQ ise hissetmekte kullanılmaktadır. Birbirinden farklı görünen fakat birbirinin tamamlayıcısı olan bu iki kavram, zihinsel yaşamı oluşturmak için devamlı etkileşim içindedir.

Zihinsel zekâ; kişinin düşünme, gözleme, anlama, çözüm üretme ve öğrenmede zihnin kullanım kapasitesidir. Örgütte çalışanların zihinsel zekâları; dili kullanma (sözlü yetenek), matematiksel işlemleri yapabilme (sayısal yetenek),

şekilleri ve boyutları algılama (uzaysal yetenek), mekanik ilkeleri anlama (mekanik yetenek) ve el becerisi olmak üzere beş kısma ayrılır. Farklılıkların yönetimi anlayışı, çalışanlara bu zihinsel farklılıklarına uygun işlerde daha fazla sorumluluk verilmesini önermektedir.

Duygusal zekâ; kişinin kendisini tanıyarak hareket edebilme, olumsuzluklara karşın hedefine ilerleyebilme, psikolojik durumunu kontrol edebilme, sıkıntılarında kurtulma fikrini engelleme, diğerlerini anlayabilme ve ümitli olma gibi duygusal yeteneklerin toplamıdır (Begeç, 2004).

#### **2.6.2.4.Sosyal Özellikler**

Bireyin farklı sosyal ortamlarda diğer bireylerle etkileşiminde konumunu belirleyen en görünür özelliklerdir. Bu özelliklerden öne çıkanlar hayat tarzı ve çözüm üretme yöntemi, bireysel kavramlar oluşturma ve duygusal açıdan adaptasyon özellikleridir (Schermerhon, Hunt ve Osborn, 2000; akt. Balay ve Sağlam, 2004).

Kişilerin çözüm bulma biçimleri sosyal özelliklerinin ortaya çıkarıldığı bir kriterdir. Bu kriter, kişinin karar alma ve çözüm üretme aşamalarında bilgi toplama ve analiz etme şeklinin göstergesidir. Kişilerin bilgi sahibi olma ve bu bilgileri değerlendirme stillerine bakıldığında duyu-hissetme, sezgi-hissetme, duyu-düşünme ve sezgi-düşünme olarak dört farklı sorun çözme stiline sahip oldukları tespit edilmiştir. Bilgi sahibi olma ve bunu anlamlandırmanın başında duyu bulunmakta olup bu süreç sezgi noktasına kadar ulaşmaktadır. Bilgi sahibi olunduktan sonraki değerlendirme sürecinde, önsezilere güvenmekle, düşünceye güvenmek noktasında değişim gösterir.

Kişisel kavramlaştırma özellikleri, olaylara bakış açısı bakımından inanışlar ve değerler kadar sosyolojik ya da fiziki anlamda meydana gelişi üzerine düşünme eğilimidir. Örneğin denetim odağı bireyin yaşamını hangi ölçüde denetleyebildiği duygusudur. İçten denetim odaklı olan bireyler, yaşamlarını ve kaderlerini denetleyebileceklerine inanırlar. Aksine, dıştan denetim odaklı bireyler ise olayların kendi denetimleri dışında çevresel faktörlerden kaynaklandığını düşünürler. Duygusal adaptasyon kişinin tecrübelerinin, psikolojik sıkıntıları veya kabullenemeyeceği durumları nasıl ve ne kadar karşılayabildiğinin değerlendirilmesidir.

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

Kişinin görevini gerçekleştirebilmesi için sahip olması gereken fiziksel uygunluğu, hareket kabiliyeti, hızı ve çabukluğu, fiziksel yetenek olarak tanımlanabilir. Çalışanların fiziksel yeteneklerine uygun işe yerleştirilmeleri örgüt içindeki etkinliğin ve verimliliğin artmasında önemli rol oynar (Begeç, 2004).

Engelli bireyler de fiziksel yetenek farklılıkları grubuna girmektedir. Engelli birey; fiziksel veya sosyal kabiliyetlerinde bazı kusurları bulunan kişidir. İş yaşamında kârlılık veya verimlilik bahaneleriyle engelli bireylere çok da fırsat verilmemektedir. Araştırmalar göstermektedir ki engelli çalışanların işten ayrılma oranlarıyla kazançları engelli olmayanlara oranla düşüktür. Engelli çalışanların işe bağlılıkları ve performansları genel olarak daha üst düzeyde bulunmaktadır. Bununla birlikte işyerinde engelli çalışanların bulunması diğer çalışanların morallerini olumlu yönde etkilemektedir (Schermerhon, Hunt ve Osborn, 2000; akt. Balay ve Sağlam, 2004).

### **2.7.Farklılıkları Yönetmenin Faydaları**

Farklılıkların yönetiminin sağlayacağı faydalar incelendiğinde, bireysel, örgütsel ve toplumsal açıdan değerlendirildiği görülmektedir. Aslında farklılıkların yönetiminin örgütsel faydaları bir adım öne çıkmış olsa da diğer faydalarının da gözden kaçmaması gerekmektedir.

Farklılıkları yönetmeyi amaç edinen örgütler belirli ilkeleri benimseyerek bir anlayış oluşturmak zorundadırlar. Barutçugil'e (2004) göre bu ilkeler şunlardır:

1. Farklılık bir inanışı, tutumu ve davranışı içselleştirmiş olan bireylerin tümüyle ilgilidir.
2. Farklılık ulus, cinsiyet ve yaşın çok ötesini ifade eden kapsamlı bir kavramdır.
3. Bireylerin hiçbiri bugün veya geçmişteki farklılıklarından dolayı suçlanamaz ve hor görülemez.
4. Bireylerin bakış açısını daraltan önyargılı, tutucu, sert ve duyarsız, tutum sergileyip davranışlarına yansıtılmalarına neden olan özelliklerinden kurtulmaları ve iyi ilişkiler kurmaları beklenmektedir.

5. Her birey genelde kendine benzeyen kişilerle birlikteyken rahat olur ve onlara güvenir. Fakat farklı insanlar tanıdıkça yeni şeyler öğrenir, kişisel anlamda güçlenir ve güveni artar.

Farklılıklar iyi yönetildiğinde örgütler için stratejik bir değer olabileceği gibi iyi yönetilemediğinde örgüte büyük bir engel de olabilir. Farklılıklar iyi yönetilirse örgütte aşağıdaki fırsatları sunabilir (Hubbard, 2004):

1. *Rekabetçi avantaj elde etme*: Örgütler içinde farklılıklar bulunduğu daha hızlı, ucuz, iyi işler yapma ve olaylara farklı bakış açıları sunma gibi fırsatlara sahip olabilirler.
2. *Yeni pazar imkânı*
3. *Daha girişimci ve yenilikçi olma*: Örgüt içinde paylaşımcı davranışlar desteklenirse örgüte daha çok girdi sağlanabilir.
4. *Çalışanların memnuniyetini artırma*: Farklılıkları yönetme, farklılıkları kabulünü ve diğer bireylerle uyum içerisinde çalışmayı öğrenme anlamını taşır. Bu gerçekleşirse çalışanların moralleri ve iş doyumları artar.

### **2.7.1. Farklılıkları Yönetmenin Bireysel Kazanımları**

Farklılıkların yönetimi, iş yaşamında bireylerin sıkıntılı bir durum olarak ifade ettiği psikolojik baskıyla bağdaşmaktadır. Farklılıklar genel olarak negatif bir durum olarak görülmektedir. Farklılıkları bu şekilde göre kişiler, başkalarına baskı kurmak isterler. Böyle durumlarda, psikolojik baskının engellenmesini sağlayacak yönetim şekli olarak farklılıkların yönetimi akla gelmelidir. Farklılıkların yönetilmesiyle beraber psikolojik şiddetin önlenmesi, hem bireysel hem de örgütsel fayda sağlayacaktır (Budak ve Mayatürk, 2008).

Farklılıkların iyi yönetildiği örgütlerdeki uygulamalar ve politikalar; çalışanların birbirlerine dürüst davranmalarını, saygı göstermelerini, dayanışma içinde olmalarını ve etkili iletişim kurmalarını sağlayacaktır. Bu örgütlerde çalışanlar daha az stresle karşılaşacaklar ve daha az çatışma yaşayacaklardır. Bu sayede ekip çalışmasına katkıda bulunacaklar ve sonuca daha kolay ve hızlı yoldan ulaşacaklardır. Farklılıklara sahip olanlar kendilerini daha huzurlu ve güvende hissedeceklerdir. Zamanlarının ve enerjilerinin büyük kısmını iş ve ilişkilerini geliştirmeye

harcayacaklardır. Huzur ve güven ortamı, zihinsel ve fiziksel sağlığı güçlendirecektir. Eşitliğin olduğu bir örgütte insanlar, endişe, korku ve utanma gibi olumsuzluklar yaşamayacak, yüksek bir motivasyon ve çalışma isteğiyle kuruma katkı sağlayacaklardır (Barutçugil, 2011).

### **2.7.2. Farklılıkları Yönetmenin Örgütsel Kazanımları**

Örgütte farklılıklardan beklenen faydanın sağlanması, farklılıkların iyi yönetilerek değerlendirilmelerine bağlıdır. Stratejik insan kaynakları yönetimine göre örgütler, değerli, az bulunan ve taklit edilemeyen insan kaynaklarını kullanarak gelişimini sürdürebilir ve rekabet avantajı sağlayabilirler. Bu yönetim anlayışı, farklılıkların olumlu görülmesiyle birleştiğinde ortaya çıkan örgüt içindeki çalışan farklılıklarının örgüte değerli, az bulunan ve taklit edilemeyen rekabet avantajı sağlayabileceğidir (McMahan, Bell ve Virick, 1998).

Farklılıkların yönetimi, örgütlerin hedeflerine ulaşmasında destekleyici etken olarak görülmektedir. Farklılıkların yönetimi uygulamalarında başarılı olduğunda; maliyetin düşmesi, işgücüne kaynak yaratma, Pazar bulma, üretkenlik, sorunların çözümü ve esneklik olarak altı avantajdan söz edilmektedir (Cox ve Blake, 1991).

Benzer bir sıralamayı da Barutçugil (2011) şu şekilde yapmıştır:

- Yaratıcılığın açığa çıkarılmasıyla birlikte yeni hizmet ve ürünlerin geliştirilmesi.
- Daha nitelikli çalışanların seçilmesi.
- Pazarın gelişmesiyle birlikte pazar payı ve gelirlerinin artması.
- Maliyetlerin azalması.
- Yönetim etkinliğinin artması.

### **2.7.3. Farklılıkları Yönetmenin Toplumsal Açından Kazanımları**

Örgütler gibi toplumda da insanların huzurlu ve güven içinde olmaları için gerilimlere ve çatışmalara yol açan ayrımcılığın, önyargıların ve ötekileştirmenin ortadan kaldırılması gerekir. Huzurlu ve güvenli ortamlar yaratmak insanların istekli ve daha fazla verimde çalışmalarını sağlayacak; bu sayede kendilerine, örgüte ve



içinde yaşadıkları topluma katma değeri yüksek değerler üretmelerine imkân verecektir (Barutçugil, 2011).

Farklılıklar konusundaki bilginin artması ve örgütlerin çok kültürlülüğe yaklaşması; küresel anlamada farklılık uygulamalarını etkileyecektir. Çok kültürlülüğü önemseyerek farklılıkları değerlendiren toplumlar, dünya üzerinde çekim merkezi olacaklardır. Özellikle farklılıklarında dolayı ülkelerinde sorun yaşayanlar ülkelerinden ayrılmayı tercih ederek bu durumun yönetilebildiği toplumlarda yaşamayı isteyeceklerdir (Barutçugil, 2011).

## **2.8.Farklılıkları Yönetmenin Sakıncaları**

Farklılıklar örgüt yönetimini etkileyen önemli unsurlardan biri olduğundan, farklılıklarla ilgili örgütlerin mücadele vermesi, onları örgütün amacı doğrultusunda en verimli biçimde değerlendirmesi gerekmektedir. Farklılıkların örgütü olumlu etkileri olabileceği gibi yönetimde bazı zorlukların da ortaya çıkmasına neden olabilir. Farklılıkların sebep olduğu örgütsel zorluklar şöyle sıralanabilir (Sonnenschein, 1997; akt. Sürgevil, 2010).

1. *Yönetmel Karmaşıklık:* Düşünceleri aynı olan kişilerden oluşan bir topluluğun yönetimi daha kolay görünmektedir. Benzer özelliklerin bulunduğu bir örgüt içinde çatışmalara daha az rastlanır. Yönetimin şeklinin sürekli revizyona ihtiyacı yoktur. Başarılı olunan yöntemler ve görevleri gerçekleştirme yolları varken, yenilerini geliştirme ihtiyacı duyulmaz.
2. *Adalet:* Adalet tanımı kültürlere göre değişiklik gösterirken, adaleti sağlamak oldukça zordur. Örgütlerde eşit fırsatların sağlanması, ayrımcılığın ortadan kaldırılması ve herkese eşit yaklaşılması ilkelere duyulan ihtiyaç, adaletin nasıl sağlanacağına ait sorunları da beraberinde getirmektedir.
3. *Bireysel Farklılıklara Karşı Benzerlikler:* İnsanların çoğunluğu geçmişte benzer tecrübelerle sahip olanlarla görev yapmanın, farklı geçmişe sahip insanlarla görev yapmayı öğrenmekten, yeni fikirleri anlamak ve kendini bu duruma adapte etmekten daha kolay olduğu algısına sahiptir.

4. *Kimlik ve Bağlılık*: Her bireyin birbirine benzediği gruplarda homojen bir yapıdan söz edilebilir. Farklı ifadeyle, bu tip gruplarda kişiler kendini tekrar tekrar tanımlama gereği duymazlar. Değerleri farklılık gösteren yeni kişilere güven duyma, bu kişilerin örgüte olan sadakatleri konusunda endişeler bulunmaz.

Farklılıkları görmezden gelme veya bu konudaki girişimleri ihmal etmenin örgütler için bazı olumsuz sonuçlarının ortaya çıkması da söz konusudur. Farklılıkların görmezden gelindiği ya da etkili yönetilemediği durumlarda ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçlar şu şekilde sıralanmıştır (Barutçugil, 2011):

1. İletişim eksikliği ve işbirliği sorunlarından kaynaklı güvensizlik, çatışmaların, gerilimlerin, stresin artması
2. Çalışanların yaşam kalitesinin düşmesi, motivasyon, performans ve verimlilik kayıpları
3. Yetenekli işgücünü çekme konusunda yetersizlik, işgücü devir hızı nedeniyle işe alma, yerleştirme ve eğitim maliyetlerinin yükselmesi
4. Ayrımcılık, taciz ve mobbing ve benzeri konulardaki şikâyetler ve yasal kovuşturmalar nedeniyle mahkeme ve tazminat ödemelerinin, yasal yaptırımların artması
5. Kamuoyundaki saygınlığın ve güvenilirliğin kaybedilmesi
6. Değerli çalışanların elde tutulamaması nedeniyle bilgi ve uzmanlığın kaybedilmesi.

## **2.9.Eğitim Örgütlerinde Farklılıkların Yönetimi**

Demografik ve kültürel açıdan birbirlerinden farklı olan bireyler, edindikleri inanç ve değerleri okulda öğrendiklerinden dolayı, farklılıklar diğer örgütlerde olduğu kadar eğitim örgütlerinde de çok önemlidir (Balay ve Sağlam, 2004).

Çokkültürlülük politikalarının eğitime adapte edilmesini savunan düşünce çokkültürlü eğitim yaklaşımıdır. Çokkültürlü eğitim demokratik temelleri olan fırsat eşitliğine dayanır. Amaç eşitsizliği minimum düzeye indirmektir. Bu bağlamda çok kültürlü eğitim farklı kültürlerdeki öğrencilerin ortak amaçlar etrafında toplamaya,

birlikte öğrenmeye ve beraber çalışmaya hazırlar (Tortop, 2014). Toplumsal beklenti, okulların tek tip değil; sorumluluk sahibi, çevresine duyarlı, düşünebilen bireyler yetiştirmeleridir. Bu beklenti öğrencilere yalnızca teorik bilgiler verilmesi ile değil, onlara yaşayarak öğrenebilecekleri ve fikirlerini rahatça ifade edebilecekleri demokratik bir ortam yaratılmasıyla gerçekleşebilir. Farklılıkların kabul edilmesi ve onlarda fayda sağlanabilmesi için eğitim kurumlarında demokratik bir kültürün bulunması gerekmektedir. Her türlü farklılığı barındıran ve toplumu her yönden etkileyen okullarda, farklılıkların farkına varılması ve desteklenmesi demokratik bir eğitimle ortaya çıkacaktır (Şişman, Güleş ve Dönmez, 2010). Bu nedenle okul yöneticileri demokratik bir okul kültürü oluşturmaya gayret etmeli, farklılıklara karşı önyargılı olmamalı, her bireyin öncelikle insan olduğundan dolayı değerli olduğunu gösteren davranışlar sergilemelidir (Balyer ve Gündüz, 2010). Okul yöneticileri aynı çatı altında görev yapan insanların farklı özelliklere sahip olabileceğini kabul etmeli, bu farklılıkların okul için yeni fırsatlar anlamına geleceğini bilmeli ve herkese güven verebilmelidir (Çetin ve Bostancı, 2011).

Eğitim örgütlerinin başarıya ulaşması, farklılıkları fark etmek, kabul etmek ve değer vermekle yakından ilişkilidir. Farklılıkların yönetimini başarıya ulaşması içinse, herkes tarafından kabul görecektir ortak değerler oluşturulması, güçlendirilmesi ve yönetilmesi gerekmektedir. Bu ortak değerler, çalışanlara kabul gördüklerini ve değerli olduklarını hissettirir. Böyle bir ortamda çalışanlar örgütün başarısı için ellerinden gelen gayreti göstereceklerdir (Polat, 2012). Eğitim örgütlerinde farklılıkların yönetiminin başarıya ulaşması; yöneticilerin, öğretmenlerin ve öğrencilerin okuldaki bu kültürü ve örgütsel değerleri benimsemeleri ve önemli olduğuna inanmalarıyla mümkün olacaktır. Böyle bir ortam öğrencilerin farklılıklara sahip olmanın doğal olduğunu anlamalarını, saygı duymalarını ve farklılıkları yaşamlarının bir parçası olarak kabul etmelerini sağlayacaktır (Balyer ve Gündüz, 2010).

Okullarda farklılıkları olan öğretmenlerin görev yapması, okulun başarısına ve gelişimine olumlu katkı sağlarken bir takım sorunları da beraberinde getirebilir. Okullarda farklılıklara önem veren bir yönetim anlayışı eğitim-öğretime yardımcı olup, toplum yararına çalışacak bireyler yetiştirirken; okul çalışanlarının memnuniyetiyle birlikte okulun başarısını da yükselteceği söylenebilir (Güleş, 2012). Okullarda var olan farklılıklar iyi yönetildiğinde, iletişim ve verimlilik artmakta,

okul değişime ve yeniliğe açık hale gelmektedir. Ayrıca farklılıkların iyi yönetimi okulu zenginleştirmekte, geliştirmekte, daha geniş ve farklı bakış açıları ortaya çıkarmakta ve empati kurma olanağı sağlamaktadır (Memduhoğlu, 2011). Ancak farklılıklar görmezden gelinip, onlara önyargılı yaklaşıldığında ve iyi yönetilmediğinde, okul içinde huzurlu bir ortam yaratılamamakta, ayrımcılık yapılmakta, adaletsiz uygulamalar ortaya çıkmakta, okula bağlılık azalmakta, iletişim sorunları, gerilimler ve sonunda çatışmalar ortaya çıkmaktadır (Balyer ve Gündüz, 2010). Okullarda görev yapan insanların beraberinde okula getirdikleri farklı kültürler, farklı karakterler ve yetenekler; gerilime veya anlaşmazlıklara yol açabileceğinden bu tür okulların yönetimi zordur. Ancak her örgütte olduğu gibi okullarda da farklılıklar yaratıcılığı arttırmakta, yeniliklere açık olmayı ve okul ikliminin zenginleşmesini sağlamakta, hoşgörülü bir ortam yaratarak okulda görev yapanların potansiyellerini ortaya çıkarmalarını sağlamaktadır (Memduhoğlu, 2011).

Öğretmenlerin farklılıklarını görmezden gelerek, onları tek tip kalıba sokmaya çalışan bir okul yönetimi anlayışı, gerginliklere ve ortaya çıkabilecek olası çatışmalara zemin hazırlamaktadır. Ancak eşit haklar ve olanaklar sunmaya gayret eden ve her öğretmenin farklılıklarını kabullenen okul yönetiminde ise tam tersine bir durum yaşanacağı beklenmektedir. Farklılıkları zenginlik olarak algılayan okullar daha başarılı ve daha verimli olacaktır (Tozkoparan ve Vatansever, 2011). Okulların farklı değerleri bir arada bulundurması ve zaman zaman bu değerlerin birbiriyle çatışması doğaldır. Bu durumda okulun başlıca görevi çatışan bu değerler arasında uzlaşmayı sağlamak ve bir denge kurmaktır (Bursalıoğlu, 2002).

Okul yöneticilerinin bilgi, yetenek ve tutumlarının; davranışlarına yansımaları kolaylaştıran veya güçleştiren birçok unsur bulunmaktadır. Bu yansımaları kolaylaştıran unsurlar uzlaşmayı sağlarken, güçleştiren unsurlar çatışmaya yol açar. Kaynakların kullanımı, amaç sapmaları, algı ve anlama farklılıkları, yönetim stilleri, iletişim sorunları, menfaat farkları, kişilik özellikleri, aidiyetleri vb. farklılıklar çatışmaya neden olmaktadır. Bu farklılıklar, doğru algılanmadığı ve ortaya çıkan sorunlar çözülemediği zaman taraflar arasındaki gerilim artar, iletişim kanalları kapanır ve sağlıklı bir çalışma ortamı sağlanamaz duruma gelir (Aytekin, 2004).

## 2.10. İlgili Araştırmalar

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

### 2.10.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

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

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

Karademir, Çoban, Devecioğlu, Karakaya ve Yücel (2012) Güzel Sanatlar ve Spor Liselerinde görev yapan yöneticilerin ve öğretmenlerin farklılıkların yönetimi konusundaki görüşlerini tespit etmek amacıyla 5 ilde görevli 12 yönetici ve 70 öğretmenle bir araştırma yapmışlardır. Araştırmada, yönetici ve öğretmenlerin yaşları ilerledikçe bireysel tutum ve davranışlar ile yönetsel uygulamalar ve

politikaların daha olumlu yönetildiğine ilişkin görüşe katılmadıkları görülmektedir. Bunun yanında cinsiyet, eğitim durumu, mesleki kıdem, yöneticilik hizmet süresi, görev durumu ve mesleki alan değişkenlerine göre farklılıkların yönetimine ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark bulunamamıştır. Yöneticiler ve öğretmenler arasındaki farklılıkların eğitim kalitesinin artırılması yönünde olumlu bir etki yarattığı, çalışanların inancı, kökeni, kültürel vb. farklılıkların avantaj sağladığı ve ayrımcılık yapılmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

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

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

Tayfur (2016) İstanbul ili Ümraniye ilçesindeki ilkokul ve ortaokul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşlerini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma 13 ilkokul ve 12 ortaokulda görev yapan 480 öğretmenle yapılmıştır. Araştırmada yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkları fark etmeleri, farklılıkları kabullenmeleri ve farklılıklardan yararlanmalarına ilişkin algıları cinsiyet, yaş, mesleki kıdem ve öğrenim düzeyine göre farklılaşmadığı, okul türüne göre ise öğretmen algılarının ilkokulda görev yapan öğretmenlerin lehine farklılaştığı saptanmıştır. Yöneticilerin

öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme boyutuna ilişkin algıları yaş ve mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı bununla birlikte cinsiyete göre kadınların lehine, öğrenim düzeyine göre lisans düzeyi ve lisansüstü arasında lisans düzeyi lehine ve okul türüne göre ilkokulda görev yapan öğretmenlerin lehine anlamlı şekilde farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

### **2.10.2.Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar**

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

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

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

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve verilerin analizi ile ilgili bilgiler bulunmaktadır.

#### 3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırmada, farklılıkların yönetimine ilişkin öğretmen görüşlerini ve bu görüşlerin, demografik değişkenlere bağlı olarak değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek için İmam Hatip Ortaokullarında öğretmen anketi uygulanacaktır. Öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin görüşleri ölçülmek istendiğinden araştırma deseni betimsel tarama modeli olarak belirlenmiştir. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırmalara uygun bir modeldir (Karasar, 2005).

Bu araştırma için verilerin toplanması amacıyla “Farklılıkların Yönetimi Ölçeği” kullanılacaktır. Ayrıca öğretmenlere uygulanan veri toplama aracında bu ölçeklerin dışında öğretmenlerin görev yaptığı okuldaki cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, öğrenim durumu ve branş belirlemeye yönelik beş soru sorulmuştur.

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni İstanbul İli Küçükçekmece İlçesi'nde bulunan İmam Hatip Ortaokullarında görev yapan 336 öğretmendir. Evreni oluşturan İmam Hatip Okulları 8 tanedir. Bunlar: Şehit Çağlar Canbaz İHO, Sultan Abdülhamit İHO, 75. Yıl Sefaköy İHO, Ebu Hanife İHO, İsmail Hakkı Uludağ İHO, Mehmet Akif İnan İHO, Kanuni İHO ve Şehit Mehmet Güder Anadolu İmam Hatip Lisesi bünyesinde bulunan Şehit Mehmet Güder İmam Hatip Ortaokulu'dur. Okul sayısının fazla olmaması nedeniyle örneklem alınmadan, 8 okulun tamamında araştırmaya katılmaya gönüllü olan 200 öğretmenle çalışma gerçekleştirilmiştir.



Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, yaş, mesleki kıdem yılı, öğrenim durumu ve branş türü ile ilgili demografik değişkenlere ait frekans ve yüzde dağılımları tablolar halinde aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 1.**  
**Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri**

Cinsiyet	<i>f</i>	%
Kadın	134	67,0
Erkek	66	33,0
Toplam	200	100

Tablo 1’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan öğretmenlerin 134’ü (%67,0) kadın, 66’sı (%33,0) erkek öğretmendir.

**Tablo 2.**  
**Öğretmenlerin Yaş Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri**

Yaş (Grup)	<i>f</i>	%
25 ve altı	23	11,5
26-30 arası	68	34,0
31-40 arası	96	48,0
41 ve üstü	13	6,5
Toplam	200	100,0

Tablo 2’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenler yaş grubuna göre incelendiğinde 23’ü (%11,5) 25 ve altı, 68’i (%34,0) 26-30 arası, 96’sı (%48,0) 31-40 arası, 13’ü (%6,5) 41 ve üstü yaş grubunda bulunmaktadır.

**Tablo 3.**  
**Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Yılı Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri**

Kıdem Yılı (Grup)	<i>f</i>	%
1-5 yıl	95	47,5
6-10 yıl	42	21,0
11-15 yıl	32	16,0
16-20 yıl	18	9,0
21 yıl ve üzeri	13	6,5
Toplam	200	100,0

Tablo 3’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin 95’i (%47,5) 1-5 yıl arası, 42’si (%21,0) 6-10 yıl arası, 32’si (%16,0) 11-15 yıl arası, 18’i (%9,0) 16-20 yıl arası, 13’ü (%6,5) 21 yıl ve üzeri mesleki kıdem yılına sahiptir.

**Tablo 4.**  
**Öğretmenlerin Öğrenim Durumu Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri**

Öğrenim Durumu	<i>f</i>	%
Ön Lisans	24	12,0
Lisans	156	78,0
Lisans Üstü	20	10,0
Toplam	200	100,0

Tablo 4’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenler öğrenim durumlarına göre incelendiğinde 24’ü (%12,0) ön lisans,156’sı lisans (%78,0) ve 20’si (%10,0) lisans üstü mezunudur.

**Tablo 5.**  
**Öğretmenlerin Branş Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri**

Branş (Grup)	<i>f</i>	%
Türkçe-Sosyal Bilgiler- Yabancı Dil- Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	115	57,5
Fen Bilimleri-Matematik- Teknoloji Tasarım-Bilişim Teknolojileri	52	26,0
Görsel Sanatlar-Müzik-Beden Eğitimi	13	6,5
Diğer	20	10
Toplam	200	100,0

Tablo 5’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan 200 öğretmen branşlarına göre incelendiğinde 115’i (%57,5)Türkçe-Sosyal Bilgiler-Yabancı Dil-Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi, 52’si (%26,0) Fen Bilimleri-Matematik-Teknoloji Tasarım-Bilişim Teknolojileri, 13’ü (%6,5) Görsel Sanatlar-Müzik-Beden Eğitimi, 20’si (%10,0) bunların dışında diğer branşlara sahiptir.

### 3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada iki bölümden oluşan bir veri toplama aracı kullanılmıştır. Veri toplama aracının birinci bölümünde öğretmenlerin cinsiyet, yaş, mesleki kıdem yılı, öğrenim durumu ve branşlarına ait bilgilerin istendiği 5 sorudan oluşan bir anket düzenlenmiştir.

İkinci bölümde Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştirilen “Farklılıkların Yönetimi Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeğin başında farklılıkların yönetimi kavramıyla ilgili tanım verilmiştir. Ölçek, “Hiç Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum” ve “Tamamen Katılıyorum” cevaplarından oluşan 5’li Likert tipi bir ölçektir.

Farklılıkların Yönetimi Ölçeği orijinalinde bireysel tutum ve davranışlar alt boyutunda 4 maddeden, örgütsel değerler ve normlar alt boyutunda 8 maddeden ve yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutunda 16 maddeden oluşan 3 faktörlü ve 28 maddelik bir ölçektir. Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı bireysel tutumlar ve davranışlar alt boyutu için 0,64, örgütsel değerler ve normlar alt boyutu için 0,85, yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutu için 0,95, ölçeğin tamamında ise 0,94 olarak bulunmuştur. Elde edilen iç tutarlılık katsayılarından hareketle “Farklılıkların Yönetimi Ölçeği”nin bu araştırmada elde edilen veriler doğrultusunda güvenilir olduğu ve araştırma kapsamında kullanımının uygun olduğu söylenebilir. Ölçekten alınan puanın yüksekliği, okullarda farklılıklara yönelik olumlu algıyı ve farklılıkların iyi yönetildiğini göstermektedir (Balay ve Sağlam, 2004).

### **3.4. Verilerin Toplanması**

Araştırma 2017-2018 eğitim-öğretim yılında Küçükçekmece ilçesi İmam Hatip Ortaokullarında görev yapan öğretmenler ile gerçekleştirilmiştir. Ölçeklerin kullanılması için ölçekleri geliştirenlerden alınan izinler EK-2’de, araştırmanın yapılabilmesi için Küçükçekmece İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü’nden alınan izinler EK-3’te sunulmuştur. Araştırmada öğretmenlere ulaşılarak, araştırmacı tarafından veri toplama aracına ilişkin gerekli açıklamalar yapılmıştır. Ölçek uygulanan öğretmenlere kimlik bilgilerinin gerekmediği ve sonuçların toplu değerlendirileceği bildirilmiştir.

### **3.5. Verilerin Analizi**

Araştırma kapsamında verilerin toplanmasına yönelik olarak hazırlanan ankette kullanılan 5’li Likert ölçeği, 1’den 5’e kadar olan değerlendirme ölçeği olup ölçek beş eşit parçaya bölünmüş ve her seçeneğe karşılık gelen puan aralıkları da belirlenmiştir. Ölçeklerde yer alan ifadelerin puanlamaları 1-1.79 arası “hiç”; 1.80-

2.59 arası “az”; 2.60-3.39 arası “orta”; 3.40-4.19 arası “büyük ölçüde” ve 4.20-5.00 arası ise “tamamen” şeklinde belirlenmiştir.

Elde edilen verilerin analizinde SPSS programı (Statistical Package for the Social Sciences) kullanılmıştır. Demografik bilgiler frekans ve yüzde olarak yorumlanmıştır. Alt boyuta ilişkin maddeler aritmetik ortalama ( $\bar{x}$ ), standart sapma (ss), standart hata değerleri bulunarak yorumlanmıştır. Alt problemlerle ilgili anlamlı fark olup olmadığını belirlemek amacıyla normal dağılım gösteren gruplar için t-testi, normal dağılım özelliği göstermeyen gruplar için non-parametrik Kruskal Wallis H ve Mann-Whitney U kullanılmıştır.

### **3.6. Süre ve Olanaklar**

Araştırma 2017-2018 eğitim-öğretim yılında İstanbul ilinin Küçükçekmece ilçesinde İmam Hatip Ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin katılımıyla online olarak gerçekleştirilmiştir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, temel olarak ele alınan problemin çözümü ve araştırmanın alt problemlerine dayalı olarak toplanan verilerin istatistiksel tekniklerle çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

#### 4.1. Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algılarının Belirlenmesi İle İlgili Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi olan “Öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin görüşleri nasıldır?; 1. Öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin bireysel tutumlar ve davranışlar boyutundaki algıları hangi düzeydedir?, 2. Öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin örgütsel değerler ve normlar boyutundaki algıları hangi düzeydedir?, 3. Öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutundaki algıları hangi düzeydedir” sorusuna ilişkin elde edilen veriler aşağıda Tablo 6’da verilmiştir.

**Tablo 6.**  
**Farklılıkların Yönetimi Ölçeğine Ait Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Standart Hata Değerleri**

Boyutlar	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	$Sh_{\bar{x}}$
Bireysel Tutumlar ve Davranışlar	200	3,62	.77	.05
Örgütsel Değerler ve Normlar	200	3,72	.69	.04
Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar	200	3,72	.75	.05
Toplam Ölçek	200	3,70	.65	.04

Tablo 6’da görüldüğü üzere farklılıkların yönetimi ölçeğinin alt boyutları incelendiğinde bireysel tutumlar ve davranışlar alt boyutunun ortalama puanı  $\bar{x}=3,62$ ; örgütsel değerler ve normlar alt boyutunun ortalama puanı  $\bar{x}=3,72$ ; yönetsel değerler ve normlar alt boyutunun ortalama puanı  $\bar{x}=3,72$  ve ölçeğin tamamından aldıkları toplam puanlar incelendiğinde ortalamalarının  $\bar{x}=3,70$  olduğu tespit edilmiştir.

Bu bağlamda, öğretmenler okulda bireysel tutumlar ve davranışların ( $\bar{x}=3,62$ ) “büyük ölçüde” olumlu olduğunu, okulların ( $\bar{x}=3,72$ ) “büyük ölçüde” olumlu örgütsel değerler ve normlara sahip olduğunu, farklılıklara ilişkin yönetsel

uygulamaları ve politikaları ( $\bar{x}=3,72$ ) “büyük ölçüde” olumlu gördüklerini ve okullarda farklılıkların ( $\bar{x}=3,70$ ) “büyük ölçüde” iyi yönetildiğini belirtmişlerdir.

**Tablo 7.**  
**Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Maddelerine Ait Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Standart Hata Değerleri**

Boyut	Maddeler	N	$\bar{x}$	ss	$Sh_{\bar{x}}$
Bireysel Tutumlar ve Davranışlar	1. Öğretmenler, meslektaşlarının bilgi ve becerilerini geliştirme çabalarını desteklerler.	200	3,82	.79	.06
	3. Öğretmenler, bireysel sorunlarını çözerken meslektaşlarının farklı deneyimlerine ihtiyaç duyarlar.	200	3,94	.78	.06
	4. Öğretmenler, meslektaşları arasındaki farklı düşünme eğilimlerini hoş karşılarlar.	200	3,61	.96	.07
	5. Öğretmenler, meslektaşları arasındaki davranış farklılıklarını doğal kabul ederler.	200	3,50	.95	.07
Örgütsel Değerler ve Normlar	2. Öğretmenler, meslektaşları arasında din ve vicdan özgürlüğü kapsamında kanaatlerini rahatlıkla ifade ederler.	200	3,55	1.05	.07
	6. Öğretmenler, meslektaşları arasındaki farklı yaşam biçimlerine saygı duyarlar.	200	3,73	.97	.07
	7. Öğretmenler, meslektaşlarını anlamada empatik davranışlar geliştirirler.	200	3,57	.97	.07
	8. Öğretmenler, bir konu hakkında ikna olduklarında kendi davranışlarını olumlu yönde değiştirme eğilimi gösterirler.	200	3,81	.88	.06
	9. Öğretmenler ilişkilerinde, önyargılardan çok, esnek düşünme eğilimindedirler.	200	3,44	.99	.07
	10. Öğretmenler, kişisel anlayışlarını ileriye götürecek görüş alışverişlerine daima açıktırlar.	200	3,73	.89	.06
	11. Öğretmenler, kendilerinden farklı kişilik stiline sahip olanlarla iletişim kurabilirler.	200	3,74	.86	.06
	12. Öğretmenler, meslektaşlarının duyarlılık gösterdiği konular hakkında dikkatli konuşurlar.	200	3,82	.84	.06
	13. Yöneticiler, öğretmenlerin bireysel farklılıklarını bir zenginlik olarak algırlarlar.	200	3,62	.95	.07
	14. Yöneticiler, eğitim ve yönetim etkinliklerini, öğretmenlerin farklı beklentilerini karşılayacak biçimde yürütmeye çalışırlar.	200	3,47	.99	.07

Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar	15. Yöneticiler, öğretmenlerin, okulun hizmet ve olanaklarından eşit oranda yararlanmalarını sağlarlar.	200	3,85	.92	.07
	16. Yöneticiler, öğretmenlere, bilgi ve becerilerini sergileyebilecekleri bir ortam yaratmaya çalışırlar.	200	3,90	.82	.06
	17. Yöneticiler, çalışanlar arasında statü farklılıklarına dayalı yapay ayrımlara izin vermezler.	200	3,66	1.03	.07
	18. Yöneticiler, farklı kültürel değerler arasında yaşanan çatışmaları çözüme kararlılığı içindedirler.	200	3,77	.90	.06
	19. Yöneticiler, öğretmenler arasında cinsiyet ayrımı yapılmamasına özen gösterirler.	200	3,94	.91	.06
	20. Yöneticiler, önceden belirlenen ödül ve ceza sisteminin ekonomik düzeylerine bakılmaksızın bütün öğretmenlere eşit biçimde uygulanması konusunda duyarlılık gösterirler.	200	3,70	.97	.07
	21. Yöneticiler, siyasi görüş veya eğilimleri nedeniyle hiç kimseye ayrıcalık yaratmazlar.	200	3,61	1.10	.08
	22. Yöneticiler, öğretmenleri değerlendirirken onların, siyasi görüşlerinden çok, gösterdikleri yararlılık ve başarı durumuna bakarlar.	200	3,75	1.08	.08
	23. Yöneticiler, okulu ilgilendiren çeşitli sorunlara ilişkin önemli kararlarda öğretmenlerin farklı çözüm önerilerini dikkate alırlar.	200	3,81	.97	.07
	24. Yöneticiler, eğitim-öğretime ilişkin görevlendirmelerde bütün öğretmenlere adil davranırlar.	200	3,59	1.09	.08
	25. Yöneticiler, herhangi bir konuda öğretmenlerin farklı yaklaşım sergilemelerine olumlu bakarlar.	200	3,57	1.00	.07
	26. Yöneticiler, kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaları çözmede etkin çaba gösterirler.	200	3,73	.95	.07
	27. Yöneticiler, öğretmenlerin, eğitim-öğretime ilişkin işlerde değişiklik yaratma isteklerine olumlu bakarlar.	200	3,84	.86	.06
	28. Yöneticiler, farklı kişisel özellikler gösteren öğretmenlere yönelik tutum ve davranışlarında sorumluluk duygusuyla hareket ederler.	200	3,74	.89	.06

Tablo 7’ de görüldüğü üzere, öğretmenlerin algılarına göre farklılıkların yönetimi ölçeğinin; bireysel tutumlar ve davranışlar alt boyutunda en düşük ( $\bar{x}=3,50$ ) “Öğretmenler, meslektaşları arasındaki davranış farklılıklarını doğal kabul ederler” ifadesine, en yüksek ( $\bar{x} =3,94$ ) “Öğretmenler, bireysel sorunlarını çözerken meslektaşlarının farklı deneyimlerine ihtiyaç duyarlar” ifadesine; örgütsel değerler ve normlar alt boyutunda en düşük ( $\bar{x} =3,44$ ) “Öğretmenler ilişkilerinde, önyargılardan çok, esnek düşünme eğilimindedirler” ifadesine, en yüksek ( $\bar{x}=3,82$ ) “Öğretmenler, meslektaşlarının duyarlılık gösterdiği konular hakkında dikkatli

konuşurlar” ifadesine; yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutunda en düşük ( $\bar{x}=3,47$ ) “Yöneticiler, eğitim ve yönetim etkinliklerini, öğretmenlerin farklı beklentilerini karşılayacak biçimde yürütmeye çalışırlar” ifadesine, en yüksek ( $\bar{x}=3,94$ ) “Yöneticiler, öğretmenler arasında cinsiyet ayırımı yapılmamasına özen gösterirler” ifadesine katılım göstermişlerdir.

#### 4.2. Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklaşması ile İlgili Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi olan “Öğretmenlerin cinsiyeti algılanan farklılıkların yönetimi düzeyini etkilemekte midir?” sorusuna ilişkin elde edilen veriler aşağıda Tablo 8’de verilmiştir.

**Tablo 8.**  
**Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre t Testi Sonuçları**

Boyutlar	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Bireysel Tutumlar ve Davranışlar	Kadın	134	3,62	.75	.06	.113	198	.910
	Erkek	66	3,60	.83	.10			
Örgütsel Değerler ve Normlar	Kadın	134	3,74	.66	.05	.675	198	.501
	Erkek	66	3,67	.74	.09			
Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar	Kadın	134	3,70	.73	.06	-.324	198	.746
	Erkek	66	3,74	.78	.09			
Toplam	Kadın	134	3,71	.63	.05	.010	198	.992
	Erkek	66	3,70	.68	.08			

Tablo 8’de görüldüğü üzere öğretmenlerin farklılıkların yönetimi ölçeği alt boyutları puanları ve ölçekten alınan toplam puanların cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda; öğretmenlerin farklılıkların yönetimi ölçeğinin bireysel tutumlar ve davranışlar alt boyutun alınan puanları ( $t=.113$ ,  $p>.05$ ); örgütsel değerler ve normlar alt boyutundan alınan puanları ( $t=.675$ ,  $p>.05$ ); yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutundan alınan puanları ( $t=-.324$ ,  $p>.05$ ) ve farklılıkların yönetimi ölçeğinden alınan toplam puanları ( $t=.010$ ,  $p>.05$ ) arasındaki farkın anlamlı olmadığı bulunmuştur.



#### 4.3. Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması ile İlgili Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi olan “Öğretmenlerin yaşları algılanan farklılıkların yönetimi düzeyini etkilemekte midir?” sorusuna ilişkin elde edilen veriler aşağıda Tablo 9’da verilmiştir.

**Tablo 9.**  
**Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Boyutlar	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	$\chi^2$	sd	p
Bireysel Tutumlar ve Davranışlar	25 ve altı	23	103,61	.85	3	.837
	26-30 arası	68	95,99			
	31-40 arası	96	101,73			
	41 ve üstü	13	109,46			
Örgütsel Değerler ve Normlar	25 ve altı	23	115,83	1.90	3	.592
	26-30 arası	68	99,98			
	31-40 arası	96	97,47			
	41 ve üstü	13	99,00			
Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar	25 ve altı	23	129,61	7.56	3	.560
	26-30 arası	68	93,46			
	31-40 arası	96	97,16			
	41 ve üstü	13	110,50			
Toplam Ölçek	25 ve altı	23	124,35	4.92	3	.177
	26-30 arası	68	94,62			
	31-40 arası	96	98,11			
	41 ve üstü	13	106,73			

Tablo 9’ da görüldüğü üzere, öğretmenlerin farklılıkların yönetimi ölçeği alt boyutları puanları ve ölçekten alınan toplam puanların yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Kruskal Wallis-H testi sonucunda; bireysel tutumlar ve davranışlar alt boyutundan alınan puanların ( $\chi^2=.85$ ,  $p>.05$ ); örgütsel değerler ve normlar alt boyutundan alınan puanların ( $\chi^2=1.90$ ,  $p>.05$ ); yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutundan alınan puanların ( $\chi^2=7.56$ ,  $p>.05$ ) ve farklılıkların yönetimi ölçeğinden alınan toplam puanların ( $\chi^2=4.92$ ,  $p>.05$ ) yaşa göre Kruskal Wallis-H testi sonuçları incelendiğinde gruplar arasındaki farkın anlamlı olmadığı bulunmuştur.

#### 4.4. Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşması ile İlgili Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt problemi olan “Öğretmenlerin mesleki kıdemi algılanan farklılıkların yönetimi düzeyini etkilemekte midir” sorusuna ilişkin elde edilen veriler aşağıda Tablo 10’da verilmiştir.

**Tablo 10.**  
**Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Boyutlar	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	$\chi^2$	sd	p
Bireysel Tutumlar ve Davranışlar	1-5 yıl	95	102,50	2.60	4	.626
	6-10 yıl	42	101,44			
	11-15 yıl	32	87,70			
	16-20 yıl	18	101,94			
	21 yıl ve üzeri	13	115,65			
Örgütsel Değerler ve Normlar	5’ten az	95	103,22	.99	4	.911
	6-10 yıl	42	97,04			
	11-15 yıl	32	93,31			
	16-20 yıl	18	103,94			
	21 yıl ve üzeri	13	104,73			
Yönetmelik Uygulamalar ve Politikalar	5’ten az	95	103,46	1.80	4	.772
	6-10 yıl	42	98,65			
	11-15 yıl	32	89,08			
	16-20 yıl	18	105,00			
	21 yıl ve üzeri	13	106,69			
Toplam Ölçek	5’ten az	95	103,67	2.15	4	.708
	6-10 yıl	42	99,21			
	11-15 yıl	32	87,86			
	16-20 yıl	18	103,06			
	21 yıl ve üzeri	13	109,04			

Tablo 10’ da görüldüğü üzere, öğretmenlerin farklılıkların yönetimi ölçeği alt boyutları puanları ve ölçekten alınan toplam puanların mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Kruskal Wallis-H testi sonucunda; bireysel tutumlar ve davranışlar alt boyutundan alınan puanların ( $\chi^2=2.60$ ,  $p>.05$ ); örgütsel değerler ve normalar alt boyutundan alınan puanların ( $\chi^2=.99$ ,  $p>.05$ ); yönetmelik uygulamalar ve politikalar alt boyutundan alınan puanların ( $\chi^2=1.80$ ,  $p>.05$ ) ve farklılıkların yönetimi ölçeğinden alınan toplam puanların ( $\chi^2=2.15$ ,  $p>.05$ ) mesleki kıdeme göre Kruskal Wallis-H testi sonuçları incelendiğinde gruplar arasındaki farkın anlamlı olmadığı bulunmuştur.

#### 4.5. Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklaşması ile İlgili Bulgular

Araştırmanın beşinci alt problemi olan “Öğretmenlerin eğitim durumu algılanan farklılıkların yönetimi düzeyini etkilemekte midir” sorusuna ilişkin elde edilen veriler aşağıda Tablo 11’de verilmiştir.

**Tablo 11.**  
**Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Puanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Boyutlar	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	$\chi^2$	sd	p
Bireysel Tutumlar ve Davranışlar	Ön Lisans	24	106,79	.34	2	.842
	Lisans	156	99,82			
	Lisans Üstü	20	98,25			
Örgütsel Değerler ve Normlar	Ön Lisans	24	121,54	3.68	2	.158
	Lisans	156	97,27			
	Lisans Üstü	20	100,43			
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar	Ön Lisans	24	11,35	2.87	2	.237
	Lisans	156	96,86			
	Lisans Üstü	20	115,85			
Toplam Ölçek	Ön Lisans	24	115,40	2.38	2	.303
	Lisans	156	97,28			
	Lisans Üstü	20	107,73			

Tablo 11’ de görüldüğü üzere, öğretmenlerin farklılıkların yönetimi ölçeği alt boyutları puanları ve ölçekten alınan toplam puanların eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Kruskal Wallis-H testi sonucunda; bireysel tutumlar ve davranışlar alt boyutundan alınan puanların ( $\chi^2=.34$ ,  $p>.05$ ); örgütsel değerler ve normlar alt boyutundan alınan puanların ( $\chi^2=3.68$ ,  $p>.05$ ); yönetimsel uygulamalar ve politikalar alt boyutundan alınan puanların ( $\chi^2=2.87$ ,  $p>.05$ ) ve farklılıkların yönetimi ölçeğinden alınan toplam puanların ( $\chi^2=2.38$ ,  $p>.05$ ) eğitim durumuna göre Kruskal Wallis-H testi sonuçları incelendiğinde gruplar arasındaki farkın anlamlı olmadığı bulunmuştur.

#### 4.6. Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algılarının Branş Değişkenine Göre Farklaşması ile İlgili Bulgular

Araştırmanın altıncı alt problemi olan “Öğretmenlerin branşları algılanan farklılıkların yönetimi düzeyini etkilemekte midir” sorusuna ilişkin elde edilen veriler aşağıda Tablo 12’de verilmiştir.

**Tablo 12.**  
**Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Puanlarının Branş Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Boyutlar	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	sd	p
Bireysel Tutumlar ve Davranışlar	Türkçe-Sos.B-Yab.D-Din K.	115	101,54	2.53	3	.469
	Fen-Mat-Tek.Tas- Biliş	52	102,43			
	Görs-Müz-Beden	13	111,27			
	Diğer	20	82,50			
Örgütsel Değerler ve Normlar	Türkçe-Sos.B-Yab.D-Din K.	115	100,45	5.41	3	.402
	Fen-Mat-Tek.Tas- Biliş	52	107,52			
	Görs-Müz-Beden	13	112,77			
	Diğer	20	74,55			
Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar	Türkçe-Sos.B-Yab.D-Din K.	115	98,13	2.93	3	.402
	Fen-Mat-Tek.Tas- Biliş	52	104,20			
	Görs-Müz-Beden	13	122,54			
	Diğer	20	90,20			
Toplam Ölçek	Türkçe-Sos.B-Yab.D-Din K.	115	99,32	3.56	3	.313
	Fen-Mat-Tek.Tas- Biliş	52	105,68			
	Görs-Müz-Beden	13	117,85			
	Diğer	20	82,53			

Tablo 12’ de görüldüğü üzere, öğretmenlerin farklılıkların yönetimi ölçeği alt boyutları puanları ve ölçekten alınan toplam puanların branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Kruskal Wallis-H testi sonucunda; bireysel tutumlar ve davranışlar alt boyutundan alınan puanların ( $x^2=2.53$ ,  $p>.05$ ); örgütsel değerler ve normlar alt boyutundan alınan puanların ( $x^2=5.41$ ,  $p>.05$ ); yönetmel uygulamalar ve politikalar alt boyutundan alınan puanların ( $x^2=2.93$ ,  $p>.05$ ) ve farklılıkların yönetimi ölçeğinden alınan toplam puanların ( $x^2=3.56$ ,  $p>.05$ ) branşa göre Kruskal Wallis-H testi sonuçları incelendiğinde gruplar arasındaki farkın anlamlı olmadığı bulunmuştur.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Çalışmanın bu bölümde, araştırma sonucunda elde edilen bulgulara dayalı olarak elde edilen sonuçlara yer verilmiş, bu sonuçlar ilgili alan yazın ışığında tartışılmış ve bu sonuçlara göre araştırmacılara ve alanda çalışan uygulayıcılara yönelik öneriler geliştirilmiştir.

#### 5.1.Sonuç ve Tartışma

İstanbul ili Küçükçekmece ilçesinde İmam Hatip Ortaokullarında farklılıkların yönetimine ilişkin öğretmenlerin görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan araştırmada ulaşılan sonuçlar boyutlar halinde aşağıda verilmiştir.

##### **Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutuna İlişkin Sonuçlar**

Öğretmenlerin İmam Hatip Ortaokullarında farklılıkların yönetiminin bireysel tutum ve davranışlar boyutundaki görüşlerine ilişkin aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Öğretmenler, İmam Hatip Ortaokullarında farklılıklar konusunda büyük ölçüde olumlu bireysel tutum ve davranışlar sergilendiği görüşündedirler. Bu boyutta öğretmenler en çok “*Öğretmenler, bireysel sorunlarını çözerken meslektaşlarının farklı deneyimlerine ihtiyaç duyarlar*” ifadesini benimsemişlerdir. Öğretmenler “*Öğretmenler, meslektaşları arasındaki davranış farklılıklarını doğal kabul ederler*” ifadesine en az katılım göstermişlerdir. Çako (2012) ilköğretim okullarında gerçekleştirdiği araştırmasında farklılıklara saygı duyulduğunu, okullarda farklı fikirlerin ve davranışların doğal karşılandığı sonucuna ulaşmıştır. Polat (2012) araştırmasında, okulların etkin yönetimi için farklılıklara saygı duyulması ve bunun sonucunda farklılıkların görülmesinde sorun olmayacağını, okullarda farklılıklara saygılı duyulduğunda farklılıkların daha kolay ortaya çıkabileceğini ve bunun yeni fikirlerin ortaya atılmasına zemin hazırlayacağını ifade etmiştir. Memduhoğlu (2007) Türkiye’deki kamu liselerinde yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine farklılıkların yönetimi isimli araştırmasında, okullarda büyük ölçüde olumlu

bireysel tutum ve davranışlar sergilendiği sonucuna varmıştır.

- Bireysel tutum ve davranışlar boyutunda öğretmenlerin farklılıklara ilişkin görüşleri cinsiyete, yaşa, mesleki kıdeme, öğrenim durumuna ve bransa göre farklılık gösterdikleri görülmüştür. İnce, Gül, Candan ve Çakıcı (2015), Memduhoğlu (2007) yapmış oldukları araştırmaların tüm alt boyutlarda benzer sonuçlara ulaşmıştır. Özan ve Polat (2013) kıdemi 1-5 yıl olan öğretmenlerin, Çako (2012) ise araştırmasında branşı Türkçe olan öğretmenlerin daha yüksek bireysel tutumlar ve davranışlar sergilediği sonucuna ulaşmışlardır. Ulaşılan sonuçlar bu araştırma sonuçlarını desteklemektedir.

### **Örgütsel Değerler ve Normlar Boyutuna İlişkin Sonuçlar**

Öğretmenlerin İmam Hatip Ortaokullarında farklılıkların yönetiminin örgütsel değerler ve normlar boyutundaki görüşlerine ilişkin aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Öğretmenler, İmam Hatip Ortaokullarının farklılıklar konusunda büyük ölçüde olumlu örgütsel değer ve normlara sahip olduğu görüşündedirler. Bu boyutta öğretmenler en çok “*Öğretmenler, meslektaşlarının duyarlılık gösterdiği konular hakkında dikkatli konuşurlar*” ifadesine katılmışlardır. Öğretmenler “*Öğretmenler ilişkilerinde, önyargılardan çok, esnek düşünme eğilimindedirler*” ifadesine en az katılım göstermişlerdir. Memduhoğlu (2007) ve Çako (2012) araştırmalarının benzer sonuçlarına ulaşmışlardır.
- Farklılıklar bağlamında İmam Hatip Ortaokullarının sahip olduğu örgütsel değerler ve normlar konusunda öğretmenlerin görüşleri; cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, öğrenim durumu ve branş değişkenlerine göre farklılık göstermemektedir. İnce, Gül, Candan ve Çakıcı (2015), Çako (2012), Memduhoğlu (2007) yapmış oldukları araştırmaların tüm alt boyutlarda benzer sonuçlara ulaşmıştır. Ancak Özan ve Polat (2013) kıdemi 1-5 yıl olan öğretmenlerin daha yüksek örgütsel değerler ve normlar sergilediği sonucuna ulaşmışlardır. Yapılan araştırmalar genel olarak bu araştırmaya destekler niteliktedir.

## Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar Boyutuna İlişkin Sonuçlar

Bu boyut İmam Hatip Ortaokullarında farklılıkların yönetmel uygulamaların ne kadar göz önünde bulundurulduğu, farklılıklara dikkat edilip edilmediği, farklılıkların hem örgüt hem bireysel faydalar açısından değerlendirilip değerlendirilmediği, yöneticilerin farklılıklara yönelik yönetim anlayışında olup olmadığı ve yöneticilerin nasıl bir politika izledikleri konusunda diğer boyutlara göre doğrudan ve görece daha önemli veriler sunması açısından önem taşımaktadır. İmam Hatip Ortaokullarında farklılıkların yönetimi bağlamında yönetmel uygulamalar ve politikalar boyutundaki görüşlerine ilişkin aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Öğretmenler; İmam Hatip Ortaokullarında farklılıkların zenginlik olarak algılandığı, yöneticilerin öğretmenlerin farklılıklarını göz önünde bulundurdıkları, farklı beklentileri dikkate aldıkları, öğretmenlerin farklı bilgi ve becerilerini sergileme fırsatı sundukları, bu farklılıkları okulun ve öğretmenlerin çıkarları doğrultusunda değerlendirdikleri ve sonuçta farklılıklara dayalı bir yönetim sergiledikleri görüşündedirler. Öğretmenler bu boyutta en çok *“Yöneticiler, öğretmenler arasında cinsiyet ayırımı yapılmamasına özen gösterirler”* ifadesini benimserken; en az *“Yöneticiler, eğitim ve yönetim etkinliklerini, öğretmenlerin farklı beklentilerini karşılayacak biçimde yürütmeye çalışırlar”* ifadesine katılım göstermişlerdir. Benzer şekilde Memduhoğlu (2007) farklılıkların yönetimine ilişkin yönetmel uygulamaların büyük ölçüde olumlu olduğu sonucuna ulaşmıştır.
- Yönetmel uygulamalar ve politikalar boyutunda öğretmenlerin görüşleri; cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, öğrenim durumu ve branş değişkenlerine göre farklılık göstermemektedir. Özan ve Polat (2013), Çako (2012), Memduhoğlu (2007) yapmış oldukları araştırmaların tüm alt boyutlarda benzer sonuçlara ulaşmıştır. Bu araştırmadan elde edilen sonuç alandaki araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir.

## 5.2.Öneriler

Çalışmanın bu bölümünde elde edilen sonuçlara dayalı olarak alanda çalışan uzmanlara ve araştırmacılara yönelik geliştirilen bulgulara yer verilmiştir.

### 5.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

- Yöneticilere, öğretmenler arasındaki farklılıkları daha etkili biçimde yönetebilmeleri konularında hizmet içi eğitimler düzenlenebilir.
- Farklılıkların yönetimi, yöneticilerin yeterliği ve perspektifleriyle yakından ilgili olduğundan yönetici seçimi ve yetiştirilmesi politikalarında düzenlemeler yapılabilir.
- Okulların vizyonları ve misyonlarında farklılıklara saygı gösterilmesinin gerekliliğine vurgu yapılmalı ve farklılıkların zenginlik olduğunun kabulüne ilişkin ifadelere yer verilebilir.
- Okulda farklılıkların kabul görmesi, öğretmenlerin empati yapabilmeleri ve kaynaşmalarını sağlamak amacıyla sosyal aktiviteler düzenlenebilir.
- Öğretmenlerin farklı bilgi ve becerilerini; yetenek ve kabiliyetlerini geliştirmeleri için gerekli yönlendirmeler yapıp, imkânlar sağlanabilir.
- Farklı kültürlere, değerlere ve inançlara sahip öğretmenlerin, okulun örgütsel değerleri ve normları oluşturma sürecine katılımı sağlanabilir.

### 5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Farklılıkların öğretmen, yönetici ve okul için olumlu olumsuz yanlarını daha detaylı bir şekilde inceleyebilmek amacıyla nitel araştırmalar yapılabilir.
- Okullarda, farklılıkların yönetimi yaklaşımının, iş doyumunu, liderlik stilleri, stres, uyum, örgütsel bağlılık, yönetim süreçleri gibi değişkenlerle ilişkisinin ele alındığı araştırmalar yapılabilir.
- Eğitim kademelerinin tümünde; okul öncesi, ilkökul, ortaokul, lise ve üniversite düzeylerinde farklılıkların yönetimi konusunda karşılaştırmalı araştırmalar yapılabilir.



## KAYNAKÇA

- Agars, M. D., Kottke, J. L. (2004). "Models and Practice of Diversity Management: A Historical Review and Presentation of a New Integration Theory." *The Psychology and Management of Workplace Diversity* (Editörler: Stockdale, M. S., Crosby, F. J.). USA: Blackwell Publishing.
- Akın, B. (2002). "Diversity Üzerine" [http://www.sistems.org/diversity\\_bahadir.htm](http://www.sistems.org/diversity_bahadir.htm) [21.02.2018].
- Aksu, N. (2008). *Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi ve Bir Uygulama*. Doktora Tezi. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aljazeera (2013). *Türkiye'de başörtüsü yasağı: Nasıl başladı, nasıl çözüldü?* <http://www.aljazeera.com.tr/dosya/turkiyede-basortusu-yasagi-nasil-basladi-nasilcozuldu> [25.06.2018].
- Allen, R., Dawson, G. A., Wheatley, K. ve White, C. S. (2008). Linking Diversity Practices and Perceived Diversity in Management. *Problems and Perspectives in Management*, 6 (2), 85-93.
- Aytaç, Ö. (2006). Girişimcilik: Sosyo-Kültürel Bir Perspektif. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 15, 139-160.
- Aytekin, H. (2004). *Okul Yöneticilerinin Farklılıkları Yönetme Yeterliliği*. [http://www.pegem.net/akademi/kongrebildiri\\_detay.aspx?id=5894](http://www.pegem.net/akademi/kongrebildiri_detay.aspx?id=5894) [03.03.2018].
- Balay, R. ve Sağlam, M. (2004) Eğitimde Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Uygulanabilirliği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*. 5(8), 31-46.
- Balkin D. B., Luis R. G., Mejia, R. L. ve Cardy, R.L. (2004). *Managing Human Resources*. NJ: Prentice-Hall.
- Balyer, A. ve Gündüz, Y. (2010). Yönetici Ve Öğretmenlerin Okullarında Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algularının İncelenmesi. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*. 32, 25-43.

- Barutçugil, İ. (2011). *Kültürler Arası Farklılıkların Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 1. Basım.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları, 1.Baskı.
- Begeç, S. (2004). *Farklılıkların Yönetimi ve Genel Kurmay Başkanlığı Barış için Ortaklık Merkezinde Yapılan Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bozkurt, E. ve Sönmez, H. İ. (2016). İmam Hatip Ortaokulu Öğrencilerinin Ergen Öznel İyi Oluşlarının Kişisel ve Sosyal Özelliklerine Göre İncelenmesi. *Amasya Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*. 4(7), 231-248.
- Budak, G. ve Mayatürk, E. (2008). Çalışma Yaşamında Kadına Yönelik Negatif Ayrımcılık Üzerine Bir Araştırma. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 10(1), 2-30.
- Bursalıoğlu, Z. (2011). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Cox, T.H. (1991). The Multicultural Organization. *Academy of Management Executive*. 5, 34-47.
- Cox, T. H. ve Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *Academy of Management Executive*. 5(3), 45-55.
- Çako, G. (2012). *İlköğretim Okullarında Öğretmen Algularına Göre Yöneticilerin Farklılıkları Yönetim Becerileri İle Değişime Dirençleri Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetin, N. ve Bostancı, A.B. (2011). İlköğretim Okullarında Okul Yöneticilerinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Durumu. *Sakarya University Journal of Education*. 1(2), 6-15.
- Çetin, N. (2009). *İlköğretim Okullarında Yöneticilerin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri (Bursa İli Örneği)*. Doktora Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Demirbilek, S. (2007). Cinsiyet Ayrımcılığının Sosyolojik Açıdan İncelenmesi. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*. 44 (511), 12-27.
- Düren, A. Z. (1999). Küreselleşen İşletmelerde Kültürel Farklılıkların Yönetimi. *Yönetim Dergisi*. 10(33), 23-24.
- Eğimli, A. T. (2009). *Örgütsel Bağlılığın Geliştirilmesinde Farklılık Yönetimi*. Doktora Tezi. İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ekinci, C.Ş. (2014). *Yönetici ve Öğretmenlerin İlk ve Ortaokullarda Farklılıkların Yönetimi Konusundaki Görüşlerinin Değerlendirilmesi (Gaziantep İli Şhitkamil İlçesi Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep: Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Güleş, H. (2012). Örgütlerde Farklılıkların Yönetimi: Okullara İlişkin Bazı Çıkarımlar. *The Journal of Academic Social Science Studies*.5 (8), 615-628.
- Hays-Thomas, R. (2004). Why Now? The Contemporary Focus on Managing Diversity. *The Psychology and Management of Workplace Diversity* (ss.3-30) (Editorler: Stockdale, M. S.,Crosby, F. J.). USA: Blackwell Publishing.
- Hubbard, E. E. (2004). *The Manager's Pocket Guide to Diversity Management*. Amherst, Massachusetts: HRD Press, Inc.
- İnce, M., Gül, H., Candan, H. ve Çakıcı, A. B. (2015). Örgütlerde Sınırlandırıcı ya da Sürükleyici Güç Olarak Farklılıkların Yönetimi. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*. 12, 292-321.
- Karademir, T., Çoban, B., Devecioğlu, S., Karakaya, Y.E. ve Yücel, A.S. (2012). Güzel Sanatlar ve Spor Lisesi Yönetici ve Öğretmenlerinin Farklılıkların Yönetimi Konusundaki Görüşleri. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*.6(1), 62-75.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayınevi.

- Kurtulmuş, M. (2014). *Farklılıkların Yönetiminin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarına ve Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi*. Doktora Tezi. Diyarbakır: Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Laçınler, E.K. (1997). İnceleme: Farklılıkların ve Benzerliklerin Yönetimi. *HR Dergi*. 2, 45-67
- Lockwood, N. (2004). The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives. *SHRM Research Quarterly*. 49 (2), 1-10.
- McMahan, G. C., Bell, M. P. ve Virick, M. (1998). Strategic Human Resource Management: Employee Involvement, Diversity and International Issues. *Human Resource Management Review*. 8(3), 193-214.
- Memduhoğlu, H. B. (2011). Okullarda Farklılıkların Örgütsel Doğurguları: Bir Örnek Olay İncelemesi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 30 (2), 115-138.
- Memduhoğlu, H. B. (2008). *Ulusal, Küresel ve Örgütsel Bağlamda Farklılıkların Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Memduhoğlu, H.B. (2007). *Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Türkiye’de Kamu Liselerinde Farklılıkların Yönetimi*. Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Milliken, F.J., Martins, L.L. (1996). Searching for Common Threads: Understanding The Multiple Effects of Diversity in Organization Groups. *Academy of Management Review*. 21 (2), 402-433.
- Mollica, K. A. (2003). The Influence of Diversity Context on White Men’s and Racial Minorities’ Reactions to Disproportionate Group Harm. *The Journal of Social Psychology*. 14 (4), 415-431.
- Okat, B. (2010). *Örgütlerde Farklılıkların Yönetimi ve Farklılık İklimine Kuramsal Bir Yaklaşım*. Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Öncer, A. Z. (2004). *İşletmelerde Bireysel, Örgütsel, Yönetimsel Farklılık Kaynakları ve Farklılaşma Stratejileri: Unilever Unity Projesi Kapsamında Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özan, M.B. ve Polat, M. (2013). İlköğretim Öğretmenlerinin Farklılıkların Yönetimine Yönelik Algıları (Muş İli Örneği). *E- International Journal of Educational Research*.4(4), 55-77.
- Palmer, J. (1989). Three Paradigms for Diversity Change Leaders. *OD Practitioner*. 21(1), 15-18.
- Polat, S. (2012). Farklılıkların Yönetimi İçin Gerekli Örgütsel Değerler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*.12(2), 1397-1418.
- Ricucci, N. M. (1997). Cultural Diversity Programs to Prepare for Workforce 2000: What is Gone Wrong? *Public Personnel Management*. 26, 35-42.
- Schermerhon, J. R., Hunt, J. G., and Osborn, R. N. (2000). *Organizational Behavior*. 7 Ed. John Wiley&Sons Inc. New York.
- Soylu, Ö. (2013). *Türkiye’de Din Eğitimi ve İmam Hatip Liseleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş: Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sürgevil, O. (2008). *Farklılık ve İşgücü Farklılıklarının Yönetimine Analitik Bir Yaklaşım*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sürgevil, O. (2010). *Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1. Basım.
- Sürgevil, O. ve Budak, G. (2008). İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 4, 65.
- Şahin, E.K (2015). *İlköğretim Kurumlarında Farklılıkların Yönetimine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Şişman, M., Güleş, H. ve Dönmez, A. (2010). Demokratik Bir Okul Kültürü İçin Yeterlilik Çerçevesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*.3(1), 167-182.
- Tayfur, M.F.(2016). *İlkokul ve Ortaokul Yöneticilerinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Thomas, R. R. (1991). *Beyond Race and Gender*. Newyork: Amacom.
- Tortop, H. S. (2014). Öğretmen Adaylarının Üstün Yetenekli ve Çok Kültürlü Eğitime İlişkin Tutumları. *Üstün Yetenekliler Eğitimi Araştırmaları Dergisi*. 2(2), 16-26.
- Tozkoparan, G. ve Vatansever, Ç. (2011). Farklılıkların Yönetimi: İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Farklılık Algısı Üzerine Bir Odak Grup Çalışması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*. 21, 89-109.
- United States Government Accountability Office (2005). *Diversity management: Expert-identified leading practices and agency examples*. Report to the Ranking Minority Member, Committee on Homeland Security and Governmental Affairs, U.S. Senate, GAO- 05-90. <http://www.gao.gov/new.items/d0590.pdf> [25.06.2018]
- Ünalp, T.A. (2007). *Küresel İşletmeler ve Küresel İşletmelerde Farklılıkların Yönetiminde Kültürel Farklılıkların Önemi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Von Bergen C.V., Soper B. And Foster T. (2000). Unintended Negative Effects of Diversity Management. *Public Personel Management*.3 (2) Summer.
- Yavuz, H. (2010). *Ak Parti Toplumsal Değişimin Yeni Aktörleri*. İstanbul: Kitap Yayınevi.

## EKLER

### EK 1: Anket Örneği

Değerli Meslektaşım,

Bu araştırma “İmam Hatip Ortaokullarında Farklılıkların Yönetimine Dair Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi” konulu yüksek lisans tezine veri toplamak amacıyla yapılmaktadır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde farklılıkların yönetiminin boyutlarına ilişkin görüşleri belirlemeye yönelik ifadeler bulunmaktadır. Ankete vereceğiniz cevaplar birleştirilerek yalnızca bu araştırma için kullanılacak, bu araştırma dışında hiçbir amaçla kullanılmayacaktır.

Araştırmanın amacına ulaşması, tüm soruları içten ve samimi olarak cevaplamanıza bağlıdır. İlgi ve katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

**Dr. Öğr. Üyesi Faruk KANGER**  
Tez Danışmanı

**Mustafa KÜÇÜK**  
Yüksek Lisans Öğrencisi

### I.BÖLÜM

Bu bölümde kişisel durumunuza uygun seçeneğin başındaki parantezin içine (X) işareti koyunuz.

**1. Cinsiyetiniz**

( ) Kadın ( ) Erkek

**2. Yaş Grubunuz**

( ) 25 ve altı ( ) 26 -30 ( ) 31 – 40  
( ) 41-50 ( ) 51 ve üstü

**3. Mesleki Kıdeminiz**

( ) 1-5 yıl ( ) 6 -10 yıl ( ) 11-15 yıl  
( ) 16 -20 yıl ( ) 21 yıl ve üzeri

**4. Öğrenim Durumunuz**

( ) Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora

**5. Branşınız**

( ) Türkçe-Sosyal Bilgiler-Yabancı Dil-Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi  
( ) Fen Bilimleri- Matematik- Bilişim Teknolojileri-Teknoloji Tasarım  
( ) Görsel Sanatlar-Müzik-Beden Eğitimi  
( ) Diğer (Lütfen Belirtiniz):.....

## II. BÖLÜM : FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ

*Farklılıkların yönetimi*, çalışanların farklılıklarına ve benzerliklerine değer verilen, bu sayede çalışanların potansiyellerinin tamamını, örgütün stratejik amaç ve hedeflerine katkı sağlayacak şekilde kullanabilecekleri bir iş ortamı yaratma ve sürdürme sürecidir.

Aşağıda okulunuzda farklılıkların yönetimini çeşitli boyutlarda belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen ölçekteki ifadelere katılma düzeyinizi, cümlelerin yanındaki sütuna **X** işareti koyarak belirtiniz.

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Öğretmenler, meslektaşlarının bilgi ve becerilerini geliştirme çabalarını desteklerler.					
2. Öğretmenler, meslektaşları arasında din ve vicdan özgürlüğü kapsamında kanaatlerini rahatlıkla ifade ederler.					
3. Öğretmenler, bireysel sorunlarını çözerken meslektaşlarının farklı deneyimlerine ihtiyaç duyarlar.					
4. Öğretmenler, meslektaşları arasındaki farklı düşünme eğilimlerini hoş karşılarlar.					
5. Öğretmenler, meslektaşları arasındaki davranış farklılıklarını doğal kabul ederler.					
6. Öğretmenler, meslektaşları arasındaki farklı yaşam biçimlerine saygı duyarlar.					
7. Öğretmenler, meslektaşlarını anlamada empatik davranışlar geliştirirler.					
8. Öğretmenler, bir konu hakkında ikna olduklarında kendi davranışlarını olumlu yönde değiştirme eğilimi gösterirler.					
9. Öğretmenler ilişkilerinde, önyargılardan çok, esnek düşünme eğilimindedirler.					
10. Öğretmenler, kişisel anlayışlarını ileriye götürecek görüş alışverişlerine daima açıktırlar.					
11. Öğretmenler, kendilerinden farklı kişilik stiline sahip olanlarla iletişim kurabilirler.					
12. Öğretmenler, meslektaşlarının duyarlılık gösterdiği konular hakkında dikkatli konuşurlar.					
13. Yöneticiler, öğretmenlerin bireysel farklılıklarını bir zenginlik olarak algırlarlar.					



14. Yöneticiler, eğitim ve yönetim etkinliklerini, öğretmenlerin farklı beklentilerini karşılayacak biçimde yürütmeye çalışırlar.					
15. Yöneticiler, öğretmenlerin, okulun hizmet ve olanaklarından eşit oranda yararlanmalarını sağlarlar.					
16. Yöneticiler, öğretmenlere, bilgi ve becerilerini sergileyebilecekleri bir ortam yaratmaya çalışırlar.					
17. Yöneticiler, çalışanlar arasında statü farklılıklarına dayalı yapay ayrılıklara izin vermezler.					
18. Yöneticiler, farklı kültürel değerler arasında yaşanan çatışmaları çözme kararlılığı içindedirler.					
19. Yöneticiler, öğretmenler arasında cinsiyet ayrımı yapılmamasına özen gösterirler.					
20. Yöneticiler, önceden belirlenen ödül ve ceza sisteminin ekonomik düzeylerine bakılmaksızın bütün öğretmenlere eşit biçimde uygulanması konusunda duyarlılık gösterirler.					
21. Yöneticiler, siyasi görüş veya eğilimleri nedeniyle hiç kimseye ayrıcalık yaratmazlar.					
22. Yöneticiler, öğretmenleri değerlendirirken onların, siyasi görüşlerinden çok, gösterdikleri yararlılık ve başarı durumuna bakarlar.					
23. Yöneticiler, okulu ilgilendiren çeşitli sorunlara ilişkin önemli kararlarda öğretmenlerin farklı çözüm önerilerini dikkate alırlar.					
24. Yöneticiler, eğitim-öğretime ilişkin görevlendirmelerde bütün öğretmenlere adil davranırlar.					
25. Yöneticiler, herhangi bir konuda öğretmenlerin farklı yaklaşım sergilemelerine olumlu bakarlar.					
26. Yöneticiler, kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaları çözmede etkin çaba gösterirler.					
27. Yöneticiler, öğretmenlerin, eğitim-öğretime ilişkin işlerde değişiklik yaratma isteklerine olumlu bakarlar.					
28. Yöneticiler, farklı kişisel özellikler gösteren öğretmenlere yönelik tutum ve davranışlarında sorumluluk duygusuyla hareket ederler.					

## EK 2: Mail Olarak Gönderilen Ölçek Kullanım İzni

----- Yönlendirilmiş ileti -----  
Gönderen: refik balay <[refikbalay@hotmail.com](mailto:refikbalay@hotmail.com)>  
Tarih: 7 Haziran 2017 08:33  
Konu: Ynt: Anket Kullanım İzni Hakkında  
Alıcı: Mustafa KÜÇÜK <[nurluufuklar@gmail.com](mailto:nurluufuklar@gmail.com)>

Sayın Mustafa KÜÇÜK,

Tarafımdan geliştirilen "Farklılıkların Yönetimi Ölçeği"ni referans göstermek suretiyle araştırmanızda kullanabilirsiniz.

İyi çalışmalar dilerim.

Prof. Dr. Refik BALAY

Ahi Evran Üniversitesi

Eğitim Fakültesi Dekanı

Kırşehir

**Gönderen:** Mustafa KÜÇÜK <[nurluufuklar@gmail.com](mailto:nurluufuklar@gmail.com)>

**Gönderildi:** 2 Haziran 2017 Cuma 18:14

**Kime:** [refikbalay@hotmail.com](mailto:refikbalay@hotmail.com)

**Konu:** Anket Kullanım İzni Hakkında

Sayın Prof. Dr. Refik BALAY,

Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalında Yüksek Lisans öğrencisiyim. BALAY, R. ve SAĞLAM, M.(2004). EĞİTİMDE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ ÖLÇEĞİNİN UYGULANABİLİRLİĞİ. SDÜ Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi 8, 32-46. İsimli makalenizde belirtmiş olduğunuz "Farklılıkların Yönetimi Ölçeği'nizi uygun görürseniz yüksek lisans tez çalışmamda referans olarak göstermek şartıyla ölçme aracı olarak kullanmak istiyorum. İzin verdiğiniz takdirde bana da bilgi verirseniz çok bahtiyar olurum. Çalışmalarınızda kolaylıklar dilerim.

## EK 3 : Ölçek Uygulama İzni



T.C.  
KÜÇÜKÇEKMECE KAYMAKAMLIĞI  
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 96054738-410.01-E.3086307  
Konu : Mustafa KÜÇÜK  
Anket ve Araştırma İzni

13/02/2018

### KÜÇÜKÇEKMECE KAYMAKAMLIĞINA

İlgi : İlçemiz Halkalı Doğa İlkokulu Müdürlüğü'nün 09.02.2018 tarih ve E.2837228 sayılı yazısı

İlçemiz Halkalı Doğa İlkokulu Müdür Yardımcısı Mustafa KÜÇÜK İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi'nde yüksek lisans yapmaktadır." İmam Hatip Ortaokullarında Farklılıkların Yönetimine Dair Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi" konulu yüksek lisans tezine veri toplamak amacıyla aşağıda belirtilen okullarda araştırma yapması müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Cemal YILMAZ  
İlçe Milli Eğitim Müdürü

OLUR  
13/02/2018  
Harun KAYA  
Kaymakam

OKULLAR
75.YIL SEFAKÖY İHO.
KANUNİ İHO.
İSMAİL HAKKI ULUDAĞ İHO.
TOKİ ŞEHİT ÇAĞLAR CANBAZ İHO.
SULTAN ABDÜLHAMİT İHO.
EBU HANİFE İHO.
MEHMET AKİF İNAN İHO.
ŞEHİT MEHMET GÜDER AİHL

### STRATEJİ GELİŞTİRME BÖLÜMÜ

Atakent Mah.Cumhuriyet Cd.No.4 Küçükçekmece/İstanbul  
Elektronik Ağ: kucukcekmece.meb.gov.tr  
e-posta: kucukcekmece34@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: E. SÖYLEMEZ - Memur  
Tel: (0212) 470 18 57  
Dahili: 127

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 843c-047f-3ace-8159-d80a kodu ile teyit edilebilir.

## ÖZGEÇMİŞ

1985'te Kayseri'nin Pınarbaşı ilçesinde doğdum. Annem ev hanımı, babam çiftçiydi. İlkokul 3. sınıfa kadar Kırımışağı Köyü'nde okudum, ardından eğitimime Kayseri'de devam ettim. Üniversiteyi 2002-2006 yılları arasında On Dokuz Mayıs Üniversitesi Amasya eğitim Fakültesi Türkçe Öğretmenliği bölümünde okudum. 2006'da İstanbul Küçükçekmece Munis Faik Ozansoy İlköğretim Okulu'na Türkçe Öğretmeni olarak atandım, dört sene burada çalıştıktan sonra sırasıyla Tüccar Ve Sanayiciler Derneği İlköğretim Okulu ve Güneş Ortaokulu'nda Türkçe öğretmeni olarak görev yaptım. Halen çalışmakta olduğum Halkalı Doğa Ortaokulu'na 2014'te Müdür Yardımcısı olarak atandım. Evli ve iki kız çocuğu babasıyım.

İletişim

e-mail: [nurluufuklar@gmail.com](mailto:nurluufuklar@gmail.com)