



**T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**BAĞIMSIZ ANAOKULLARINDA FARKLILIKLAR VE
FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ**

Refika Nazan TUNÇER

DENİZLİ-2020

**T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**BAĞIMSIZ ANAOKULLARINDA FARKLILIKLAR VE
FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ**

Refika Nazan TUNÇER

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Aydan ORDU

JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI

Bu çalışma, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı'nda jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza

Başkan: Doç. Dr. Fatma ÇOBANOĞLU

.....

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Aydan ORDU

.....

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Deniz GÜLMEZ

.....

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun

...../...../..... tarih ve...../.....sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. Mustafa BULUŞ

Enstitü Müdürü

ETİK BEYANNAMESİ

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi; görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu; başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu; atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi; kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı; bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.



Refika Nazan TUNÇER

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimi sürecinde tez danışmanım olduğu andan itibaren, pozitif enerjisi ile değerli vaktini tüm samimiyeti ile ayırıp sürecin sonuna gelmeme yardımcı olan araştırmalarımnda detaylı bir şekilde rehberlik yapan, hem akademik kimliğini hem de kişiliğini örnek aldığım değerli danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Aydan ORDU'ya sonsuz teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitimim sürecinde, alanlarında uzmanlıkları, mükemmel kişilikleriyle hayatımda iz bırakan ve süreçte eğitime farklı bir bakış açısı kazanmamı sağlayan, saygıdeğer hocalarım Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN'e, Prof. Dr. Kazım ÇELİK'e, Doç. Dr. Fatma ÇOBANOĞLU'na, Doç. Dr. Zeynep Meral TANRIÖĞEN'e, Dr. Öğr.Üyesi Ömür Kaya KALKAN'a ve Dr. Öğr. Üyesi Eren Can AYBEK'e sonsuz teşekkür ederim.

Beni bugünlere getiren sevgili annem Nurcihan KAVAK'a , sevgili babam Nevzat KAVAK'a hep yanımda varlığını hissettiğim kardeşim Berna KAVAK başta olmak üzere KAVAK ve KOCABATMAZ ailelerine, sevgili kuzenim Buket KAVAK DAĞISTAN'a, değerli ablam Zeynep SAĞTAŞ'a, hayatımda yeri çok özel olan, değerli öğretmenlerim Saim ÖZCAN'a ve Derya ÖZCAN'a teşekkürü bir borç bilirim. Yine bu süreçte uzman görüşleriyle desteklerini esirgemeyen , sevgili Ydr. Doç. Dr. Ayşe Seçil ÖZBAN'a , değerli meslektaşım Sevda Seven Şarkaya'ya , değerli okul müdürüm Aynur AKYOL'a, akademik çalışmama katkılarından dolayı Pamukkale ve Merkezefendi de görev yapan tüm okul öncesi öğretmenlerine ve ismini yazamadığım, hayatıma farklılıklarıyla renk katan tüm dostlarıma çok teşekkür ederim.

Bu süreçte büyük bir özveri, sabır ve anlayış gösteren, sahip olduğum en değerli hazinelerim evlatlarım Ahmet TUNÇER ve Nevzat Aybars TUNÇER'e, bu yola girmek için beni cesaretlendiren, her zaman yanımda hissettiğim değerli eşim Hüseyin TUNÇER'e sonsuz teşekkür ederim.

ÖZET

Bağımsız Anaokullarında Farklılıklar ve Farklılıkların Yönetimi

TUNÇER, Refika Nazan

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı
Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Aydan ORDU
Haziran 2020, 111 sayfa

Bu araştırmada okul öncesi öğretmenlerinin farklılıklar ve farklılıkların yönetimine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Karma modelde tasarlanan araştırmanın nicel bölümünün çalışma grubunu Denizli ili, Pamukkale ve Merkezefendi ilçesindeki bağımsız anaokullarında görev yapan 268 okul öncesi öğretmeni oluşturmaktadır. Nitel bölümün çalışma grubunu ise, nicel verilerin toplandığı anaokullarında görev yapan 12 okul öncesi öğretmeni oluşturmuştur. Nicel verilerin toplanmasında, Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştirilen, Memduhoğlu (2007) tarafından yeniden düzenlenen “Farklılıkların Yönetimi Ölçeği” kullanılmıştır. Nitel veriler ise yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığı ile yapılan görüşmeler ile toplanmıştır. Nicel verilerin analizi için yüzde, frekans, ortalama ve standart sapma, t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), kruskal wallis ve ikili mann whitney U testi; nitel verilerin analizinde ise içerik analizi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin “Farklılıkların Yönetimi Ölçeği” alt boyutlarını oluşturan “bireysel tutum ve davranışlar”, “örgütsel değer ve normlar” ve “yönetimsel uygulamalar ve politikalar” boyutlarına ilişkin olumlu görüşlerde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin görüşüne göre mesleki deneyim değişkeni açısından araştırmanın boyutlarında fark yokken, mezuniyet durumu değişkeni açısından lisans ve lisansüstü grubu arasında yönetimsel uygulamalar ve politikalar alt boyutunda fark çıkmıştır. Öğretmenler okullarda çalışma açısından en çok kendini geliştiren meslektaşları ile çalışmayı tercih ettiklerini; kendini geliştirmek istemeyen ve benmerkezci olan meslektaşlarıyla çalışmayı tercih etmediklerini belirtmişlerdir. Farklılıkların bireyin kişisel gelişimine katkı sağladığını, olumlu bir okul iklimi oluşturduğunu düşünmektedirler. Öğretmenlerin çoğu farklılıklar açısından okullarında destekleyici bir yönetim şekli olduğu görüşündedir.

Anahtar kelimeler: Farklılık, farklılıkların yönetimi, bağımsız anaokulları, öğretmen

ABSTRACT

Diversities and Diversity Management in Independent Kindergartens

TUNÇER, Refika Nazan

Master Thesis

Department of Educational Sciences,

Department of Educational Administration, Supervision, Planning, and Economics

Advisor: Assist. Prof. Dr. Aydan ORDU

June 2020, 111 pages

In this research, it is aimed to determine the perceptions of preschool teachers related to the diversity management and diversities. The study group of the quantitative part of the research designed in a mixed model is composed of 268 preschool teachers working in independent kindergartens in Denizli, Pamukkale and Merkezefendi district. The working group of the qualitative department was composed of 12 preschool teachers working in kindergartens where quantitative data were collected. In the collection of quantitative data, the "Diversity Management Scale" developed by Balay and Sağlam (2004) and revised by Memduhoğlu (2007) was used. Qualitative data were collected through interviews conducted through a semi-structured interview form. Percentage, frequency, mean and standard deviation, t-test, one-way variance analysis (ANOVA), kruskal wallis and mann whitney U were applied for quantitative data analysis. Content analysis was used in the analysis of qualitative data. As a result of the research, it was concluded that the teachers had positive opinions regarding the "individual attitudes and behaviors", "organizational values and norms" and "managerial practices and policies", which constitute the sub-dimensions of "Management of Diversity Scale". In the opinion of the teachers, there was no significant difference in the dimensions of the research in terms of seniority variable, while there was a significant difference in the managerial practices and policies sub-dimension between the undergraduate and graduate groups in terms of graduation variable. Teachers mostly prefer to work with colleagues who develop themselves the most in terms of working in schools; they stated that they did not prefer to work with colleagues who do not want to improve themselves and are self-centered. They think that diversity contribute to the individual's personal development and create a positive school climate. Most of the teachers think that there is a supportive form of management in their schools in terms of differences.

Keywords: Diversity, diversity management, independent kindergartens, teacher

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI.....	iii
ETİK BEYANNAMESİ	iv
TEŞEKKÜR.....	v
ÖZET	vi
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ.....	1
1.1.Problem Durumu	1
1.1.1. Problem Cümlesi	6
1.1.2. Alt Problemler	6
1.2. Araştırmanın Amacı.....	7
1.3. Araştırmanın Önemi	7
1.4. Varsayımlar	7
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	8
1.6. Tanımlar.....	8
İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	9
2.1. Farklılık Kavramı	9
2.1.1.Çeşitlilik Kavramı.....	11
2.1.2.Eşitlik Kavramı	11
2.1.3. Benzerlik Kavramı	12
2.2. Farklılıkların Yönetimi Kavramı	12
2.2.1. Farklılıkların Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	14
2.3. Farklılığın Boyutları	15
2.3.1. Farklılığın İç Boyutları.....	17
2.3.1.1. Yaş dağılımı.	17
2.3.1.2. Cinsiyet.	18
2.3.1.3. Etnik köken.	18
2.3.1.4. Irk.....	19
2.3.1.5. Cinsel eğilim.....	19
2.3.2. Farklılığın Dış Boyutları.....	19
2.3.2.1. Kişilik.	20
2.3.2.2.Kültür.....	21
2.3.2.3. Din.....	22

2.3.2.4. Engellilik	22
2.3.2.5. Eğitim düzeyi	23
2.3.3. Farklılıkların Örgütsel Boyutları	23
2.3.3.1. Örgütsel rol ve statü	24
2.3.3.2. Çalışma biçimi	24
2.3.3.3. Gelir düzeyi	25
2.4. Farklılıklara ve Farklılıkların Yönetimine İlişkin Örgütsel Yaklaşımlar	25
2.5. Eğitim Örgütlerinde Farklılıklar Olgusu	26
2.6. Eğitim Örgütlerinde Farklılıkların Yönetimi	28
2.7. İlgili Araştırmalar	29
2.7.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	29
2.7.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	40
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM	42
3.1. Araştırma Modeli	42
3.2. Araştırmanın Çalışma Grubu	42
3.2.1. Araştırmanın Nicel Verilerinin Toplandığı Evren ve Çalışma Grubu	42
3.2.1. Araştırmanın Nitel Verilerinin Toplandığı Evren ve Çalışma Grubu	43
3.3. Veri Toplama Araçları	45
3.3.1. Araştırmanın Nicel Boyutunda Kullanılan Veri Toplama Aracı	45
3.3.2. Araştırmanın Nitel Boyutunda Kullanılan Veri Toplama Aracı	46
3.4. Verilerin Toplanması	47
3.5. Verilerin Analizi	47
3.5.1. Nicel Verilerin Analizi	47
3.5.2. Nitel Verilerin Analizi	48
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM	50
4.1. Nicel Verilere İlişkin Bulgular ve Yorum	50
4.1.1. Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimine İlişkin Görüşleri	50
4.1.2. Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Mesleki Deneyim ve Mezuniyet Durumu Değişkenleri Açısından Karşılaştırılması	51
4.2. Nitel Verilere İlişkin Bulgular ve Yorum	52
4.2.1. Okullarda gözlemlenen farklılıklar	52
4.2.2. Okullarda tercih edilen ve edilmeyen farklılıklar	54
4.2.3. Farklılıkların olumlu ve olumsuz etkileri	57
4.2.4. Okullarda Farklılıkların Yönetim Şekilleri	65
4.2.5. Okullarda Yönetimsel Yaklaşımların Sonuçları	66
4.2.6. Okullarda Farklılıkların Yönetimine İlişkin Öneriler	70
BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	75

5.1. Tartışma ve Sonuç	75
5.1.1. Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutu Sonuçları	75
5.1.2. Örgütsel Değer ve Normlar Boyutu Sonuçları	78
5.2.3. Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar Boyutu Sonuçları.....	81
5.2. Öneriler.....	83
KAYNAKÇA.....	85
EKLER.....	93
EK 1: ARAŞTIRMA İZİN BELGESİ	94
EK 2: ÖLÇEK SAHİBİ İZİN BELGESİ	95
EK 3: FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ	96
EK 4: GÖRÜŞME SORULARI	99
ÖZGEÇMİŞ	100

TABLolar LİSTESİ

Tablo 3.1. Araştırmaya Katılan Okul Öncesi Öğretmenlerine İlişkin Bilgiler.....	43
Tablo 3.2. Araştırmada Görüşme yapılan Okul Öncesi Öğretmenlerine İlişkin Bilgiler	44
Tablo 3. 3. Ölçeğin Puan Aralıklarına Göre Katılım Düzeyi	45
Tablo 3.4. Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Çarpıklık – Basıklık Değerleri	48
Tablo 4. 1. Farklılıkların yönetimi alt boyutlarına ilişkin öğretmen görüşleri	50
Tablo 4.2. Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Mesleki Deneyimlerine Göre Karşılaştırılması (ANOVA Testi)	51
Tablo 4.3. Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Mezuniyet Durumlarına Göre Karşılaştırılması (Kruskal-Wallis H Testi)	52
Tablo 4.4. Okullarda Gözlemlenen Farklılıklara İlişkin Öğretmen Görüşleri.....	53
Tablo 4.5. Okulda Çalışma Açısından Tercih Edilen – Tercih Edilmeyen Farklılıklara İlişkin Öğretmen Görüşleri	55
Tablo 4. 6. Farklılıkların Olumlu Ve Olumsuz Etkilerine İlişkin Öğretmen Görüşleri.....	58
Tablo 4.7. Okullarda Farklılıkların Yönetim Şekline İlişkin İlişkin Öğretmen Görüşleri...	65
Tablo 4.8. Okullarda Farklılıkların Yönetim Şeklinin Sonuçlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri	67
Tablo 4.9. Okullarda Farklılıkların Yönetimine İlişkin Öğretmenlerin Önerileri	71

BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ

Bu bölüm, araştırmanın temelini oluşturan problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, varsayımları, sınırlılıkları ve tanımları içermektedir.

1.1.Problem Durumu

Günlük yaşantımızda durup düşündüğümüz, dönüp baktığımız şeyler, gidip görmek istediğimiz yerler üzerine konuştuğumuzda genellikle bunların bizim sahip olduklarımızdan farklı olduğu için dikkatimizi çektiğini söyleyebiliriz. Hayatımızda yer alan arkadaşlarımız, çalıştığımız okullar, öğrenciler, yöneticiler vb. birçok durum belli roller arkasında birçok farklılık barındırır. Yine hayatımızda bizi biz yapan veya bizi diğerlerinden ayıran özelliklerimiz farklılıklarımızdır. Bu farklılıklar üzerine düşündüğümüzde kimi farklılığın doğuştan, kimi farklılığın zamanla, kimi farklılığın ise eğitimle hayatlar üzerinde fark yarattığını söyleyebiliriz.

Sosyal, kültürel, ekonomik ve siyasi özellikleri ortaya koyan tüm değişkenler toplumda eğitimle aktarılıp, kazandırılmaktadır. Bireyin nitelikli, sağlıklı ve toplumun istediği davranışları her yönden kazanması isteniyorsa; eğitime küçük yaşlarda başlanması gereklidir (Yılmaz, 2003, s.17). Eğitimin en önemli kademelerinden olan okul öncesi eğitimi, çocuğun dünyaya geldiği an ile başlayıp, ilkokula başladığı yılları içeren, çocuğun yaşamında önemli role sahip gelişim alanlarının desteklendiği, ailelerde başlayıp okullarda veya ilgili kurumlarda ilerleyen kişiliğinin de şekillendirildiği eğitim ve gelişim aşamasıdır (Aral, Kandır ve Yasar, 2000).

Hayat boyu devam eden öğrenmenin temelini ilk altı yılın oluşturduğu göz önüne alındığında, okul öncesi eğitimin önemi daha da anlaşılmaktadır. Okul öncesi yıllarını da kapsayan erken çocukluğu, bireyin ilerleyen yıllarda öğreneceği bilgilerin destekleneceği tecrübeler oluşturup, bireysel becerilerini geliştirdiği süreç olarak tanımlayabiliriz. Birey bu süreçte; kendini ifade etme, yetişkin ve başka çocuklar ile ilişki kurma, okula ve topluma uyum için gerekli sosyal becerilerini geliştirir. Ayrıca bireylerin matematik ve

okuma-yazma becerileri, temel becerileri, problem çözme becerileri karar verme yetileri, deneyimleri, düşünme ve anlama becerileri gene bu süreçte gelişir (Kaytaç, 2005). Okul öncesi dönemde edinilen becerilerin çocuğun yaşamına etkisini konu alan araştırmalar sonucunda ortaya çıkan bulgular okul öncesi eğitimin önemini ortaya koymaktadır. Bu bulgulara göre, iyi bir erken çocukluk deneyimi yaşamış çocukların, okul devamlılığı, okul başarısı ve topluma herhangi bir konuda katkı olasılığının daha yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca ailenin, çocukları okul öncesi çağdayken anne baba eğitimi alması, çocuğunun gelişimi için gerekli zamanı ayırması çocuğun temel eğitim kademesinde başarılı olmasını sağlamaktadır. Erken çocukluk döneminden itibaren çocuğa ilgi göstermek, çocuktaki öğrenme güçlüğü, gecikmesi ve engellerini azaltıp yok edebilmektedir (Sucuka, Şenocak, Kaplan ve Özkök, 1999).

Okul öncesi eğitim kurumlarına olan ihtiyaç, değişen ve gelişen dünyada her geçen gün artmaktadır. Örneğin toplum yapısının değişmesi, kente göçün artması, bayanların çalışma hayatına daha etkin katılımı, okul öncesi eğitim ve kurumlara olan ihtiyacı arttırmaktadır (Haktanır, 2015, s.7). Toplum yapısının değişmesiyle ailelerin çocuklardan beklentileri de yeniden şekillenmiştir. Buna göre, ailelerinin çocuklarından özgüveni yüksek, kendine yetebilen, zihinsel, bedensel ve sosyal yönden iyi yetişmiş bireyler olmalarını bekledikleri söylenebilir. Eğitimi her zaman çağın ihtiyaçları belirlemiş ve bu format çağa göre yenilenmiştir

Son yasal düzenlemelere göre, okul öncesi eğitimi kurumu; 36-69 aylık çocuğu olan ailelere, ailenin ihtiyacı olan destekleri veren, yol gösterici olarak yardım eden, ailelerin sorumluluklarını yeterli seviyede azaltan kuruluşlardandır. Günden güne gelişen okul öncesi eğitim kurumları çocuklar için beslenme alışkanlığını, kendine güven kazanmayı, kişiliğini geliştirmeyi, güzel alışkanlıklar kazanmayı, sosyal gelişiminin desteklendiği arkadaş ortamının sunulduğu alandır. Bununla birlikte kurumlar, çocuğu fiziksel gelişimini destekleyen hareketli oyun ortamı ve ilköğretime hazırlanma açısından, aileyi çocuk bakım bilgileri ve eğitimi açısından hazırlamaya yardımcı kurumlardır

(Cinkılıç, 2009). MEB'e bağı okul öncesi eğitimi kurumları, eğitim öğretime üç farklı kategoride devam etmektedir. Bu kurumların neler olduğunu bilmek, okulların yaş gruplarını tanımak ve hangi farklılıkları olduğunu kavramak açısından önemlidir. Bu okullardan, bağımsız anaokulları, 36-66 yaş çocuklara eğitim verme hedefi doğrultusunda açılmış kurumdur. Ana sınıfları, ilköğretim okulu bünyesi içerisinde yer alıp 48-66 yaş çocukların eğitimini kapsayan sınıflardır. Uygulama sınıfları, Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumlarında çocuk gelişimi ve eğitimi alanında 36-66 aylık çocukların eğitiminin yapıldığı uygulama birimini ifade eder (MEB, 2014).

Unutulmalıdır ki, okul öncesi eğitimde süreç, sonuçtan önemlidir. Bu anlamda, süreci çok yönlü olarak değerlendirme yaklaşımının olması gereklidir (Gürkan, 2007). Eğitim kadar eğitim veren öğretmenlerin, mesleki yeterlilikleri de bu süreçte oldukça önemlidir. Okul öncesi eğitimin veriminin artması, çocukların ihtiyaçlarına göre eğitim verilebilmesi için öğretmenlerin, okul öncesi alanında etkili ve yeterli donanıma sahip olması gerekmektedir. Okul öncesi eğitim sürecinde önemli yeri olan öğretmenleri kişilikleri, eğitime yaklaşımları, tutumları vb. şeklinde sıralanabilecek farklılıkları açısından, çocukların hayatında önemli iz bırakacakları için eğitim süreci kapsamında değerlendirmek gerekir.

MEB tarafından belirlenen hedefler doğrultusunda, bireyleri yetiştirebilmesi için öğretmenlerin, mutlaka sahip olması gereken mesleki yeterlilikler incelenmiştir. Bu konuda öğretmenlerin farklılıklar hususunda sahip olması gereken özellikler, tutum ve değerler başlığında birçok maddeyi içermektedir. Farklılıklarla ilişkilendirilebilecek maddeler incelendiğinde öğretmenlerin öğrencilerinin bireysel farklılıklarını ve sosyo kültürel özelliklerini dikkate alarak esnek öğretim planı hazırlayan, çocuk ve insan haklarını gözetten, bireysel ve kültürel farklılıklara saygılı, öğrencilerin milli ve manevi değerlere saygılı, evrensel değerlere açık, bireyler olarak yetişmesine katkı sağlayan, her öğrenciye insan ve birey olarak değer veren, insan ilişkilerinde empati ve hoşgörüyü esas alan, meslektaşlarıyla bilgi ve deneyim paylaşımına açık, paydaşlardan gelen görüş ve

önerileri değerlendirerek öz değerlendirme yapan kişiler olması gerektiği belirtilmiştir (ÖYGM, 2017). Eğitim sürecinde önemli role sahip öğretmenlerin her birinin farklı özellikleri olan bireyler olduğunu düşünürsek, öncelikle farklılık kavramının ne demek olduğunu incelemek gerekir.

Farklılık dar anlamda, grup ya da örgüt bireyelerinin yaş, etnik köken, eğitim ve cinsiyet bakımından diğeriyle aynı olmadığını belirtme durumu şeklinde tanımlanabilir. Geniş anlamda farklılık; cinsiyet, yaş gibi özellikler, ekonomik ve toplumsal durum, çalışma tarzları, eğitim, kişilik farklılıkları, çalışanın örgütteki kariyeri gibi özellikleri kapsamaktadır. (Luthans'dan aktaran Aksu, 2008) “Her şey zıddıyla kaimdir” sözü farklılıkların önemini anlatmaktadır. Farklılıklar hayatımıza anlam katar ve bu zıtlıklardan birinin yokluğunda diğeri kiyetini anlamamız belki mümkün olmayacaktır. Bir olgunun anlamının ortaya çıkması, zıddının, dolayısıyla farklılığının ortaya çıkması ile mümkün olmaktadır (Memduhoğlu, 2007, s.16).

Koys ve Decotis, bireyelerin algılarına göre şekillenen ve farklılıklara yol açan sekiz farklı boyuttan bahsetmektedir (Tiryaki, 2007, s.21-22). Bu boyutlar, özerklik, işbirliği, adalet, destek, güven, baskı, fark edilme, yenilikçilik kavramlarıdır. Özerklik, örgüt çalışanlarının hedefleri, iş prosedürleri, amaç ve önceliklerine ulaşmada kendilerinin ne kadar belirleyici olduğunu bilme algısıdır. İşbirliği, örgüt çalışanlarının çalışma ortamında paylaşmayı bilip, beraberce kavramını içselleştirilmesi algısıdır. Adalet, örgütte yapılan uygulamaların rasyonel olması ve eşitlikçi temellere dayandığının algılanmasıdır. Destek, örgüt üyelerinin, korkup çekinmeden hatalarından ders çıkarmalarına imkan verilmesi ve üyelerin toleransla yaklaşıldığının algılanmasıdır. Güven, örgüt çalışanlarının bireysel ve duyarlı konularında, örgütün üst kademelerinde çalışan kişilerle iletişimde ne kadar özgür olduklarını algılamasıdır. Baskı, bireysel performans standartları ile iş tamamlama süresinde algılanan zaman sınırlamasıdır. Fark edilme, örgüt çalışanlarının, örgüte katkısından haberdar olma algısıdır. Yenilikçilik, örgüt çalışanlarının az tecrübelerinin

olduğu hatta tecrubesiz oldukları alanlarda dahi risk almalarını, yaratıcılıkları ve değişimleri için cesaretlendirmeyi kapsayan algıdır.

Görüldüğü üzere, örgütlerde farklılıklara yol açan pek çok değişken vardır. Bu durumda öğretmenlerin her birinin farklı olduğu gerçeğinden hareketle, örgütlerde farklılıkların nasıl yönetildiği sorusu önem kazanmaktadır. Taylor'a göre (1995) liderlerin karşı karşıya geldiği zorluk, farklılıklara değer veren ve tüm iş görenlerin potansiyelini arttırıcı bir örgüt kültürü yaratmaktır. Bu noktada liderlerin öğrenmesi gereken şey, farklılıkları yönetmektir.

Farklılıkların yönetimi, tüm iş görenlere ayrımcılık yapmadan eşit çalışma koşulları ve fırsat sağlayan, örgüt üyelerinin bütün farklılıklarına değer veren, saygı duyan ve bu farklılıklardan, örgüte rekabetçi üstünlük sağlayacak ve örgüt performansını yükseltecek şekilde yararlanılan yönetsel anlayış biçimidir. Sürgevil'e göre farklılıkların yönetimi, "işgörenler ve örgüt açısından bir gelişim unsuru ve örgütlerde üretimi, etkinliği, etkililiği arttırmak için etki gücü yüksek bir yönetim şekli" dir (Sürgevil, 2008, s.126).

Alanyazında farklılıkların yönetimi alanındaki incelemelerin çoğunun dayanağı, Amerika'da geçmişte yaşanan ayrımcılık karşıtı hareketlere karşı yapılan felsefi ve politik tartışmalardır (Balay ve Sağlam, 2004, s.34). Amerika'da "diversity" ve "diversity management" olarak adlandırılan kavram, bireyin farklılıklardan ötürü meydana gelen sorunlarını bireysel, grupsal, örgütsel ve toplumsal açıdan değerlendirme ve çözmeye çalışma sürecidir. Bir taraftan bütün bireylerin eşit olanaklara ulaşabilmesi için hareket eden, diğer taraftan da bireye tüm farklılıkları için saygı duymaya çalışılan yaklaşımı anlatmaktadır (Sürgevil ve Budak, 2008, s.68).

Farklılıkların iyi yönetildiği örgütlerdeki politikalar ve uygulamalar; çalışanların birbirine karşı açık ve dürüst davranmalarını, saygı ve nezaket göstermelerini, etkili iletişim kurmalarını ve dayanışma içinde olmalarını kolaylaştıracaktır. Bu örgütte insanlar daha az çatışma ve stres yaşayacaklar ve daha fazla ekip çalışması içinde olacaklardır.

Böylece, çalışmalarında daha kolay ve hızlı sonuçlar alacaklardır (Barutçugil, 2011). Bu nedenle bu çalışma Denizli ili Pamukkale ve Merkezefendi ilçesinde bağımsız anaokullarında görev yapan öğretmenlerin farklılıklar ve farklılıkların yönetimine ilişkin düşüncelerini ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır.

1.1.1. Problem Cümlesi

Araştırmanın problemi şu şekilde belirlenmiştir: “Okul öncesi öğretmenlerinin görüşlerine göre bağımsız anaokullarında farklılıklar nasıl algılanmakta ve yönetilmektedir?”

1.1.2. Alt Problemler

1. Okul öncesi öğretmenlerinin farklılıkların yönetimine ilişkin görüşleri ne düzeydedir?
2. Okul öncesi öğretmenlerinin farklılıkların yönetimine ilişkin görüşleri mezuniyet durumu ve mesleki deneyim değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?
3. Okul öncesi öğretmenlerinin okullarında gözlemledikleri başlıca farklılıklar nelerdir?
4. Okul öncesi öğretmenlerinin çalışmayı tercih ettikleri ve etmedikleri farklılıklar nelerdir?
5. Okul öncesi öğretmenlerine göre farklılıkların olumlu ve olumsuz etkileri nelerdir?
6. Okul öncesi öğretmenlerinin görüşlerine göre, yöneticileri okullarındaki farklılıkların yönetiminde nasıl bir yaklaşım sergilemektedir?
7. Okul öncesi öğretmenleri görüşlerine göre, yöneticilerinin farklılıkların yönetiminde sergiledikleri yaklaşımların sonuçları nelerdir?
8. Öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin önerileri nelerdir?

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin farklılıkları yönetme davranışları ile farklılık kavramının nasıl algılandığını açıklamaktır. Böylelikle, yapılan çalışma sonucu elde edilecek verilerle alanyazına katkı sağlama amaçlanmıştır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Günümüzde küreselleşmenin de etkisiyle demografik, ekonomik, sosyal ve teknolojik yapıda çok hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Hızlı bir değişim ve rekabetin yaşandığı bu ortamda, farklılıkları doğru değerlendirmek, her farklılığı bir fırsat saymak, örgütler için var olabilmenin en önemli anahtarlarıdır. Hayatın tüm alanında önemli olan farklılık olgusunu problem etmektense, farklılıkları zenginlik kabul edip ortak payda oluşturarak (vizyonlar, amaçlar) yönetmek gerekmektedir. Örgütlerde farklılıkları kabul etmek, değişim ve gelişim yaratmada kilit nokta kabul edilebilir. Bu durum bir eğitim örgütü olan okullar için de geçerlidir.

Alanyazındaki farklılıkların yönetimiyle ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, okul öncesi kurumlarında farklılık ve farklılıkların yönetilmesi konusu kapsamında yeterli sayıda çalışma yapılmadığını söylemek mümkündür. Yapılan az sayıda çalışma incelendiğinde Memduhoğlu ve Ayyürek'in (2014), "Öğretmenlerin ve Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Anaokullarında Farklılıkların Yönetimi" başlıklı çalışmaları ile Keskinçilik Kara ve Alabay'ın (2016), "Okul Öncesi Öğretmenlerinin Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algıları" başlıklı çalışmaları ile karşılaşılmıştır. Bu iki çalışmada da nicel yöntem ile yapılmıştır. Bağımsız anaokullarında, okul öncesi öğretmenleri ile farklılıkların yönetimi konusunda nitel ve / veya karma yöntem kullanılarak yapılan bir çalışma bulunamamıştır. Bundan dolayı araştırma, bu alanda yapılacak diğer araştırmalara ışık tutacağı için önem arz etmektedir.

1.4. Varsayımlar

1. Araştırmaya gönüllü katılan tüm öğretmenler, veri toplama araçlarındaki bütün maddeleri doğru ve samimi cevaplamıştır.

2. Araştırmada kullanılan veri toplama araçları, araştırma amacını ortaya koyabilir niteliktedir.

3. Araştırmada kullanılan analizlerin, araştırma amacını gerçekleştirmek için yeterli olduğu varsayılmıştır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Araştırma 2018-2019 eğitim-öğretim yılında Denizli İli Pamukkale ve Merkezefendi İlçesi'nde bağımsız anaokullarında görev yapan öğretmenlerin görüşleriyle sınırlıdır.

2. Araştırma araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu ve "Farklılıkların Yönetimi Ölçeği" ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Farklılık: TDK'ya göre: "farklı olma durumu, ayrımlılık, başkalık" olarak tanımlanmıştır. Yönetimsel açıdan farklılık ise örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda kullanılan benzerlik ve farklılıkların toplu karışımı olarak ifade edilir.

Farklılıkların Yönetimi: Örgüt alışanlarının demografik açıdan, sosyo-kültürel açıdan ve bireysel açıdan farklılıklarına saygı duyulmasını, kişilere ve gruplara ayırım yapılmamasını bununla birlikte farklılıkların birey ve örgüt amaçları doğrultusunda değerlendirilmesi, yararlanılması, bütün çalışanlara pozitif çalışma ortamının yaratılıp, farklılıkların potansiyel avantajlarını arttırmayı ve oluşabilecek sakıncalarını azaltılmasını baz alan yönetim yaklaşımı olarak tanımlanabilir.

İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde farklılıklar ve farklılıkların yönetimi kavramları ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Böylelikle konu hakkında kuramsal bir çerçeve oluşturulmuş, ardından da konu ile ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

2.1. Farklılık Kavramı

Fark “şeyleri, kimseleri birbirinden ayıran özellik, ayrılık, başkalık, ayırım”; farklılık ise “farklı olma durumu, benzemezlik” anlamına gelmektedir (Büyük Larousse, 1986, s.3973-3975).

TDK’ya göre farklılık kavram olarak: “farklı olma durumu, ayrımlılık, başkalık” olarak, felsefi açıdan farklılık: “doğaya, topluma ve bilince dayalı her olay ve olguyu bütün ötekilerden ayıran özellik” şeklinde ifade edilmektedir (tdkterim.gov.tr).

Farklılık kavramı genel olarak, çeşitli, türdeş olmama, ayrımlılık, farklı olmak, benzersizlik şeklinde tanımlanmaktadır. Farklılık, bilişsel, sosyal ve doğal tüm olay ve olguları ötekilerden ayıran özellikler olarak tanımlanmaktadır. Sosyal bilimler açısından farklılık cinsiyetin, cinsel tercihin, dinin, ırkın, kalıtsal özelliklerin, kültürün, zihinsel ve fiziksel özelliklerin, tecrübelerin ve bakış açılarının çeşitliliği olarak tanımlanmıştır (Barutçugil, 2011, s. 42).

Gümüş’e (2009, s.26) göre farklılık, “kişilik ve çalışma tarzlarından, fiziksel özelliklere, coğrafi kökene, etnik, ırksal, dinsel, kültürel aidiyete kadar, insanları pek çok yönden birbirlerinden ayırıştırın ve farklı kılan özelliklere dayanan geniş bir kavram” dır.

Kossek ve Lobel farklılığı, “insanlar arasındaki ırka, dine, renge, uyuğu, ekonomik statüye, eğitime ve cinsiyete bağlı olarak gelişen farklı veya benzer olmayan davranış ve değerler bütünüdür” şeklinde tanımlamaktadır (Kossek ve Lobel’den aktaran Kamaşak ve Yücelen, 2007).

Balay ve Sağlam (2004, s.34) da “ Bir grup, topluluk ya da örgüt içinde insanların farklı kimlik, arka plan, deneyim, inanç, yaş, cinsiyet, ırk, etnik grup, milliyet, din, sınıf, iş deneyimi, fiziksel yeterlilik, eğitim düzeyi, ailevi durumu, siyasal ve ekonomik eğilimleri gibi unsurların karışımı” ifadeleriyle tanımlamaktadır.

Farklılıklar; demografiyi, işle ilgili yeteneği ve bilgiyi; değerleri, inançları ve tutumları; kişiliği, bilişselliği ve davranışsal stilleri; örgüt statüsü / konumunu vb. bütün olarak ifade etmektedir (McGrath, Berdahl, Arrow’dan aktaran Sürgevil, 2010).

Tüm bu tanımları harmanladığımızda farklılık; başkalık, ayrı olma; insanların herhangi bir yönüyle birbirlerinden ayrıldıkları noktayı gösteren bir kavram olarak tanımlanabilir.

Farklılık kavramını, incelenen çalışmalara göre analiz edersek, doğuştan beri var olan (birincil) farklılıklar ve sonradan kazanılan (ikincil) farklılıklar olarak iki grupta inceleyebiliriz. Doğuştan gelen farklılıklarımızı ırkımız, yaşımız, cinsiyetimiz, etnik kökenimiz ve fiziksel özelliklerimiz oluşturur. Bunlar doğuştan gelip, insanlarca değiştirilemeyecek olan, yaşamımız boyunca varolacak olan farklılıklardır (Ünalp, 2007, s. 65). Sonradan kazanılan farklılıkları, kontrol edebildiğimiz, üzerinde değişiklik yapabildiğimiz, kendi seçimlerimizle oluşan insansı donanımlar olarak tanımlayabiliriz. Eğitim, coğrafik yerleşimler, tecrübeler, politik görüş, uzmanlık sonradan kazanılan farklılıkların örnekleridir (Tozkoparan, Vatansever, 2009, s.743).

Farklılık kavramını, dar ve geniş anlamda farklılıklar olarak da sınıflandırabiliriz. Grubun ya da organizasyonun üyeleri için cinsiyetin, yaşın, eğitimin ve etnik kökenin farklılık arz ettikleri durum, dar anlamda farklılığı tanımlamaktadır. Çalışanların eğitim seviyeleri, örgütteki pozisyonları, iş yapma metotları, kişilik farkları, demografik özellikleri ve sosyo-ekonomik durumları gibi birçok etmen, geniş anlamda farklılık kavramını oluşturmaktadır (Aksu, 2008, s. 4).

2.1.1.Çeşitlilik Kavramı

İngilizce “diversity” kelimesinin Türkçe karşılığı “farklılık” sözcüğü olarak daha çok kullanılmasına rağmen, “çeşitlilik” kelimesi de kullanılmaktadır. Kullanım alanına göre iki kelimenin de iyi oturduğu yerler vardır. Sözlükte “diversity” (isim) ve de “divert” (fiil) kelimelerinin anlamlarına bakıldığında;

Diversity: “1.Olgu ya da nitelikteki farklılık. 2.Değişik biçimleri olan (varyasyonlu), çok yönlü”

Divert: “1.Eğlendirmek, hoş tutmak. 2.Caydırmak, vazgeçirmek.3.Yönünü, yatağını, yolunu değiştirmek, saptırmak” olarak ele alınmıştır (Redhouse, 1989; www.yahoo.com).

Sonuç olarak "diversity"nin, arasında dikkate alınmayacak kadar ayrımlarının olduğu iki anlam taşıdığı görülmektedir. Türkçede önce "farklılık", sonrasında "çeşitlilik" olarak kullanılabilir. Her iki anlamda "negatif" ya da "pozitif" anlam yüklü olmadığından sözcükleri ve/ile bağlayarak “Farklılık ve Çeşitliliklerin Yönetimi” olarak kullanma doğru olabilir. Sözcük isim halindeyken de, fiil halindeyken de üçüncü anlam “Mevcut şeyden bir şekilde; ayrılmak, farklılaşmak, çeşitlenmek, değişmek, sapmak”, şeklinde tanımlanabilir (Akın, 2000). Diversity ile yakın anlamda olan “difference” sözcük olarak ayrılığı, farkı ve ayırıcı özelliği anlatmada kullanılır.

2.1.2.Eşitlik Kavramı

Eşitlik kavramı ve farklılık kavramı ilişkili kavramlardır. “Eşit” kavramı, ötekiyle nicelik, nitelik, yapı, güç, değer, boyut, ölçü, vb. açısından aynı olup, diğerinden eksikliği ya da fazlası olmayan, aynı yetkide ve güçte, aynı hakları olan, aynı seviyede anlamı taşımaktadır. Eşitlik ise eşit olma, var olan hak için bireyler arası ayırım olmaması ve fark gözetilmeme durumudur (Dictionnaire Larousse, 1994, s.801).

Eşitlik, arzu edilse bile genellikle ulaşılması zordur. Bireyleri farklı özelliklerinin, yeteneklerinin, niteliklerinin göz ardı edilerek bireylerin eşit kabul edilmesi daha büyük eşitsizliklere sebep olur. Yöneticiler bu yüzden, iş görenlerin tüm farklılıklarını dikkate

alıp, farklılıkları yönetmek uygulamak durumundadır. Farklılıkları; yaş, din, fiziksel ve zeka yeteneği, etnik köken, ulusal kültür, cinsiyet, dil, ırk, sosyal sınıf, benimsenen değerleri, ideolojiyi kişilik özellikleri şeklinde sıralamak mümkündür. Farklılık literatür incelendiğinde, kişiler arası insani özelliğin farklı olma durumudur (Bhadury, Mighty ve Damar, 2000, s.143).

2.1.3. Benzerlik Kavramı

Benzerlik, farklılıkla ilişkili diğer bir kavramdır. Yapı, görünüş ve nitelik bakımından başkasına eş olan veya benzeyen, mümasil, benzeri, müşabih “ benzer” kavramını tanımlanmaktadır. Benzer olma durumunu ise ‘benzerlik’ kavramı ile açıklanmaktadır (<http://www.tdk.gov.tr>, 2018).

Örgütlerde çalışanlar benzer olabileceği gibi benzemeye de bilir. Başka bir deyişle çalışanların niteliği, farklılık düşüncesi bazında homojen ya da heterojendir. Bu anlamda aynı kurumlarda çalışan bireylerin diğer çalışanlara benzemesi de benzememesi de farklı sonuçlar çıkarmaktadır (Gümüş, 2009, s.35).

2.2. Farklılıkların Yönetimi Kavramı

Literatür incelenmesi sonucunda, farklılıkların yönetimine ilişkin birçok tanım yapılmış, bu tanımlardan bazılarına yer vermiştir:

Farklılıkların yönetimi kavramını, farklılık kavramının kurucusu olarak bilinen, bu konuda otorite sahibi, kavramı ilk kullanan yazarlardan olan R. Thomas (1988), "bir organizasyonda herkesin kendinden bir şeyler katabileceği, örgütün hedefleri için tüm performanslarını ortaya koyabilecekleri bir ortam yaratmaktır" şeklinde açıklamıştır (Ünalp, 2007, s. 68).

Her insandan hayatta bir tanedir ve her insan başka insanlardan daima farklı özellikler taşır. İnsanlar çeşitli özelliklerden ötürü birbirinden farklılık göstermekte, durumun böyle olması gerilime sebep olmaktadır. Farklılıkların yönetimi kavram olarak,

birey olmanın özelliklerinden kaynaklanan farklı gerilimleri en aza indirmesi sebebiyle değer taşır (Sürgevil, 2010,s. 87).

Farklılıklar yönetiminde amaçlanan, çalışanların yetenek ve becerilerinin örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine yardım edecek biçimde maksimum düzeye çıkarılmasıdır. Böylelikle bütün çalışanların cinsiyet, ırk, yaş gibi farklılıklarından ötürü olası bir sorunla uğraşmadan tüm yetenek ve becerilerin dışa vurması sağlanacaktır (Cox'dan aktaran Balay ve Sağlam, 2004).

Kavramın diğer bir tanımı, farklılığın avantajlarını maksimum düzeye çıkartırken, sakıncalarını minimum düzeye indirmek için kişileri yöneten örgütsel sistemi ve uygulamalarını plânlamak, uygulamaktır. Farklılığı kavram olarak ortaya ilk koyan birey Roosevelt Thomas, farklılıkların yönetimini, örgütteki tüm kişilerin kendisinden bir şeyler ekleyebileceği, örgütün hedeflerine ulaşması için kişisel performanslarını sunabilecekleri bir alan düzenlemek şeklinde ifade etmiştir. Tanım farklılıkların yönetimi kavramına geniş bakış açısı ile bakıldığını göstermektedir. Farklılıkların yönetimi, örgüt performansını, pazarın yapısını, işgücünü, küreselleşmekte olan dünya için yeni bakış açısıyla yapılandırma, örgütleri hedeflerini gerçekleştirmesinde doğru yönlendirme anlamını da içermektedir. Bundan dolayı örgüt farklılıklarına geniş açıdan bakma günümüz rekabet ortamının stratejik şartıdır (Aksu, 2008, s.6).

Farklılıkları yönetmenin gerçek amacı, örgüt çalışanlarını cinsiyet, eğitim seviyesi, ırk, gibi farklılaştırıcı kimliklerden uzaklaştırmaktır. Örgüt çalışanlarının yeteneklerini, örgütün amaçları ve örgütün etkinlikleri için kullanmalarını sağlamaktır. Hakikaten de küreselleşme sürecinde gerçekleşen bu değişimleri avantaja çevirebilmek ve bunları bir gelişme şansı olarak aksedebilmek için çeşitliliklerin ve farklılıkların anlaşılması, bütünleşme sağlanması ve etkileyici şekilde yönetilmesi ihtiyacı doğmaktadır. Örgütlerde çeşitlilik ve farklılıklara sayısal bilançolarda yer verilmese de, bu özelliklerin yaratıcılık ve yenilikçi düşünme adına sağladıkları olumlu değerler incelendiğinde, bu özellikler

işletmelere kayda değer maddi kazançlar getirmektedirler (Kamaşak ve Yücelen, 2007, s.32-33).

Araştırmalar, farklılıkların yönetimi adına üç ana durumu ortaya çıkarmaktadır. Bunlardan biri farklılıkların dinamik yönetimidir ki bu durum örgüte katkı ve değer kazandırmaktadır. İkincisi, farklılıklar genel değil derindir. Sonuncusu ise farklılıkların yönetilmesinde çalışma ortamı değer arz etmektedir (Çetin ve Bostancı, 2009).

2.2.1. Farklılıkların Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Yönetimsel olarak farklılık kavramı, 1960'lı yıllarda kıymete binmiş gibi gözüksede, farklılığın kavram olarak uluslarda hayli eski bir tarihi vardır. Tarihte uluslar, savaşlarla, göçlerle farklı kişilerle etkileşime girmişlerdir. Tarih süreç bakımından incelendiğinde, uygarlıkların en yaratıcı olduğu dönemler, kültür ve geçmiş bakımından farklı bireylerin bir arada olduğu zamanlardır. Mesela Rönesansın, Haçlı Seferleri sırasında doğuyla batı karşılaşması sonucu ortaya çıktığı bilinmektedir. Osmanlıyı ve Anadoluyu uygarlıklar açısından incelendiğimizde, farklı dinlerin ve kültürler kaynaştığı karşımıza çıkmaktadır. ABD, farklı kültürlerin yaşadığı bir ülkedir ve çoğu çalışmaya öncelik etmiştir. Literatür incelendiğinde de, 1960 yıllarından itibaren farklılıkların performanslara etkisini araştıran birçok bilimsel çalışma yapıldığı sonucuna ulaşılmıştır (Aksu,2008, s.9).

Günümüzde çalışma ortamlarında bahsi geçen insan haklarıyla ilgili, aynı olanakları sunulması, kayırmacılık yapılmaması, kadrolu personel politikası ve kadrolu personel hareketlerinden tutun da, farklılıkların beraber çalışması ve yönetilmesi biçiminde sıralanabilen konular, günümüze gelmeden önce bazı basamaklardan geçmiştir. Farklılıkların yönetimine yönelik ilk uygulamaların, işletmelerin yönetimlerinde, acı mazideki eşitsizliklerini bitirmek için başlattığı “olumlu eylemler” sonucunda oluştuğu söylenebilir (Sikula ve Mc Kenna'dan aktaran Memduhoğlu, 2008).

“Eşitlikçi yaklaşım” ve de “eşit istihdam fırsatı” na ilişkin yasal uygulamaların ilki 1960' ların başında ABD'de kullanılmıştır. Geçmişte yaşanan iş ayrımcılığının

düzenlenmesi ve gelecekte oluşabilecek iş ayrımcılığının önlenmesine yönelik tasarlanmış kanunlarla ilgili bilhassa ırkı, inanç ve ulusal kökeni içerdiği söylenebilir. Oluşturulan yasalar da çalışma alanı maddeleri, dezavantajlı gruplarda olan bireylere çalışma olanağı verme, o kişileri eğitime ve terfi ettirmeyi içeriyordu. Fakat var olan yasaların yeteri kadar uygulanmamasından ötürü 1970'lerden sonra "Olumlu Eylem" yasalarının kapsamı ve uygulamaları genişletilmiştir. Kişilerin işverenlere kişilere dava açma hakkı 1970'lerden sonra getirilmiştir. Aslında kadın ve azınlıkları koruma kapsamındaki yasaların 1970'lerden önce var olduğu ama 1970-1980'lerde konuya ilişkin kanunların hızlıca geliştirildiği bilinmektedir. Yine bu dönemde işverenler uygulaması bakımından da olumlu hareket çalışmaları kapsamında gelişmeler olmuştur. 1980 sonrası olumlu eylem uygulamaları için, insan kaynakları yöneticilerinin sorumluluğunda olması gerektiği anlayışı benimsenmiştir. Olumlu eylem uygulamalarıyla ilgili; çalışanların sorumluluklarını güçlendirmenin, işletmelerde çalışanların insanı güçlerinin ve yeteneklerinin kullanmasının hedeflendiği yönetsel bir anlayış olduğu söylenebilir. 1980 itibariyle işletmelerin görüşü; farklılıklar oluşturma rekabet avantajı sağlar, farklılıkları olan kişiler işletmelerde yaratıcılığı geliştirir, yeniliği getirir, farklı insan gücü de enerji anlamına gelir, şeklinde değişmiştir. Gelişmeler olumlu eylem uygulamaların yerine farklılıkların yönetimi uygulamalarının başlamasına neden olmuştur. Sebebi farklılıkların yönetiminin bir yandan eşit istihdamın olanağı sunan olumlu eylem uygulamalarını içerip bir yandan da daha çoğuna kapı açıyor olmasıdır. 1991 yılı başlarında ABD' de Yıllık Ulusal Farklılık Konferansında (Annual National Diversity Conferences) farklılıkların yönetimi uygulamalarının, gelişimi desteklenmiş, farklılıkların yönetimi programı geliştirilmiş ve uygulamaya konmuştur (Memduhoğlu, 2008, s.10-11).

2.3. Farklılığın Boyutları

Literatürde farklılık boyutları, değişik şekillerde incelenmiştir. Farklı araştırmacıların farklılık boyutlarına ilişkin gruplamaları aşağıda incelenmiştir.

Farklılık boyutları, Hubbard'a (2004) göre "Birincil ve İkincil Farklılıklar" olarak iki grupta toplamış, birincil boyut, farklı kimliklere temel oluşturan özellikleri kapsarken, ikincil boyutun farklı kimliklerin değerlerine, beklentilerine ve deneyimlerine şekil verdiğini belirtmiştir. Birincil Farklılıkları: yaşı, etnik kökeni, cinsiyeti, zihinsel yeterlilikleri ve özellikleri, ırkı, cinsel yönelimi içerir. İkincil Farklılıkların ise: iletişim tarzının, eğitimin, ailevi durumunun, zihinsel becerinin, askerlik deneyiminin, örgüt rolü ve çalıştığı hiyerarşik kademenin, dinin, ana dilin, coğrafik konumun / mevkinin, gelir düzeyinin, iş deneyiminin, çalışma tarzının oluşturduğunu belirtmiştir.

Harrison, Price ve Bell (1998) farklılıkları, yüzeysel ve derin farklılıklar olarak iki grupta incelemiştir. Yüzeysel farklılıklar (surface-level diversity), ırk ve cinsiyet gibi görünür işaretleri yansıtmaktadır. Bunun zıttı olarak derin farklılıklar ise (deep level diversity), düşünce ve tutumlardaki farklılaşmalara işaret etmektedir. Başka bir deyişle, yüzeysel farklılıklar, demografik farklılıkları; derin farklılıklar ise tutumsal farklılıkları içermektedir.

Jackson, May ve Whitney (1995) farklılıkları, gözlenebilen (kolaylıkla gözlenebilen / readily detectable) ve gözlenemeyen (daha az gözlenebilen / less observable) olmak üzere iki grupta ele almaktadır. Gözlenebilir farklılık boyutları; cinsiyet, ırk, etnik köken ve yaş gibi niteliklerden oluşmakta ve bu boyutlara yönelik ayrımcılık genellikle yasal olarak engellenmektedir. Gözlenemeyen farklılık boyutları ise; çalışanlar arasındaki kültürel, bilişsel ve teknik farklılıkları içermektedir. Milliken ve Martins (1996) farklılıkları aynı şekilde gruplamıştır.

Salomon ve Schork'a (2003) göre, firmaların farklılık boyutları açıklaması, kişiliği merkez almakta diğer boyutları kişilik çevresinde şekil aldığını açıklamışlardır (Salomon ve Schork, 2003, s.37-44). SC Johnson ile farklı firmalar, farklılık boyutlarını kişilik etrafında üç ayrı düzey olarak içsel boyutlar, dışsal boyutlar ve örgütsel boyutlar şeklinde gruplamışlardır. İçsel boyutlar, bireyin yaşı, cinsiyeti, etnik kökeni, cinsel yönelimi, fiziksel yeterliliği ve ırkı oluşturmaktadır. Coğrafi konumu, hobileri, alışkanlıkları, geliri, iş/yaşam

dengesini, ailevi ve medeni durumu farklılıkları dışsal boyutlar olarak adlandırılmıştır. En dış düzeyde, yönetim kademesini, işyeri konumunu, kıdemi, örgüt üyeliğini farklılık olarak örgütsel boyutlarda ele almışlardır (Salomon ve Schork, 2003, s.39).

2.3.1. Farklılığın İç Boyutları

Farklılık iç boyutları, sosyalleşmenin başlangıcı olan ve hayatın bütün aşamalarında etkili bireysel farklılıkları içerir. İç boyutlar bireyin yaşı, cinsiyeti, cinsel tercihi, ırkı, etnik kökeni şeklinde sıralanabilir. Örneğin bir kişinin önceliği din olurken başka biri için din farklı önceliği oluşturabilir. İç boyutlar, farklı bireylerin gözüne çarpıp, bireylerin dikkatini çekmesini sağlar. Bu boyut, bireylerde önyargı, ayrımcılık gibi uyarılar oluşturabilir. İç boyutlar bireysel farklılıkların, gözle görülür, göze çarpan kısmıdır. Farklılığın iç boyutlarının erken sosyalleşme adına etkisi büyüktür. İç boyut için, hayatın tüm aşamalarında baskın ve durmadan devam eden etkiler oluşturduğunu; farklı kimliklerimizde özündeki hususları temsil ettiğini söyleyebiliriz. Kişiler, farklı boyutlardaki farklılıklarından ötürü, yaşamlarında farklı tecrübeler kazanmaktadırlar (Hubbard, 2004, s. 30).

2.3.1.1. Yaş dağılımı. Örgütlerdeki farklı yaş dağılımları, gençler ile yaşlılar arası kuşak çatışmasının sebebi sayılmaktadır. Kuşak çatışmasını ve tecrübe farklılığını, “Gençler düşünebilse, yaşlılar yapabilse” sözü çok güzel açıklamaktadır. Örgütlerde, tecrübeliler açısından sıkıntı gelişen yöntemi, teknolojiyi takip edememek iken, örgütte yeni katılmış gençlerin sıkıntısı tecrübe eksikliği nedeniyle sorun yaşamasıdır (Begeç, 2004, s.27).

Yaşın, iş doyumuyla korelasyon ilişkisinin incelenmesi sonucundaki bulgular, yaşlılarda, iş doyumunun olumlu olarak arttığı ama teknolojik gelişmeler bazında, gelişmelerin hemen öğrenilmemesi sebebiyle yaşlı örgüt üyelerinin gençlere göre iş tatmininin azaldığı ortaya çıkmıştır (Robbins, 1989, s.44).

2.3.1.2. Cinsiyet. Bayanlar ve baylar psikolojik, fizik ve biyolojik özellikleri ile birbirinden ayrılır. Örneğin fiziksel olarak baylar, bayanlara göre güçlü, kuvvetlidir. Erkeklerin, kalp hastalığı, ülser, astım ve de birçok kanser çeşidine yakalanma olasılığı kadınlardan fazladır. Fiziki ve biyolojik farklılıklar dışında bayanlar, bir anda bir çok çalışma yapması, bireysel ilişki başarıları olması, daha samimi ve arkadaşça bağlar kurabilmesi, unvanlardan fazla etkilenmesi, empati kurabilmesi, sezgilerinin kuvvetli olması, ayrıntıya takılabilmeleri, vücut dilini kullanmadaki başarıları, daha azimli ve güven hususuna daha duyarlı olmalarıyla baylardan farklıdır. Bayanlar dikkatlidir ve muhatabının dillendirdikleri ile fikirleri arasındaki püf noktaları görebilirler. Baylara göre daha az rekabetçidirler. Diğer bireyleri anlama konusunda gönüllü; planlamada, pazarlıkta ve işbirliğinde yeteneklidirler. Baylar, daha rekabetçi, risk almayı seven, duygudan ziyade mantıklı hareket ederler, mevcut durumu devamlı iyileştirmeye çalışan, yenilik yapma hususunda bayanlara kıyasla daha başarılıdır (Şişman, 2002, s. 61).

2.3.1.3. Etnik köken. Etnisite, Yunanca halk anlamında kullanılan etnos kelimesinden türer. Etnisite, soya dayalılıkla birlikte, biyoloji ve gen farklılıklardan ziyade kültürel farklılıklarını anlatmada kullanılır. Gruplardaki kültürel özellik benzerliği olarak da tanımlanabilir (Smith, 2002, s.45).

Bireylerin kendilerini saygı görmüş ve onurlanmış hissetmeleri için tüm kimlik özelliğinin tanımlanması gerekir. Örgütlerde yöneticilerin, etnik farklılıklarla alakalı sorunları değerlendirirken, etnik kültürün kişisel kimliğin ana parçalarından olduğunu kabul etmeleri gerekmektedir. Yöneticilerin etnik farklılıkların yönetiminde göz önünde tutması gereken özellikler şu şekilde sıralanabilir (Öncer, 2004, s.70- 71):

-Öncelikle etnik farklılık göz ardı edilmemeli, farklılık konuşularak tanımlanmalı, fakat durum olası bir ayrımcılığa sebep olmamalıdır.

-Yöneticiler başta bireysel etnik geçmişlerinden bahsetmeli, farklı bireylerin de ısrarcı olmamak koşuluyla etnik geçmişinden bahsetmesini beklemelidir.

-Her etnik kimliğin değerli olduğu hissettirilerek, kültürler arası benzer kısımlara değer verilmelidir. Etnik farklılıkların önemli olmadığı vurgulanmalı, etnik farklılıklarla ilgili hiçbir şekilde şaka yapılmamalıdır.

2.3.1.4. Irk. Irk, belirli kesimin, biyolojik olarak fiziğe yansıyan özellikleri için ayırt edici bir biyolojik topluluk, anlamında tanıtılması demektir. Irk, biyolojik olarak gösterilen fiziki görünüme ait kişilerin ve grupların tanımlandığı, çeşitli vasıf ve ya yeteneklerin atfedildiği toplumsal ilişkidir (Giddens, 2012, s.534).

2.3.1.5. Cinsel eğilim. Cinsel kimlik, kimliği oluşturan önemli parçadır. Biyoloji, sosyal ve psikoloji özellikleri bakımından kişinin kendisini bayan veya bay olarak hissetmesi ve kabul etmesi durumu cinsel kimlik olarak tanımlanır. Cinsel eğilim bireyin, aynı veya farklı cinsiyetteki başka bireye karşı duygusal olarak, romantikçe ve cinsel çekimle yaklaşımıdır. Yaklaşımlar, heteroseksüel, homoseksüel ve biseksüel şeklinde tanımlanan farklı başlıklarda incelenebilir. Bir kişinin sadece karşı cinsinden bireylere eğilimi varsa heteroseksüel olarak tanımlanır. Bireyin, sadece kendi cinsinden kişilere olan yönelimi eşcinsel olarak tanımlanır. Bireyin, her iki cinsten kişilere karşı olan eğilimi biseksüel olarak adlandırılabilir (Karabey ve Müftüoğlu, 2006, s.15).

2.3.2. Farklılığın Dış Boyutları

Farklılığın dış boyutları, iç boyutlarına nazaran daha az dikkat çeker ve kişinin yaşamını etkileme oranı daha düşüktür. Dış boyutlar için, boyutun kişiselleştiği söylenebilir. Kişiliğimiz, dinimiz, kültürümüz, engellilik durumumuz, eğitim farklılığımız dış boyutları oluşturur. Dış boyutlar, yaşamımızda kazanılıp, kaybedilmiş ya da içselleştirilmiş, bireyin istemiyle ya da seçimiyle oluşan farklılıklardır. İç ve dış boyutlar etkileşim halindedir. Bu aktif etkileşim sonucunda farklı kombinasyonlar kişinin, imajının, değerlerinin, amaçlarının, beklentilerinin ve ihtiyaçlarının oluşmasında etkilidir. İç ve dış boyutlar, kişilerin farklılıklarını yansıtmakta, kişilerin diğer kişilerce ne şekilde algılandığını göstermektedir. Bu durum diğer bireylerin kişilere ne şekilde davranacağını şekillendirmektedir (Aksu, 2008, s. 41).

Farklılığın bazı dış boyutları bireysel kontrol veya tercih sonucunda oluşur. Çünkü dış boyutlar, elde edebilir, bıkmabilir ve ya değiştirebilir. Dış boyutların etkisi kesintisiz değildir ve iç boyutlara göre daha bireyseldir. Dış boyutların, bireylerin yaşamlarındaki olaylar ilişkisini çözmek çoğunlukla daha kolaydır. Mesela, bu durum kişilerin eğitim düzeylerinin, örgütteki rolünü ve hiyerarşiyi etkilemesi şeklinde gösterilebilir (Hubbard, 2004, s. 31).

2.3.2.1. Kişilik. Alanyazın incelendiğinde kişilik farklı tanımlarda karşımıza çıkar:

Yazgan İnanç ve Yerlikaya (2012) kişiliği: “Bireyi diğerlerinden ayıran, bireye özgü, tutarlı ve yapılaşmış tüm özellikler” olarak tanımlamış ve kişiliğin bireyleri diğerlerinden farklı kılan özellikleri olduğunu belirtmişlerdir.

Kişilik, belli bir düzende farklı parçaların birleşmesi bakımından yapboza benzemektedir. Çeşitli özelliklerin tümü birleşerek bireyin kişiliğini oluşturur. Kişiliği oluşturan ve insanları diğer bireylerden ayıran unsurlar, dış görünüm, bireyin faaliyet alanı ile ilgili olarak rolü veya görevi, bireyin zekâsı gibi potansiyel yetenekleri ile içinde yaşadığı toplumun özellikleridir (Eren, 1993, s.40-41).

Begeç (2004) sahip olunan bireysel özelliklere göre kişileri (a) Sosyal, konuşkan, birlikte yaşamayı seven dışa dönük, (b) Duygusal yönden dayanıklı, güvenli, memnun bireyler, (c) Nazik, kendisine güvenen, hoşgörülü, affedici ve uyumlu, (d) Organize olabilen, güvenilir, azimli, titiz, (e) Meraklı, yaratıcı, hassas, neşeli bireyler, şeklinde sınıflandırmıştır.

Goldberg (1981), sözcükler ve sıfatlarla yaptığı çalışmalarda, beş güçlü faktörün olduğunu açıklamıştır: “Beş faktör kişilik modeli; dışadönüklük, duygusal denge, geçimlilik, açıklık ve sorumluluk boyutlarıyla tanımlanmaktadır. Bu boyutları tanımlayan Türkçe’deki özgün davranışsal sıfatlar şöyledir:

-Dışadönüklük: Cana yakın, enerjik, neşeli, heyecan arayan ve baskın (yüksek puan); mesafeli, sakin, içedönük, yalnızlığı tercih eden (düşük puan) .

-Açıklık: Yaratıcı, analitik, başka görüşlere açık, duyarlı (yüksek puan) geleneksel, tutucu, gerçekleri savunan, ilgisiz (düşük puan),

- Duygusallık: Rahat, özgüvenli, sabırlı, eleştiriye açık, strese toleranslı (yüksek puan); endişeli, gergin, çekingen (düşük puan).

-Geçimlilik: Alçak gönüllü, iş birliğine inanan, samimî anlayışlı (yüksek puan); şüpheli, dik başlı, inatçı, rekabetçi, ihtiyatlı (düşük puan),

- Sorumluluk: Sistemli, azimli, başarıya yönelimli, hırslı, titiz (yüksek puan); plânsız, erteleyen, dikkati kolay dağılan, düzensiz (düşük puan)”(Yelboğa, 2006, s.2)

Örgütler, halkla ilişkiler kısmında konuşkan kişileri, mali işlerde güvenli kişileri, stok bölümünde güçlü kişileri, araştırma-geliştirme bölümlerinde ise düzenlemeler yapabilen kişileri seçmektedir. Bireylerin örgüte adaptasyon sağlayabilmesi için bu özelliklere uygun olma durumu ilk dikkate alınacak etkidir (Begeç, 2004, s.24).

2.3.2.2.Kültür. Türk Dil Kurumuna (2011) göre kültür, “tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmeye kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü” olarak tanımlanmaktadır.

Kırdar’a (2017) göre kültür, geniş anlamda “tarihsel ve toplumsal gelişim süreci içerisinde oluşturulan her türlü değeri ve bu değerleri sonraki nesillere ulaştırmada yararlanılan araçların tümü”nden oluşur.

Çalışanlar arasındaki farklılıklar üzerine çalışılırken ele alınması gereken en önemli özellik kültürel farklılıklardır. Bilhassa küresel örgütlerde, kültürel farklılıklar ve bunların dinamik yönetimi, yöneticilerin dikkatle çalışmasını gerektiren noktalardır. Zira küresel

örgütlerin en mühim farkı, işgücünü farklı uluslardan, kültürlerden gelen işçilerin oluşturmasıdır. Farklı kültürlerden kişilerin beraber çalıştığı küresel bir örgütte, tüm kültürleri ayrıntılarını tanımak ve farklı kültürlerdeki çalışanlarla paydaş bir işletme kültürü oluşturmak tabii ki zor olacaktır (Ünalp, 2007, s.117-118).

Kültürün özellikleri şunlardır: Belli bir insan grubu ile ortaklaşa üretilip, aktarılır. Kültürün tarihsel bir arka planı vardır. Kültür, zaman içinde oluşmaktadır. Kültür dinamikdir ve zamanla değişebilir. Kültür, durağan bir özelliğe sahip değildir. Kültür, eylemleri gerçekleştirmenin yolunu gösterir (Şişman, 2007, s.14).

2.3.2.3. Din. Dinin ne olduğuna ilişkin yanıtlardan bazılarına bakıldığında; inanç olduğu, ahlâki değerler sistemi olduğu, kültürel ve yaşamsal anlayış olduğu, yaşam anlamı ya da anlamsızlığı, mutluluk ve ya mutsuzluğu algılama şekli olduğu, ibadetler, uyulması gerekli kurallar olduğu, törenleri ve ayinleri kapsadığı söylenebilir (Berktaş ve Atasoy, 2007, s.19).

Bireylerin iş hayatını inançları, tutumlarını düşünme şekilleri etkilemektedir. Bilhassa farklı kültürler ve dinlerden bireylerin hayatını sürdürdüğü toplumda din inançları, çalışma ortamında önemli problemler oluşturabilmektedir. Böylelikle, iş yerinde din çatışmaları ve kriz oluşabilir. Dini inançların alınan kararlarla korunmaması durumunda örgüt personelleri çalışma ortamında inançlarından ötürü ayrımcılığa uğrayabilmektedirler. Örgütlerde dini ayrımcılık; inançlarla alay etme, işten kovma, terfi vermeme, ücret artışı yapmama ve dini kıyafetler ya da simgeler nedeniyle tacize uğrama şeklinde gerçekleşmektedir (Rivera'dan aktaran Öncer, 2004).

2.3.2.4. Engellilik. Engellilik Özida'ya (2006, s.2) göre “Doğuştan ve ya doğum sonrasında oluşan bireyin fiziksel, bilişsel, ruh sağlığında, psikolojik ve toplumsal niteliklerinde belli oranlarda işlev kaybına sebep olan, organın eksik ya da bozuk olması sonucu normal yaşamın devam etmesi için gerekli uyumu sağlamada ve günlük ihtiyaçlarını gidermede yaşadığı zorluk” olarak ifade edilmektedir.

Uskun (2005, s.5) engelliliği “oryantasyonla ilgili engellilikler, fizikî bağımlılık yaratan engellilikler, hareketle ilgili engellilikler, çalışma ya da iş hayatı ile ilgili engellilikler, sosyal durum ve entegrasyonla ilgili engellilikler, ekonomik yeterliliği önleyen engellilikler ve diğerleri” şeklinde sınıflandırmıştır.

2.3.2.5. Eğitim düzeyi. Eğitim günümüzde, yüksek vasıflı birey yetiştirme görevini üstlenmiştir. Örgütlerin çalışmak istediği yüksek vasıflı bireyler sadece kaliteli eğitimle yetiştirilebilir (Çolak, 2010,s.112). Eğitim, bireyin becerilerini, yeteneklerini, tutumlarını ve toplumca olumlu kabul edilmiş farklı davranışların geliştirildiği toplam süreçtir.

Bilgi toplumları eğitimin önemini anlamışlardır. Bu toplumlarda ekonomiyi geliştirecek etkenin insan sermayesi olduğunun farkındalardır. Bu yüzden örgütlerin bireye daha fazla yatırım yapmaları gerekmektedir. Personellerin eğitimi için yapılan yatırımlar, örgütler arası rekabetin etkililiğini artırıp, örgütün sıkıntı yaşadığı süreçlerde zararı yok denecek kadar azaltır. Eğitimlerle değişime ve gelişime yer veren, kolay adapte olabilen bireyler yetişebilir. Eğitimlerle, çalışanların örgüte bağlılığı gelişecek, çalışma devamlılığına aracılık yapacaktır (Bedir, 2002, s.6-7).

Örgüt üyelerinin görevlerine daha iyi adapte olmaları için mevcut örgütün kültüründe, ne tür değerlerin mühim olduğunu içeren bilgiler ve teorik eğitimler verilmelidir. Teorik eğitimlerde, bilginin davranışa dönüşme süreci anlatılmalıdır. Eğitimlerin hedefi, farklı yaştan, cinsiyetten, dilden, ırktan veya kültürden meslektaşlar, astlar ve yöneticilerle verimli iş ortamında çalışmak amacıyla çalışanlar arasında var olan farklılıkların kabul edilebilirliğini sağlayıp, önyargı ve kalıplaşmış tutumlarda azaltmayı desteklemektir (Çetin ve Dereli, 2007, s.146).

2.3.3. Farklılıkların Örgütsel Boyutları

Farklılıkların örgütsel boyutları, örgütte oluşmakta, örgütsel rolü ve statüyü, çalışma biçimini, gelir düzeyini farklılık boyutu olarak ortaya koymaktadır. Bu unsurlar

çalışma yaşamıyla alakalıdır. İnsanlar, zamanın büyük kısmını çalışma yaparak geçirmekte, bu olay çalışanların üzerinde farklı etkiler yaratmaktadır.

Örgütsel boyutların, iç ve dış boyutları baz alındığında en dış halka olduğu, bireyi etkileme gücünün diğerlerine oranla daha düşük olduğu söylenebilir. Örgütsel boyutların, işletmelerin içinde ve işletmelerin arasında bazı farklılıklar gösterdiği söylenebilir.

2.3.3.1. Örgütsel rol ve statü. Rolün kelime anlamı, belli gruplar ya da sosyal durumda yer alıp, mutlak bir statü ile açıklanan özel hak ve görevlerin neden olduğu davranış biçimidir. Hayatımızda var olan tüm statülere has davranış beklentileri vardır. Bundan dolayı rol, belli statülerin bütün kültürel özellikleri ile bütünleşmelidir. Örgütsel rolü, çalışanlar için örgütteki rol ve varlığını belirten madde olarak inceleyebiliriz (Aksu, 2008, s.56).

Statü demek, hakların ve yükümlülüklerin toplamı demektir ve toplumda tüm bireylerin birçok statüsü vardır. Statü, verilmiş ve başarılan statü olarak ikiye ayrılabilir. Verilmiş (atfedilen) statüyü bireyin hiçbir girişiminin, yeteneğinin gerekli olmadan kazandığı, üstünde yapabilecek hiçbir şeyin olmadığı statü olarak tanımlayabiliriz. Meselâ; kız veya erkek evlât olma, bir ırktan olma, zengin ailenin çocuğu olma gibi. Başarılan (kazanılan) statüyü ise bir girişimin sonucunda, kişisel yetenekler vasıtasıyla kazanılır olarak tanımlayabiliriz. Bu statü, kişilerin sosyal bakımdan değerlendirilmesi sonucunda oluşmaktadır. Meselâ; mesleğimizdeki başarımız bizim kazandığımız statüdür (Gönüllü,2008, s.56).

Örgütsel statü olarak baktığımızda, mevcut konum ön plâna çıkar. Mesela; Kuzey Amerikan kültürü için, patronlar şirket binalarının en üst katında, köşede değerli dekorasyonlarla dizayn edilmiş odaya sahiptir. En başarılı şirketler, şehrin en güzel semtinde bulunur (Ünsal,2005, s.27).

2.3.3.2. Çalışma biçimi. Sektör ve örgüt bakımından incelendiğinde, örgütlerin bazı standart çalışma biçimlerinin varlığı göze çarpmaktadır. Yeni çalışma biçiminin

oluşma nedenleri, gelişmekte olan teknoloji, oluşan yeni yönetim anlayışı, ülkelerin ekonomi ve sosyal bütünleşmesini destekleyen küreselleşme olgusu, rekabet ortamlarında belirginleşmiş esnekleşme arayışı ve tüm ihtiyaçlar olarak sıralanabilir. Bu sebeplerden ötürü günümüze kadar kabul edilmiş standart çalışma biçimlerinde değişme meydana gelmiştir. Böylelikle yeni çalışma biçimleri oluşmuştur. Artık birçok örgütte, esneklik ve değişen olanaklara uyum sağlayan yeni iş görme biçimleri benimsenmektedir (Aksu,2008, s.56).

2.3.3.3. Gelir düzeyi. Gelir düzeyini, örgütte çalışanlar için farklı gelir miktarına sahip olma şeklinde ifade edebiliriz. Bu farklılığa çalışanın pozisyonu, deneyimi, eğitimi, bölümü vb. değişkenler sebep olmaktadır.

2.4. Farklılıklara ve Farklılıkların Yönetimine İlişkin Örgütsel Yaklaşımlar

Örgütsel yönetim uygulamaları için farklılıklara yönelik üç ana yaklaşım olduğu söylenebilir. İlki, “farklılıkları doğal karşılama” yaklaşımıdır. Burada farklılıklar doğal kabul edilir. İyi yönetilen farklılıklar, toplum ve örgüt açısından zenginlik kaynağıdır. Farklılıkların zenginlik olarak kabul edilme sebebi, farklı yaklaşımların, farklı bakış açıları demek olmasıdır. Bu şekilde yaratıcılığı ve dinamizmi sağlayabilir düşüncesindedirler (Ricucci, Rynes ve Rosen’den aktaran Töremen, 2014).

İkinci yaklaşım, “farklılıkları minimize etme ve benzeştirme” yaklaşımı olarak incelenebilir. Bu yaklaşım, farklılıkları toplumlar ve örgütler için kayda değer sorun kaynağı olarak görmektedir. Farklılık, farklı yaşantı ve farklı talep anlamı taşır. Farklı bireyler ve grupların, çatışma yaşama tehlikesi vardır. Bununla birlikte bütün farklı taleplerin karşılanması çokta olası değildir. Taleplerin, karışıklık ve düzensizlik oluşturacağı düşünülmektedir. Bundan dolayı farklılıkların, törpülenme, eritilme ve benzeştirilmesi gerektiğine inanılır (Von Bergen, Soper ve Foster’den aktaran Töremen, 2014).

Üçüncü yaklaşım, “farklılıkları artırma ve derinleştirme” yaklaşımıdır. Bu yaklaşım için, ulusal boyut veya küresel ölçekte yaşanan güç yarışının sonucu, yansımaları

olduğu söylenebilir. Bilhassa küresel ölçekte, bilgiyi, teknolojiyi güç kaynakları olarak elinde tutanlar, bu gücü paylaşmayıp, diğerleri üzerinde üstünlük kurmada, diğerlerinin sahip olduğu hammadde kaynaklarını ele geçirmede böylece hükmetme amaçlı kullanmaya yatkındırlar. Bu anlayış, var olan farklılığı arttırıp, farklılıklar arası uçurumu çok daha fazla arttırmaktadır (Rynes ve Rosen' den aktaran Töremen, 2014) .

Diğer örgütsel yaklaşımlar incelendiğinde, farklılık açısından örgütsel gelişimi, Tekil /monolitik (monolithic) örgütler, Çoğunluğa dayalı (plural) örgütler ve Çokkültürlü (multicultural) örgütler olarak üçe ayırmıştır. Tekil örgütler, farklılıkları dikkate almaz, herkesi aynı görür. Çoğunluğa dayalı örgütler için azınlıkların işe girme açısından da, yükselme açısından bazı hakları vardır. Fakat bir süre sonra baskın kültürce asimile edilmektedirler. Bahsi geçen örgütler, eşitlikçi yönetim yaklaşımı ve işgörenlerin çok olan topluluğa benzeştirilmesini benimsemektedir. Çok kültürlü örgütlerde, farklılıklar örgütsel rekabet avantajı yakalamada kullanılır. Farklı olanlar, örgütsel yapıyla bütünleştirilir. (Cox, 1991, s.34-47.).

Gilbert, Stead ve Ivancevich(1999) farklılık bakımından örgütleri, benzer şekilde sınıflamaktadır. Tekil örgüt, farklılıkları çok fazla dikkate almayıp, farklılığı yok kabul eden örgüttür. Çoğunluğa dayalı örgütler, farklı iş görenlerin olduğu, fakat işlerin örgütlerde çoğunluğu oluşturan baskın gruplarca yürütüldüğü örgütlerdir. Çok kültürlü örgütler, demografik ve sosyo kültürel açıdan farklı çalışanların olduğu, terfinin, ücretin, ödülün, grup isteklerine bakılmayıp, yeterliğe ve performansa bakarak çalışan örgüttür. Tekil ve çoğunluğa dayalı örgütler için ücretin eşitsizliğinden bahsedilirken, çok kültürlü örgütler için ücret adaletinden bahsedilebilir. (Gilbert, Stead ve Ivancevich'den aktaran Memduhoğlu, 2007).

2.5. Eğitim Örgütlerinde Farklılıklar Olgusu

Yetenek ve yaşam tarzları açısından farklı çalışanların, örgüte uyum sağlaması önemli bir durumdur. Okulun, topluma yol göstericilik yapan kurum olduğu

düşünüldüğünde, eğitim örgütlerinde farklılıkların yönetiminin önemi anlaşılabilir (Taşlıyan, Hırlak ve Çiftçi, 2016, s.1341).

Örgütlerde çalışanlar için ele alınan, farklılıkların örgüte yararları ve sakıncaları, eğitim örgütlerini de içerir. Okullarda çalışanlar, farklı kültür, kişilik, yetenekleri vb. özellikleri okula yansıtırlar. Farklılıkların, çalışanları ve okulu zenginleştirip, canlılık getirmesi, geliştirmesi, yaşananlara karşı zengin yaklaşımlar getirip, okul için yenilikler yaratması beklenir. Bununla birlikte sorunlar için derinlemesine çözümler üretmeli, empatiyi geliştirmeli, önyargıların kırılmasına destek olmalıdır. Böylece ilişkilerde çeşitlilik ve zenginlik artabilir. Fakat çalışanların farklılıkları, okullarda uyuşmazlık, gruplaşma ve çatışmayada sebebiyet verebilir. İlgili nedenlerden ötürü, tüm örgütlerde olduğu gibi okullarda yönetim zordur (Memduhoğlu, 2011, s.39).

Yöneticiler ve öğretmenlerden, okullarda tüm kişilerin kıymetli olduğunu, farklılıklar için bunu yalnızca zenginlik düşüncesinin var olduğu şekillerde davranmaları ve tutumlarında bunu hissettirmeleri beklentisi vardır. Bu tutumlar sadece çalışanları ve öğrencileri değil, öğrencilerin velilerini de kapsamalıdır. Öğretmenler ve öğrencilerce, yöneticilerin davranışlarının ve sözlerinin önyargılı bulunması, okullarda uyumu bozacağı gibi akademik işleyişi de kayda değer zarara uğratabilir. Bu yüzden yöneticiler çok daha fazla dikkatli davranması gerekir (Balyer ve Gündüz, 2010, s.28).

Okul yöneticileri farklılıklara saygı göstererek ve farklılıkları değerlendirerek sinerjik sonucun oluşmasına katkı sağlamalıdır. Yöneticilerin sinerjik verimliliğin oluşmasına ortam oluşturmak için, sinerjiyi engelleyen davranışlardan uzak durması ve sinerjiyi ortaya çıkaran davranışları benimsemesi önemli bir gerekliliktir. Böylelikle öğretmenler deneyimlerini ve yaratıcılıklarını ortaya koyacak ortamı daha kolay bulabilirler (Töremen, 2011, s.114).

2.6. Eğitim Örgütlerinde Farklılıkların Yönetimi

Blackmore, Coleman ve Ouston, eğitim yönetimi ve eğitim liderliği konularında farklılıkların yönetimiyle alakalı ampirik araştırmaların yetersiz olduğunu belirtmişlerdir. Bu çalışmalara yeterince ilgi gösterilmediğini, araştırmaların farklılıkları az sayıda değişkenle ilişkisini ortaya koyduğunu açıklamışlardır. Eleştirel çalışmalar, konuyu “iş yaşamında eşit fırsatlar” bazında etnik kökenin, cinsiyetin ve yetersizlik değişkenleriyle sınırlandırıldığını tespit etmiştir. Farklılıkların örgütsel anlamını, avantajlarını ve de farklılıkların değerlendirilmesinin göz ardı edildiğini belirtmişlerdir (Morrison, Lumby ve Sood, 2006; Akt: Memduhoğlu, 2007, s. 105).

Eğitim örgütleri farklılıkların bazı bireylerin görünüşü ile veya kökeni ile alakalı olduğunu değil de, farklılık konusunu daha kapsamlı olarak değerlendirmesi gerekir. Farklılıkları zenginlik, üstünlük olarak düşünürlerse, bunun iş yaşamına olumlu sonuçlarla yansıdığını görebileceklerdir (Ünalp, 2007, s.48).

Farklılıkların, ilk olarak fark edilmesi ve tanımlanması gerekir. Eğitim yönetiminde, çalışanların çalışma ortamında karşı karşıya gelebileceği, hassaslık gerektirebilecek konular belirlenmeli, sorunların üstesinden gelmeleri ve diğerleriyle düzgün ilişki kurabilmeleri için farklılıklar fark edilmeli, ayrıntılı tanımlanıp, netleştirilip etkili şekilde yönetilmelidir. Eğer bu maddeler göz ardı edilirse, örgütte faaliyetler durur, örgütün verimi azalır. Farklılıklar, fark edilir, kabul edilir ve benimsenirse, eğitim yöneticilerinin farklılıkları göz ardı etmediği ortaya çıkar. Farklılıkların tanındığı eğitim örgütlerinde, başarıya ulaşmada, farklılık örgüt politikası ve stratejisi olarak ele alınmaktadır. Bu örgütlerin açık, anlayışlı, dürüst, korkusuz, sorumlu, sağlıklı iletişime sahip ve ön yargısız olduğu söylenebilir (Öncer,2004, s. 79).

Okullarda farklılıkların yönetimi kavramının, öğretmenler tarafından benimsenmesi okullardaki demokrasiyi, yöneticiler tarafından benimsenmesi ise okullardaki yönetimin kalitesini artırır. Farklılıkların sorun değilde çeşitlilik meyvesi olan zenginlik bakışıyla yönetim sistemine aktarılabilmesiyle, farklılıkların yönetiminde bilgiler ve beceriler

gelişecektir. Farklılıkların yönetimi, örgütün bütün çalışanlarının potansiyellerini sergileyebileceği kapsamlı yönetim felsefesidir (Memduhoğlu, 2007, s.107-108).

Aytekin (2004), eğitim yöneticileri için, bilgilerin, becerilerin ve tutumların davranışa dönüşmesini güçleştirip, kolaylaştıran etkenleri incelemiştir. Kolaylaştıran etkenlerin uzlaşma, güçleştiren etkenlerin çatışmaya oluşturduğunu ifade etmiştir. Çatışma temel kaynağı olarak; kaynak paylaşımını, amaçların farklılıklarını, algı ve yorum farklılıklarını, yönetsel yaklaşımları, iletişim eksiklikleri ve bozukluklarını, çıkar farklılıklarını, kişilik yapılarını, göreve bağlılık yaklaşımlarını ele almıştır. Farklılıkların, eğitim yöneticilerince yanlış algılanması ve çözülmemesi durumunda, tarafların olumsuzluklarının artacağını, iletişimin zarar göreceğini ve çözüme ulaşamayacağını belirtmiştir.

Farklılıkların yönetimi konusunda örgüt yöneticilerinden liderlik, iletişim, örgüt geliştirme, psikoloji, değerlendirme gibi yeterliklere sahip olmaları beklenir. Bu yeterlilikler okulun etkililiği açısından önem taşımaktadır. Farklılık yönetimi çalışanlar açısından olduğu kadar, örgütün politik, ekonomik ve sosyal yararı için de önem arz etmektedir. Çalışana eşit fırsatlar sunmak, potansiyel kişisel yetenekleri en üst seviyeye çıkarmak, örgüte katkı sağlarken, sorunlar için de pratik çözüm oluşturur (Çetin ve Bostancı, 2009, s. 3).

2.7. İlgili Araştırmalar

2.7.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Balay ve Sağlam (2004) “Eğitimde Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Uygulanabilirliği” isimli araştırmalarında eğitim çalışanlarının farklılıkların yönetimine yönelik görüşlerini belirlemede kullanılacak bir ölçek geliştirmeyi amaçlamışlardır. Bu amaçla öğretmen, müdür ve müdür yardımcıları ile yaptıkları araştırmalarının sonucunda üç faktör ve 28 maddeden oluşan Farklılıkların Yönetimi Ölçeği” nin geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olarak kullanılabileceğini belirtmişlerdir. Üç faktörü bu çalışmada da

kullanılan “bireysel tutumlar ve davranışlar”, “örgütsel değerler ve normlar” ve “yönetimsel uygulamalar ve politikalar” olarak adlandırmışlardır.

Memduhoğlu (2007) “Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre Türkiye’deki kamu liselerinde farklılıkların yönetimi” başlığında tarama modelinde bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmada yönetici ve öğretmenlerinin; bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar boyutlarında farklılıklara ilişkin algıları ve yönetimsel uygulamalar ve politikalar boyutunda farklılıkların nasıl yönetildiğine ilişkin görüşleri değerlendirilmiştir. Araştırma örneklemini Adana, Kahramanmaraş, Osmaniye, Malatya, Erzurum, Van, Denizli, Aydın, Muğla, Gaziantep, Diyarbakır, Siirt, Kayseri, Sivas, Aksaray, Samsun, Zonguldak, Tokat, Bursa, Çanakkale ve Kırklareli il merkezlerindeki 141 kamu genel lisesinde görev yapan 400 yönetici ve 450 öğretmenden oluşturmuştur. Araştırma sonucunda, yönetici ve öğretmenler farklılıklar hususunda, genel anlamda olumlu görüşlerinin olduğu, farklılıkların zenginlik olarak gördüğü, farklılıklar için okullarında olumlu örgütsel değerler ve normlarının olduğu, yöneticiler ve öğretmenlerin liseler için yönetimsel eylem ve uygulamalarında çok fazla ayrımcılık olmadığı kanısında olduğu, farklılıkların dikkate alındığı, değerlendirildiği ve farklılıkları dikkate alan yönetimin uygulandığı bulgularına ulaşmışlardır. Yöneticilerin ve öğretmenlerin görev ve bölge açısından görüşleri farklılaşmaktadır. Bununla birlikte, yöneticiler ve öğretmenler için ortak (toplam) görüş ölçeğinin alt boyutlarında da farklılık göstermekte sonucuna ulaşmışlardır.

Balyer ve Gündüz (2010), “Yönetici ve öğretmenlerin okullarında farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının incelenmesi” başlığıyla tarama modelinde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma evreni, İstanbul’un Kadıköy ve Kartal İlçelerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerden oluşmuştur. Örneklemini basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 92 yönetici ve 568 öğretmen oluşturmuştur. Nicel bir araştırma olup, verileri toplamak için Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştirilen “Farklılıkların Yönetimi Ölçeği”ni kullanmışlardır. Araştırma sonucunda, yönetici ve öğretmenlerin

“Farklılıkların Yönetimi Ölçeği” ndeki tüm maddelere ilişkin genel algıları, “az katılıyorum” düzeyinde çıkmıştır. “Bireysel tutumlar ve davranışlar” alt boyutunda belirtilen maddelere yönetici ve öğretmenlerin “katıldıkları” fakat “örgütsel değerler ve normlar” ile “yönetimsel uygulamalar ve politikalar” alt boyutundaki maddelere ise “az katıldıkları” bulgusuna ulaşmışlardır. Yönetici ve öğretmen görüşleri arasında, cinsiyete, unvana, mesleki kıdeme, eğitim durumuna ve hizmet içi eğitim durumuna göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Mesleki kıdemi 6-10 yıl arasında olan yönetici ve öğretmenlerin “bireysel tutumlar ve davranışlara” ilişkin puan ortalamaları, kıdemi 1-5 yıl arasında olanlardan anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu açısından lisansüstü mezunu olan yönetici ve öğretmenlerin “yönetimsel uygulamalar ve politikalar” ilişkin farklılıkları yönetim algısı, lisans mezunu olanlardan anlamlı düzeyde daha yüksek çıkmıştır.

Kurtulmuş (2014) “Farklılıkların yönetiminin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ve vatandaşlık davranışlarına etkisi” başlığıyla tarama modeliyle bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma evrenini Diyarbakır il merkezi Anadolu lisesi çalışanı 1088 öğretmenden; örnekleme tabakalı örnekleme yöntemiyle belirlenmiş 464 öğretmenden oluşur. Araştırmacı araştırma sonucunda, ortaöğretim kurumu çalışanı öğretmenlerin farklılıkların yönetimine yönelik algılarının iyi; örgütsel bağlılığı ve vatandaşlık davranışlarının düzeylerini yüksek olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Bununla birlikte, öğretmenler için farklılıklara dair yaklaşımlar ile yönetimsel uygulamalar konusunda algıların cinsiyete, okulda çalışma süresine, sendika üyeliğine, medeni duruma, coğrafi bölgeye, yaşa ve okulun yerleşim yeri değişkenleri için anlamlı bir şekilde farklılaşma göstermediği, okulda çalışan öğretmen sayısı değişkeni bazında öğretmenler için yönetimsel uygulama algılarının anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği bulgusuna ulaşmıştır.

Ekinci (2014) "Yönetici ve öğretmenlerin ilk ve ortaokullarda farklılıkların yönetimi konusundaki görüşlerinin değerlendirilmesi: Gaziantep ili Şehirkamil ilçesi örneği " başlığıyla tarama modeliyle çalışmıştır. Araştırmacı, ilkokul ve Ortaokullardaki

yöneticilerin ve öğretmenlerin; "bireysel tutum ve davranışlar" , "örgütsel değerler ve normlar" boyutlarındaki farklılıklara ilişkin algılarını ve "yönetimsel uygulamalar ve politikalar" boyutundaki farklılıkların nasıl yönetildiğine yönelik görüşlerle değerlendirme yapmıştır. Araştırma evreni, 2012-2013 eğitim ve öğretim yılı Gaziantep Şehitkamil ilçesindeki kamu ilk ve Ortaokulları bünyesinde görevli toplam 17250 öğretmen ve 3960 yöneticiden oluşmuştur. Araştırma örneklemini 366 öğretmen, 45 yöneticiyi kapsamaktadır. Araştırma sonucunda yöneticiler ve öğretmenlerin farklılıklar için genel olarak olumlu görüşlerde oldukları, farklılıkların zenginlik olarak görüldüğünü, farklılıklar hususunda okullarında olumlu örgütsel değerleri ve normlarının olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Yönetici ve öğretmenlerin, ilk okullar ve ortaokullarda, yönetimsel eylem ve uygulamalar açısından çok fazla ayrımcılık yapılmadığı, farklılıkların dikkate alınıp, değerlendirildiği ve farklılıklara dayalı yönetim anlayışının olduğu görüşünde oldukları bulgusuna ulaşılmıştır.

Balay, Kaya ve Geçdoğan-Yılmaz (2014), "Eğitim Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Yeterlikleri ile Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki" başlığında tarama modelinde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma verilerini, Hizmetkâr Liderlik Ölçeği (HLÖ) ve Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştirilen Farklılıkların Yönetimi Ölçeği ile toplamışlardır. Araştırma örneklemini 90 yönetici, 172 öğretmen, toplam 262 kişi oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda, farklılıkları yönetme becerileri için medeni duruma, yöneticilikteki hizmet yılına, eğitim düzeyine, göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği, cinsiyete, görev türüne, yaşa, meslekteki hizmet yılına ve kurumdaki çalışan sayısına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiğini tespit etmişlerdir. Söz konusu farklılık mesleki hizmet yılı açısından, 5 yıl ve daha az olanların, yöneticilerinin farklılıkları yönetme becerilerine ilişkin algı düzeylerinin, mesleki hizmet yılı 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 16-20 yıl olan katılımcılara göre anlamlı şekilde daha yüksek olduğu bulgusudur.

Memduhoğlu ve Ayyürek (2014), “Öğretmenlerin ve Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Anaokullarında Farklılıkların Yönetimi” başlığıyla yaptıkları tarama modeli araştırmalarını; 2010-2011 eğitim öğretim yılı Van il ve ilçeleri anaokullarında 257 öğretmen ile gerçekleştirmişlerdir. Araştırmalarında Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştirilen, Memduhoğlu (2007) tarafından yeniden düzenlenen “Farklılıkların Yönetimi Ölçeği”ni kullanmışlardır. Bulgular analiz edildiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, anaokullarında çalışanların farklılıklarına ilişkin olumlu bireysel tutum ve davranışlar sergiledikleri, farklılıklarla ilgili örgütsel değerlerin ve normların olumlu olduğu ve okullarda çalışanların farklılıklarını dikkate alan yönetsel politika ve uygulamaların sergilendiği bulunmuştur.

Doğan, Uğurlu, Topçu ve Yiğit (2015), “Farklılıkların Yönetimi ile Öğrenen Okul Arasındaki İlişkinin Öğretmen Algılarına Göre İncelenmesi” başlığı ile ilişkisel tarama modelinde bir araştırma yapmışlardır. Araştırma çalışma grubu Sivas ili Zara ilçesindeki ilk, ortaokul ve lise düzeyi, 18 okulda görev yapan 161 öğretmendir. Araştırmanın verilerini Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştirilen farklılıkların yönetimi ölçeği (FYÖ) aracılığı ile toplanmışlardır. Öğretmenlerin farklılıkların yönetimi ve alt boyutlarına ilişkin algıları, bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar, yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutlarını “Katılıyorum” düzeyinde olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin tüm boyutlarda farklılıkların yönetimini katılıyorum düzeyinde algıladıkları sonucuna ulaşmışlardır.

Atasayar (2015), "Kültürel farklılıkların yönetimine ilişkin öğretmen algı ve tutumlarının bazı değişkenler açısından incelenmesi" başlığıyla ilişkisel tarama modeli ve öğretmenlerin görüşlerini açık uçlu sorularla ortaya çıkarmaya çalışan nitel yöntemi kullanmıştır. Araştırma evreni 2013 – 2014 eğitim öğretim yılı İstanbul iline bağlı Küçükçekmece ilçesindeki ilkokul ve ortaokullarda görevli öğretmenleri kapsamaktadır. Çalışma grubunu 32 okuldaki 393 kadın 256 erkek toplam 649 öğretmenden oluşturmuştur. Araştırmada öğretmenlerin farklılıkların yönetimine yönelik algılarında öğrenim durumuna

ve branş değişkenlerine göre anlamlı fark olmadığı; cinsiyete, yaşa, kıdeme ve görev yaptıkları okul değişkenleri açısından anlamlı bir fark olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Bireysel tutumlar ve davranışlar boyutunda erkek öğretmenlerin, kadın öğretmenlere göre farklılıkların daha iyi yönetildiği algısına sahip olduğu; yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutunda 25 ve altı yaş grubu öğretmenlerin, 31-40 yaş grubundaki öğretmenlere göre farklılıkların daha iyi yönetildiği algısına sahip olduğu; örgütsel değerler ve normlar boyutu ve yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutunda, 1-5 yıl kıdem yılına sahip öğretmenlerin 11-15 yıl arası kıdem yılına sahip öğretmenlere göre farklılıkların daha iyi yönetildiğini algısına sahip olduğu; yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu için ilkokulda görevli öğretmenlerin, ortaokulda görevli öğretmenlere göre farklılıkların daha iyi yönetildiği algısında olduğu bulunmuştur.

Kılıçlar Şahin (2015), "İlköğretim kurumlarında farklılıkların yönetimine ilişkin öğretmen görüşlerinin incelenmesi" başlığıyla yaptıkları araştırmalarını betimsel tarama modelinde gerçekleştirmişlerdir. Araştırmanın örneklemi, Ankara iline bağlı Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Gölbaşı, Keçiören, Mamak, Pursaklar, Sincan, Yenimahalle ilçelerinden seçilip oluşturulan 26 ilköğretim okulunda görevli 532 öğretmeni kapsamaktadır. Araştırma sonuçları, öğretmenlerin farklılıkların yönetimi algılarının yüksek olduğunu göstermektedir. Araştırma bulgularına göre; öğretmenlerin farklılıkların yönetimine yönelik algılarında cinsiyet bakımından erkek öğretmenlerin lehine anlamlı fark olduğu; yaş bakımından yaşı büyük olan öğretmenler lehine anlamlı fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin farklılıkların yönetimi algılarında öğrenim durumuna, kıdeme ve branşa göre anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Gölge (2015), "Ortaöğretim kurumunda çalışan öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algıları" başlığıyla tarama modeliyle bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma evreni, 2013-2014 eğitim- öğretim yılı Batman il merkezinde resmi ortaöğretim okullarında görevli 259 öğretmeni kapsamaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen bulguları Batman ilinde çalışan öğretmenlerin görüşleri bakımından, farklılıkların

yönetilmesi uygulamalarının okullarında yeterli seviyede olduğu, yönetsel uygulamalar ve yaklaşımlar bakımından anlamlı bir ilişkinin olduğudur. İlçelerde çalışan öğretmenler için farklılık yönetimi algılarının yaklaşımların alt boyutlarında il merkezinde çalışan öğretmenlere göre anlamlı seviyede daha yüksek olduğu bulgusunada ulaşılmışlardır. Araştırma demografik özelliklerle, farklılıkların yönetimi algılarında anlamlı ilişki olmadığını da ortaya çıkarmıştır.

Aslan (2015), "Yönetici ve öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının incelenmesi (Batman il örneği)" başlığıyla tarama modeliyle çalışmıştır. Araştırmanın evreni 2014-2015 eğitim ve öğretim yılı Batman il merkezde 79 ilkokul da çalışan 1412 öğretmeni ve yöneticiyi kapsamaktadır. Örneklem, il Merkezinde bulunan ilkokullardan rastgele yöntem ile seçilmiş 17 ilkokulda çalışan 367 öğretmeni ve yöneticiyi kapsamaktadır. Araştırmanın bulguları; yöneticileri ve öğretmenler, bireysel tutumlar ve davranışlar ile örgütsel normlar ve değerler bakımından farklılıkların yönetimi konusunda öğretmenleri "üst düzeyde" yeterli gördüğü, yöneticilerini de yönetsel uygulamalar ve politikalara yönelik farklılıkların yönetimi hususunda "üst düzeyde" yeterli gördüğüdür. Bu sonuç, öğretmen ve yöneticilerin eğitimdeki farklılıkların yönetimi konusunda kendilerini üst düzeyde yeterli gördükleri şeklinde yorumlanabilir. Öğretmenlerde, farklılıkların yönetimi algıları için kadın ve erkek öğretmenler bakımından anlamlı bir fark olmadığı bulgusuna ulaşılmışlardır. Yaşa değişkenine göre, 41 yaş ve üzeri yönetici ve öğretmenlerin yönetsel uygulama ve politikalar alt boyutu bakımından anlamlı seviyede daha olumlu görüşe sahip olduğu bulunmuştur. Görev türü değişkenine göre, yönetsel uygulama ve politikalar alt boyutu ve toplam puanları bakımından yöneticilerin elde ettikleri puanların anlamlı seviyede daha yüksek olduğu, bireysel tutum ve davranışlar alt boyutunda da öğretmenlerin daha olumlu algıya sahip olduğu bulgularına ulaşılmışlardır. Yönetsel uygulama ve politikalar alt boyutu incelemesinde sosyal bilimler grubu içerisinde yer alan branşlardan birinde öğrenim veren öğretmenlerin daha olumsuz görüş belirttikleri, mesleki kıdem açısından öğretmenlerde farklılık yönetimine yönelik algıların anlamlı seviyede farklılaşmadığı bulgusuna ulaşılmışlardır.

Meteroğlu (2015) "Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okullarda farklılıkların yönetimine ilişkin algıları (Diyarbakır il örneği)" başlığıyla tarama modelinde bir çalışma gerçekleştirmiştir. Araştırmanın evreni Diyarbakır ili ortaokullarında çalışan 1231 öğretmeni; örnekleme de tabakalı örnekleme yöntemi ile oluşturulan 451 öğretmeni kapsamaktadır. Araştırmacı, ortaöğretimde çalışan öğretmenlerde farklılıklarının yönetimine ilişkin algıların iyi olduğunu bulgusuna ulaşmıştır. Yine araştırmacı, ortaokullarda çalışan öğretmenlerde farklılıklara yönelik yaklaşımlar ile yönetsel uygulamalara ilişkin algılarda öğretmenlerin cinsiyeti, yaşı, kıdemi, okul yaşı değişkenine göre anlamlı bir fark olmadığı, fakat okulda çalışan öğretmen sayısı değişkeni bakımından öğretmenlerde yönetsel uygulamalara ilişkin algıların anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulgusuna ulaşmıştır.

Belloda (2016) "Farklılıkların yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Kosova – Prizren ili ilk ve ortaöğretim devlet okullarında yapılan bir araştırma " başlığıyla araştırmasını Kosova-Prizren İli İlk ve Ortaöğretim Devlet Okullarında görevli öğretmen ve yöneticilerle anket yolu ile gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda, Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar alt boyutuna ilişkin çalışanlar bakımından, görev yaptıkları okul bakımından, etnik kökenleri ve öğrenim durumları bakımından farklı yargıları olduğunu tespit etmiştir. Yine araştırmacı, Örgütsel Değerler ve Normlar alt boyutunda çalışanlar bakımından, görev yapılan okul ve öğrenim durumu açısından farklılık olduğunu ortaya koymuştur. Bireysel Davranışları alt boyutuna göre çalışanların bakış açıları, bir farklılığı ortaya koymuştur, bulgusuna ulaşmıştır.

Keskinkılıç Kara ve Alabay (2016), "Okul Öncesi Öğretmenlerinin Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algıları" başlıklı çalışmalarında betimsel tarama modelini kullanmışlardır. Araştırmanın çalışma grubu, İstanbul İli Sancaktepe ve Sultanbeyli ilçesi özel ve resmi okul öncesi kurumlarında görevli toplam 211 okul öncesi öğretmendir. Okul öncesi öğretmenlerinin farklılıkların yönetimine ilişkin algılarını belirleme de Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştirilmiş "Farklılıkların Yönetimi Ölçeği" kullanmışlardır.

Araştırma sonucunda, okul öncesi öğretmenlerinin cinsiyeti ve çalıştığı kurumda görevli öğretmenlerin sayısına göre farklılıkların yönetimine ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark yokken; öğrenim durumu, mesleki kıdem, bulunduğu kurumdaki çalışma yılı ve okul türü bağımsız değişkenine göre anlamlı bir fark çıkmıştır. Ayrıca öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının ölçeğin her bir alt boyutu için ve tamamı için ortalamasının üzerinde olduğunu belirlemişlerdir.

Memduhoğlu (2016), “Liselerde İşgücüne İlişkin Farklılık Algısı ve Farklılıkların Yönetimi: Nitel Bir Çözümleme” başlıklı çalışmasını, nitel yöntemle yapmıştır. Çalışma grubu Kütahya, Kırıkkale ve Van il merkezde kamu liselerinde görevli 24 yönetici ve öğretmenden oluşan araştırmanın verilerini, yarı yapılandırılmış görüşme yaparak toplamıştır. Araştırmada sonuçlarına göre, yönetici ve öğretmenler, liselerde çalışanların bireysel, demografik ve sosyo-kültürel farklılıklarına ilişkin genellikle olumlu görüşlere sahiptirler. Katılımcılara göre çalışanlara ilişkin farklılıklar, hem çalışanlar hem de okullar için önemli avantajlar sağladığı gibi, beraberinde potansiyel bazı dezavantajları getirmektedir. Ayrıca liselerde çalışanların farklılıklarına yönelik yönetsel uygulama ve politikaların genellikle olumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ekşi, Aksak ve Yaman (2016), “ Öğretmenlerin okul yönetiminin farklılıkları yönetme becerilerine ilişkin algılarının kişisel anlam profilleri ve kurum içindeki informal ilişkileri açısından incelenmesi” başlığıyla ilişkiisel tarama modelinde bir araştırma yapmışlardır. Araştırma örnekleme, 2014-2015 eğitim-öğretim yılı İstanbul - Gaziosmanpaşa ilçesinde 12 farklı okulda çalışan “tabakalı amaçsal örnekleme” (kota örnekleme) yoluyla seçilen 301 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmada Ergül ve Kurtulmuş (2014) tarafından geliştirilen “Farklılıkların Yönetimi Ölçeği” kullanmışlardır. Araştırmanın sonucunda cinsiyetin, yaşın, medeni durumun, eğitim durumunun, bulunulan okuldaki çalışma süresinin ve branşın öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık bulamamışlardır. Öğretmenlerin mesleki tecrübeleri arttıkça, okul yönetiminin farklılıkları yönetme becerilerine ilişkin algılarında olumlu

yönde bir değişimin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ücretli öğretmenlerin, kadrolu öğretmenlere göre çalıştıkları okullarda okul yönetimin farklılıkların yönetimi becerilerine ilişkin olumlu algıları daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Okul türü değişkeni ile farklılıkların yönetimi becerilerine ilişkin algı arasında anlamlı bir farklılık bulmuşlardır. Liselerde çalışan öğretmenlerin ilkokulda ve ortaokulda çalışan öğretmenlere kıyasla çalıştıkları okullardaki farklılıkların yönetimi becerilerine ilişkin olumlu algılarının daha yüksek olduğunu sonucuna ulaşmışlardır. Ortaokul ve ilkokullarda çalışan öğretmenler arasında, farklılıkların yönetimi becerilerine ilişkin algılarında anlamlı bir farklılığa rastlamamışlardır.

Demirel ve Özbezek (2016), “Örgütlerde Zenginliğin Kaynağı Olarak Farklılıkların Yönetimi: Kavramsal Bir İnceleme” başlığı ile yaptıkları çalışma, örgütlerde zenginlik kaynağı olarak kabul edilen “farklılıkların” insan kaynakları yönetimini çerçevesinde ele almıştır. Sonuç olarak, insan kaynakları yönetimi çerçevesinde etkili bir farklılık yönetimi, örgütlere sadece maddi kazançlar sağlamayıp çalışan ve yöneticilerin birbirlerine olan inancı, saygısı ve hoşgörüsü gibi manevi değerleri de sağlamaktadır. Dolayısıyla günümüzde iş gücü farklılıklarını bir tehdit unsuru olarak değil, gelişmeyi, değişimi, yeniliği, sinerjiyi gerçekleştiren, farklı bakış açılarını birleştiren, örgüt süreçlerini bütünlendiren, kültürel çeşitliliğe olanak sağlayan, ülke ve kurum imajını artırıcı bir zenginlik olarak görmek gerekir.

Bakaç (2018), "Farklılıkların yönetimine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri " başlığıyla tarama modelinde bir araştırma yapmıştır. Araştırma çalışma grubunu; Batman İl merkezi ilkokullarında, ortaokullarında ve liselerinde görevli 19 okul müdürü ve 65 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma verilerini araştırmacı, görüşme yoluyla elde etmiş, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanarak, sekiz soruluk görüşme formu hazırlamıştır. Araştırma deseni, durum çalışmasıdır. Araştırmada sonucunda, yöneticilerin ve öğretmenlerin, bireysel tutum ve davranışlar boyutu, farklılıkları zenginlik olarak gördükleri, saygı duydukları, farklılıkların neden olduğu çatışmaları iletişimle

çözmeye çalıştıkları, olumlu bireysel tutum davranışlar sergilendiği bulgusuna ulaşmışlardır. Örgütsel değer ve normlar boyutu için, farklı olanların görüşlerinin alındığı, yönetici olarak tercih etmenin olduğu, farklılıkların neden olduğu eleştiri ve önerilerin değerlendirildiği, ayrımcılık ve haksızlık yapılmadığı için olumlu örgütsel değer ve normların oluşumunun gözlemlendiği bulgusuna ulaşmışlardır. Lise öğretmenleri kısmen ayrımcılık yaşadıkları bulgusuna, yöneticilerin hiç ayrımcılık yapmadıkları, eleştirilerinde üslupları ve artıyetleri olmadığı sürece olumlu karşılık aldığı bulgusuna da ulaşılmıştır. Yönetimsel uygulamalar ve politikalar boyutu kapsamında, farklılıklara yönelik yönetimsel uygulamalar ve politikalarında olumlu olduğuna, farklılıkların gözönüne alındığı yönetim anlayışının sergilendiği görüşünün hâkim olduğuna ve genel olarak yöneticilerde kişilerin farklılıklarından ziyade, kendisine yakın hissettikleri kişiler ile çalışmak istedikleri, yönetici ile öğretmen açısından, medeni durumun göreceli olumsuz tutum oluşturduğu bulgularına ulaşmışlardır.

Küçük (2018), "İmam hatip ortaokullarında farklılıkların yönetimine dair öğretmen görüşlerinin incelenmesi" başlığında tarama modelinde betimsel bir çalışma gerçekleştirmiştir. Araştırmanın evrenini 2017-2018 eğitim öğretim yılı İstanbul iline bağlı Küçükçekmece ilçesindeki sekiz İmam Hatip Ortaokulunda çalışan 336 öğretmen oluşturmuştur. Okul sayısının az olmasından dolayı örnekleme okullarda araştırmaya katılmak için gönüllü 200 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma bulguları; öğretmenlerin bireysel tutumlar ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar, yönetimsel uygulamalar ve politikalar boyutlarına ilişkin algılarında cinsiyete, yaşa, mesleki kıdeme, öğrenim durumuna ve branş değişkenlerine göre anlamlı şekilde fark olmadığını ortaya koymuştur.

Sevinik (2019), "Eğitim yönetimi kademesinde farklılıkların yönetimi ve karşılaşılan zorluklar" başlığında nitel yöntem kullanarak yaptığı araştırmada özel ve devlet okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerle görüşme yapmıştır. Araştırma sonucunda genel olarak farklılıkların yönetiminde örgütlerin çok fazla eksiği olduğu, örgüt yönetim anlayışında yenilenin olması gerektiği, ve daha fazla farklılıkların görüş ve

düşüncelerine yer verilip ve bunları dikkate alan bir yönetim anlayışının benimsenmesinin gerektiği bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırmacı öğretmen ve yöneticilerin verdikleri cevaplardan örgütlerinde böyle bir yönetim anlayışının tam anlamıyla var olmadığı kanısına varmıştır.

2.7.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Magoshi ve Chang (2009) , “Farklılıkların yönetiminin çalışanların örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisini” belirlemek amaçlı Japonya ve Kore işletmelerde araştırma yürütmüşlerdir. Araştırma sonucunda, farklılıkların yönetimi uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde pozitif etki yarattığını ortaya koymuşlardır. Diğer bir bulgu da, iki değişken arasındaki işlemsel adalet algısının aracı değişken olduğudur.

Pitts (2009) , “farklılıkların yönetimi, iş doyumunu ve performans: Amerikan federal örgütlerinden örnekler” isimli çalışma yürütmüştür. Araştırma sonucunda örgütlerin %90’nın farklılıkları aktif şekilde yönettikleri bulgusuna ulaşılmıştır. Yine, farklılıkların yönetimi ile iş doyumunu ve çalışanların performansı arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Shen, Netto ve Tang (2010) , “İnsan kaynakları farklılıkları yönetiminin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini” belirlemede işletme örgütlerinden 530 kişi katılımı ile bir araştırma yürütmüşlerdir. Araştırma sonucunda, farklılıkların yönetimiyle örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki güçlü ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışları için ‘farklılıkların yönetimi’nin güçlü bir başlatıcı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Choi ve Rainey (2010) , “Farklılıkların ve farklılıkların yönetiminin çalışanların örgütsel performans algılarına etkilerini” belirlemek amaçlı Amerika’daki federal örgüt çalışanları ile araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda, ırksal farklılıkla örgütsel performans arasındaki negatif ilişki ortaya konulmuştur. Fakat, farklılıkların yönetimi, projeler ve uygulamalar, takım süreçlerinin aracı olduğu değişkenlerde, ırksal farklılıkla

örgütsel performans arasında pozitif ilişki tespit etmişlerdir. Yine, farklılıkların yönetimi ile örgütsel performans arasında pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir.

Vuuren, Westhuizen ve Walt (2012), “Okullarda farklılıkların yönetimi-dengeleme hareketi” başlığıyla nitel yöntemle bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmada ‘evrensel ve farklılık’ kavramları irdelenmiş, kavramların nasıl bir arada dengeleneceği üzerine çalışılmıştır. Araştırma sonucunda, farklılıkların uzmanlaşmış kişilerce hassasiyetle incelenmesi gerekli karmaşık konular olduğu ve evrenselle belli farklılıkların arasında var olan gerilimin etkin doğasının anlaşılmasının gerekli olduğu saptanmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM

Bu bölüm, araştırmanın yöntemi hakkında, araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizi alt başlıklarını içermektedir.

3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma için karma yöntem tercih edilmiştir. Karma yöntem araştırması, hem felsefi temelleri olan bir araştırma deseni hem de bir araştırma yöntemidir. Bir yöntem olarak karma yöntem, araştırma sürecinin pek çok aşamasında nitel ve nicel yaklaşımların karışımı ile veri toplama ve analiz işlemlerinin yönetilmesine rehberlik eden felsefi varsayımları içermektedir. Bir yöntem olarak, tek bir araştırmada ya da bir araştırmalar dizisinde hem nitel hem de nicel verilerin toplanmasına, analiz edilmesine ve harmanlanmasına odaklanmaktadır. Temel öncülü nitel ve nicel verilerin birlikte kullanımı olup, araştırma probleminin tek başına kullanılan herhangi bir yöntemden çok daha iyi bir şekilde anlaşılmasını sağlamaktır. Çalışma deseni “yakınsayan paralel desen” olarak belirlenmiştir. Yakınsayan paralel desen araştırmacının, nitel ve nicel aşamaları araştırma sürecinin aynı olan bir aşamasında eş zamanlı olarak uygulamasıyla oluşur. Bu desen yöntemlere eşit öncelik verir, çözümlene sırasında bu aşamaları birbirinden ayrı tutar ve daha sonra genel yorumlama yaparken sonuçları birleştirir (Creswell ve Plano Clark,2015).

3.2. Araştırmanın Çalışma Grubu

Araştırmanın nicel ve nitel verileri Denizli ili Pamukkale ve Merkezefendi ilçesindeki bağımsız devlet anaokullarında görev yapan okul öncesi öğretmenlerinden toplanmıştır.

3.2.1. Araştırmanın Nicel Verilerinin Toplandığı Evren ve Çalışma Grubu

Araştırmanın evrenini Denizli İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı bağımsız anaokullarında 2018-2019 Eğitim-Öğretim yılında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Çalışma grubu olarak, kolay ulaşılabilir olması nedeniyle Denizli İli Pamukkale ve Merkezefendi İlçelerindeki bağımsız anaokullarında görev yapan okul

öncesi öğretmenleri alınmıştır. Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerindeki bağımsız anaokullarında toplam 290 öğretmen görev yapmaktadır. Söz konusu okullardaki tüm öğretmenlere ulaşılmaya çalışılmıştır. Ancak gönüllü olmama, izinli olma gibi nedenlerle 268 okul öncesi öğretmeninden toplanan ölçekler değerlendirmeye alınmıştır.

Tablo 3.1. *Araştırmaya Katılan Okul Öncesi Öğretmenlerine İlişkin Bilgiler*

		N	%
Mezuniyet Durumu	Lisans	202	75,4
	Lisansüstü	19	7,1
	Alan Değişikliği	47	17,5
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	52	19,4
	6-10 yıl	66	24,6
	11-15 yıl	69	25,7
	16 yıl ve üstü	81	30,2
	Toplam	268	100

Örnekleme oluşturan 268 öğretmenden 202 kişi lisans mezunu, 19 öğretmen lisansüstü eğitim almış, 47 öğretmen de alan değişikliği yaparak okul öncesi öğretmeni olarak çalışmaktadır. Örnekleme oluşturan 52 öğretmen 1-5 yıl, 66 öğretmen 6-10 yıl, 69 öğretmen 11-15 yıl, 81 öğretmen de 16 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahiptir.

3.2.1. Araştırmanın Nitel Verilerinin Toplandığı Evren ve Çalışma Grubu

Araştırmanın nitel kısmının çalışma grubunu 2018-2019 eğitim öğretim yılında, Denizli ili Pamukkale ve Merkez Efendi ilçelerindeki bağımsız anaokullarında görev yapan 12 okul öncesi öğretmeni oluşturmaktadır. Bu öğretmenler kolay ulaşılabilir durum örnekleme ile seçilmiştir. Çalışma grubu okul öncesi öğretmeni olarak görev yapan öğretmenlerden gönüllülük esasına göre belirlenmiş katılımcı gruptur. Kolay ulaşılabilir örnekleme ile belirlenen katılımcıların istekli olmaları açısından, araştırma için verilerin toplanmasındaki hız araştırmacıya pratiklik sağlamıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s.91). Örnekleme oluşturan 12 öğretmenden 12 'si de kadındır.

Örnekleme oluşturan öğretmenlerin mesleki kıdem, aynı okulda çalışma süresi ve aynı müdürle çalışma süreleri tabloda gösterilmiştir.

Tablo 3.2. *Araştırmada Görüşme Yapılan Okul Öncesi Öğretmenlerine İlişkin Bilgiler*

	Yıl	Frekans
Mesleki Kıdem	8	1
	10	3
	12	1
	16	1
	17	1
	22	1
	23	1
	24	1
	20	2
	Şuanki Okulda Çalışma Süresi	1
2		1
3		1
4		1
5		5
6		3
8		2
10		1
20		1
Aynı Müdürle Çalışma Süresi		1
	2	2
	3	1
	4	2
	5	3
	6	1

Nitel verilerin çalışma grubunu oluşturan öğretmenlerin mesleki kıdemleri incelendiğinde, bir kişi sekiz yıllık, üç kişi 10 yıllık, bir kişi 12 yıllık, bir kişi 16 yıllık, bir kişi 17 yıllık, bir kişi 20 yıllık, bir kişi 22 yıllık, bir kişi 23 yıllık, bir kişi 24 yıllık öğretmendir. Çalışma grubunu oluşturan öğretmenlerin şuanki okullarında çalışma sürelerine göre ise bir kişi bir yıldır, bir kişi iki yıldır, bir kişi üç yıldır, bir kişi dört yıldır, bir kişi beş yıldır, üç kişi altı yıldır, iki kişi sekiz yıldır, bir kişi 10 yıldır ve bir kişi 20 yıldır aynı okulda çalışmaktadır. Son olarak öğretmenlerin aynı müdürle çalışma sürelerine bakıldığında üç kişi bir yıldan beri, iki kişi iki yıldan beri, bir kişi üç yıldan beri, iki kişi dört yıldan beri, üç kişi beş yıldan beri, bir kişi ise altı yıldan beri aynı müdür ile çalışmaktadır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada nicel verileri toplamada “Farklılıkların Yönetimi Ölçeği” kullanılmıştır. Nitel verileri toplamak için yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır.

3.3.1 Araştırmanın Nicel Boyutunda Kullanılan Veri Toplama Aracı

Araştırmanın nicel boyutunda, öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algılarını belirlemek amacıyla Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştirilen, Memduhoğlu (2007) tarafından yeniden düzenlenen “Farklılıkların Yönetimi Ölçeği” kullanılmıştır. Farklılıkların Yönetimi Ölçeği “bireysel tutum ve davranışlar”, “örgütsel değerler ve normlar”, “yönetimsel uygulamalar ve politikalar” olmak üzere üç alt boyuttan ve 28 maddeden oluşmaktadır. Likert tipi beşli derecelendirme yapılan ölçek “hiç (1)”, “az (2)”, “orta (3)”, “çok (4)” ve “tamamen (5)” katılma seçeneklerinden oluşmaktadır. Ölçeğin boyutlarından alınan puanlar yükseldikçe öğretmenlerin okullarında o boyutla ilgili farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının olumlu yönde arttığı söylenebilir. Ölçekten hesaplanan aritmetik ortalamaların yorumlanmasında aşağıdaki tabloda belirtilen katılma düzeyleri esas alınmıştır.

Tablo 3. 3. Ölçeğin Puan Aralıklarına Göre Katılım Düzeyi

Puan Aralığı	Katılım düzeyi
1.00-1.79	Hiç
1.80-2.59	Az
2.60-3.39	Orta
3.40-4.19	Çok
4.20-5.00	Tamamen

Memduhoğlu (2007) tarafından yapılan güvenilirlik geçerlilik çalışmalarına göre ölçekte yer alan maddelerin anlamlı olarak birbirinden bağımsız üç faktörde toplandığı; maddelerin faktörlerindeki yük değerlerinin .46 ile .84 arasında değiştiği görülmüştür. Analiz sonucunda birinci faktörün dört, ikinci faktörün sekiz, üçüncü faktörün ise 16

maddeden oluştuğu saptanmıştır. Bu çalışmadaki güvenilirlik katsayıları birinci boyut için .93, ikinci boyut için .96 ve üçüncü boyut için .97'tir.

3.3.2 Araştırmanın Nitel Boyutunda Kullanılan Veri Toplama Aracı

Araştırmada nitel veriler yarı- yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu altı sorudan oluşmaktadır. Yarı yapılandırılmış görüşme, katılımcıların algıladığı dünyayı kendi düşünceleri ile anlatmasına olanak sağlar (Merriam, 2013, s. 88). Görüşme sorularını oluşturmak için öncelikle alanyazın taraması yapılmıştır. Oluşturulan sorular üç alan uzmanının görüşüne sunulmuş ve gerekli değişiklikler yapılmıştır. Ardından da görüşme formu önce iki öğretmene uygulanarak pilot çalışma yapılmış ve sorulara son şekli verilmiştir.

Araştırmanın iç geçerliğini artırmak için katılımcı teyidine başvurulmuştur. Görüşmeler bittikten sonra ses kayıtları yazıya dökülmüş, ilgili raporlar görüşülen katılımcılara gönderilerek okumaları ve gerçeği yansıtmayı yansıtmadığına ilişkin geri bildirim vermeleri istenmiştir. Dış geçerliği artırmak için ise, araştırmanın verileri ayrıntılı bir biçimde betimlenerek görüşmelerden doğrudan alıntılar yapılmıştır.

Araştırmanın iç güvenilirliğini artırmak için görüşme verileri başka bir uzman tarafından yeniden kodlanmıştır. Her iki araştırmacının da aynı kodu kullandığı durumlar görüş birliği, farklı kodu kullandığı durumlar ise görüş ayrılığı olarak değerlendirilmiştir. $[Görüş\ birliği / (Görüş\ birliği + Görüş\ ayrılığı) \times 100]$ formülü kullanılarak güvenilirlik katsayısı % 87 bulunmuştur (Miles ve Huberman, 1994). Dış güvenilirliği sağlamak için ise, araştırmacı ses kayıtlarını, yazılı dökümleri, kodlamaları ve araştırma sürecindeki tüm diğer rapor ve analizleri gerektiğinde teyit incelemesine sunmak üzere saklamaktadır.

Araştırmanın görüşme soruları, “Farklılıklar yönetimi ölçeği”nin boyutları ile ilişkilendirmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda “bireysel tutum ve davranışlar” alt boyuna ilişkin “Okulunuzda çalışan öğretmenler arasında ne tür farklılıklar olduğunu düşünüyorsunuz?” sorusu; “örgütsel değerler ve normlar” alt boyutuna ilişkin “Okulunuzda çalışmayı tercih ettiğiniz farklılıklar ve tercih etmediğiniz farklılıklar nelerdir?” ve “Farklılıkların olumlu ve olumsuz etkileri nelerdir?” soruları; “yönetimsel

uygulamalar ve politikalar” alt boyutuna ilişkin ise “Okul yöneticiniz, farklılıkların yönetiminde nasıl bir yaklaşım sergilemektedir?”, “Okul yöneticinizin, farklılıkların yönetiminde sergiledikleri yaklaşımların sonuçları nelerdir?” ve “Farklılıkların yönetimine ilişkin önerileriniz nelerdir?” soruları sorulmuştur.

3.4. Verilerin Toplanması

Nicel verileri toplamak için “Farklılıkların Yönetimi Ölçeği” çoğaltılmıştır. Pamukkale ve Merkezefendi ilçesinde bulunan bağımsız anaokullarına gidilerek ölçekler okullarda görev yapan okul öncesi öğretmenlerine uygulanmıştır. Uygulamayı araştırmacı şahsen yapmıştır.

Nitel veriler yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmıştır. Nicel verilerin toplandığı bağımsız anaokullarında görev yapan gönüllü 12 okul öncesi öğretmeni ile uygun zamanda uygun ortamda bireysel olarak görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler ortalama 13-21 dakika arasında sürmüştür ve görüşme esnasında tüm katılımcılar görüşmenin ses kaydının yapılmasına izin vermişlerdir.

3.5. Verilerin Analizi

Bu bölüm nicel ve nitel verilerin analizi olarak iki başlıkta incelenmiştir.

3.5.1. Nicel Verilerin Analizi

Araştırmada nicel veriler SPSS istatistik paket programı kullanılarak çözümlenmiştir. Verilerin analizinde hangi testlerin kullanılacağına karar vermek için normal dağılım gösterip göstermediğine bakılmıştır. Bunun için ise nicel verilerin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine bakılmıştır.

Tablo 3.4. *Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Çarpıklık – Basıklık Değerleri*

	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Bireysel tutum ve davranışlar	-491	.108
Örgütsel değer ve normlar	-.608	-.059
Yönetimsel uygulamalar ve politikalar	-.734	.090

Bu değerler incelendiğinde; verilerin normal dağılım varsayımlarını karşıladığı söylenebilir. George ve Mallery (2010), çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1.0 ile +1.0 arasında olması durumunda normalliğin mükemmel olduğunu belirtmektedir.

Öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının belirlenmesinde aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerinden yararlanılmıştır. Öğretmenlerin “Farklılıkların Yönetimi Ölçeği”ne verdiği cevaplar doğrultusunda Memduhoğlu (2007) tarafından geliştirilen puanlama anahtarı kullanılmıştır. Öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının mesleki deneyim değişkenine göre fark gösterip göstermediğine ise tek yönlü varyans analizi (One way Anova) kullanılarak bakılmıştır. Öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının mezuniyet durumu değişkenine göre fark yaratıp yaratmama durumu incelenirken ise gruplardan birinin frekansı 19 olduğu için (30’un altında) parametrik olmayan (non parametrik) testlerden Kruskal Wallis H analizi uygulanmıştır. Fark çıkan gruplarda ise farkın kaynağı ikili gruplar arasında yapılan Mann Whitney U testi ile bulunmaya çalışılmıştır. Araştırmadaki tüm istatistiksel çözümlenmelerde anlamlılık düzeyi 0.05 ve 0.01 olarak alınmıştır.

3.5.2. Nitel Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen nitel verilerin analizinde “içerik analizi” tercih edilmiştir. İçerik analizi “toplanan verilerin önce kavramsallaştırma aşaması, daha sonra ortaya çıkan kavramların mantıklı bir biçimde düzenlenmesi aşaması, ardından da veriyi açıklayan temaların saptanması aşamasıyla okuyucunun anlayabileceği şekilde yorumlanmasından ibarettir.” (Yıldırım ve Şimşek, 2006, s. 227)

Görüşme esnasında, izinle kayıt cihazına alınan veriler word dosyasında çözümlenip metin haline getirilmiştir. Katılımcıların görüşleri ile kodlar çıkartılmıştır, kodların belirli kategorilerde toplanmasıyla alt temalar ortaya konulmuş, kodlar ve alt temaların düzenlenmesiyle oluşan temalarla araştırmanın verileri tanımlanmıştır. Son adımda, tanımlanıp sunulan bulgular yorumlanmıştır. Ayrıca bulgular sunulurken kodlar, alt temalar ve temalar tablolaştırılarak verilmiştir. Tablolardaki frekanslar verilirken bir kodun öğretmen tarafından tekrar edilme sayısına değil, öğretmen sayısına bakılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR ve YORUM

Bu bölümde araştırmanın verilerine dayalı bulgular ve bu bulgulara ilişkin yorumlara yer verilmiştir.

4.1. Nicel Verilere İlişkin Bulgular ve Yorum

Bu başlık altında öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin görüşleri ve bu görüşlerinin mesleki deneyim ve mezuniyet durumu değişkenlerine göre karşılaştırılmasına yer verilmiştir.

4.1.1 Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimine İlişkin Görüşleri

Bu alt başlıkta öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimi Ölçeğini oluşturan “bireysel tutum ve davranışlar”, “örgütsel değer ve normlar” ve “yönetimsel uygulamalar ve politikalar” boyutlarına ilişkin görüşlerinin ortalamaları incelenmiştir. Tablo 4.1’de öğretmenlerin “bireysel tutum ve davranışlar”, “örgütsel değer ve normlar” ve “yönetimsel uygulamalar ve politikalar” alt boyutlarına ilişkin algılarını betimleyen değerlere yer verilmiştir.

Tablo 4. 1. *Farklılıkların Yönetimi Alt Boyutlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri*

Alt Boyutlar	N	S	X	Katılım Düzeyi
Bireysel Tutum ve Davranışlar	268	0.86	3.87	Çok
Örgütsel Değer ve Normlar	268	0.85	3.93	Çok
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar	268	0.90	3.93	Çok

Tablo 4.1. incelendiğinde, öğretmenlerin ölçeğin alt boyutlarına ilişkin ifadelere verdikleri puan ortalaması minimum 3.87 ve maksimum 3.93 olarak bulunmuştur. Öğretmenlerin tüm alt boyutlara ilişkin katılımları “çok” düzeyinde çıkmıştır. Öğretmenlerin bireysel tutum ve davranışlar boyutundaki ifadelere “çok” düzeyinde katılmalarından hareketle, öğretmenlerin farklılıklara saygılı olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin örgütsel değerler ve normlar boyutundaki ifadelere “çok” düzeyinde katılmaları, örgüt olarak farklı değer ve normlara büyük ölçüde saygı duyulduğunu düşündükleri şeklinde yorumlanabilir. Öğretmenlerin yönetimsel uygulamalar ve politikalar boyutundaki ifadelere “çok” düzeyinde katılmalarına dayalı olarak, öğretmenlerin

bağımsız anaokullarında farklılıkları gözeten ve farklılıklara saygı duyan yönetsel uygulama ve politikaların olduğunu düşündükleri söylenebilir.

4.1.2. Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Mesleki Deneyim ve Mezuniyet Durumu Değişkenleri Açısından Karşılaştırılması

Tablo 4.2’de Farklılıkların Yönetimi Ölçeğindeki alt boyutlara ilişkin öğretmenlerin görüşleri, mesleki deneyim değişkenine göre karşılaştırılmıştır.

Tablo 4.2. *Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Mesleki Deneyimlerine Göre Karşılaştırılması (ANOVA Testi)*

Alt Boyut	Mesleki Deneyim	<i>N</i>	\bar{X}	<i>S</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Bireysel Tutum ve Davranışlar	1-5 yıl	52	3.82	.85	1.276	.283
	6-10 yıl	66	4.03	.81		
	11-15 yıl	69	3.88	.94		
	16 yıl ve üstü	81	3.76	.82		
Örgütsel Değer ve Normlar	1-5 yıl	52	3.86	.91	1.724	.162
	6-10 yıl	66	4.11	.89		
	11-15 yıl	69	3.96	.81		
	16 yıl ve üstü	81	3.80	.79		
Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar	1-5 yıl	52	3.84	.94	2.439	.065
	6-10 yıl	66	4.05	.92		
	11-15 yıl	69	4.09	.86		
	16 yıl ve üstü	81	3.75	.85		

Bulgular incelendiğinde hiçbir boyutta, öğretmenlerin görüşleri arasında mesleki çalışma yıllarına göre anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$). Bu durum öğretmenlerin kişilere ve durumlara objektif bakış açısıyla yaklaştığının bir göstergesi olabilir.

Tablo 4.3’te öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin görüşleri, mezuniyet durumlarına (okul öncesi öğretmenliği lisans programı mezunları, lisansüstü eğitim programlarından mezun olanlar ve alan değişikliği yaparak okul öncesi öğretmeni olanlar) göre boyutlar bazında Kruskal-Wallis H testi aracılığıyla karşılaştırılmıştır. Buna göre; “bireysel tutum ve davranışlar” ve “örgütsel değer ve normlar” boyutlarına ilişkin öğretmenlerin görüşlerinde mezuniyet durumlarına göre anlamlı bir fark çıkmamıştır ($p>0.05$). “Yönetsel uygulamalar ve politikalar” boyutunda ise anlamlı bir fark çıkmıştır

($p < .05$). Bu farkın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek amacıyla ikili Mann Whitney U testi yapılmıştır.

Tablo 4.3. Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Mezuniyet Durumlarına Göre Karşılaştırılması (Kruskal-Wallis H Testi)

Alt Boyut	Mezuniyet Durumu	N	Sıra Ortalaması	X^2	Sd	P	Fark
Bireysel Tutum Ve Davranışlar	Lisans	202	138,59	2.917	2	.233	
	Lisans üstü	19	110,61				
	Alan değişikliği	47	126,57				
Örgütsel Değer Ve Normlar	Lisans	202	137,85	1.854	2	.396	
	Lisansüstü	19	116,00				
	Alan değişikliği	47	127,60				
Yönetmel Uygulamalar Ve Politikalar	Lisans	202	140,85	6.173	2	.046*	Lisans- Lisansüstü
	Lisansüstü	19	103,18				
	Alan değişikliği	47	119,87				

$P < .05$

Mann Whitney U testi sonuçlarına göre lisans mezunu olanların “yönetmel uygulamalar ve politikalar” boyutuna ilişkin görüşlerinin sıra ortalamaları (113.60), lisansüstü mezunlardan (83.84) daha yüksek çıkmıştır ($p = .048$, $Z = -1.981$). Bu veriden yola çıkarak öğretmenlerin eğitim düzeyleri değiştikçe, yönetmelilere karşı olan bakış açılarının değiştiği söylenebilir. Bu durum lisansüstü eğitim almış öğretmenlerin yönetmelilerini, okullarındaki yönetmel uygulamalar ve politikaları uzman bakış açısıyla değerlendirmelerinden kaynaklı olabilir.

4.2. Nitel Verilere İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın amacı doğrultusunda sorulan sorularla ilişkili olarak nitel verilerden elde edilen bulgular ve yorumlar aşağıda alt başlıklar halinde sunulmuştur.

4.2.1. Okullarda gözlemlenen farklılıklar

Okullarda gözlemlenen farklılıklara ilişkin öğretmen görüşlerinin kişisel ve mesleki farklılıklar olmak üzere iki temada toplandığı görülmüştür.

Tablo 4.4. Okullarda Gözlemlenen Farklılıklara İlişkin Öğretmen Görüşleri

Tema	Alt Tema	Kod	Frekans
Farklılıklar	Kişisel farklılıklar	Din, mezhep vs	2
		Siyasi görüş	2
		Hayat görüşü	3
		Sendika	3
	Mesleki farklılıklar	Mesleki yeterlik	2
		Eğitim düzeyi	2
		Meslekte kendini geliştirme	3
		Öğretim yöntemi	5
		Mesleki Kıdem	5
		Deneyim	5

Araştırmada öğretmenlere “okulunuzda çalışan öğretmenler arasında ne tür farklılıklar olduğunu düşünüyorsunuz?” sorusu yöneltilmiştir. Öğretmenlerin cevapları kişisel ve mesleki olmak üzere iki farklı alt temada toplanmıştır. Kisisel farklılıklar alt temasında öğretmenler en çok sendika ve hayat görüşü farklılığı olduğuna, en az din, mezhep vs. ve siyasi görüş farklılığı olduğuna dikkat çekmişlerdir. Mesleki farklılıklar alt temasına ait öğretim yöntemi, kıdem, deneyim kodları öğretmenlerin en çok gördüğü farklılıklar olmuştur.

Öğretmen 1’in “hayat görüşü” kodundaki ifadeleri yaşantıların, yaşama bakışın en belirgin farklılık kaynağı olduğunu vurgulamaktadır.

... yani herkesin tabii ki yaşantıları, yaşama şekli, çocukluğu, gençliği, ergenliği, yetiştiği aile, şuan ki aile hayatı, herkesin yaşantıları ve yorumlamaları farklı olduğu için yaşama bakışları da, yaşamdan beklentileri de farklı olabiliyor (Görüşme Kaydı: Öğretmen 1).

Öğretmen 10’un “öğretim yöntemi” koduna yönelik görüşü öğretmenin en büyük farkı öğretim yöntemi olarak gördüğüne dikkat çekmektedir.

Birçok anlamda farklılıklar oluyor. Sınıf yönetimi, tecrübeleri, mesleki anlamda donanımları, uygulama biçimleri... Mesleki yeterlilik de bir farklılık. Ama düşündüğümüzde hepsini kapsayan öğretim yöntemi bizim okulumuzda en büyük farkı yaratıyor (Görüşme Kaydı: Öğretmen 10).

Öğretmen 3’ün “mesleki kıdem” kodundaki ifadeleri öğretmenin mesleki kıdeminin sınıf yönetimi ve teknolojiye yakınlık bazında fark yarattığını ifade etmektedir.

...şöyle tabii yaş itibarıyla kıdem fazla olan öğretmenler, özellikle sınıf yönetimi anlamında daha farklı, daha deneyimli oluyor. Bunun yanı sıra yeni mezunlarda teknolojiye daha yakın oluyor. Mesleki kıdem en göze çarpan farklılık. (Görüşme Kaydı: Öğretmen 3).

Öğretmen 8'in "deneyim" kodundaki ifadeleri meslektaşlarının farklı bölgelerde çalışmalarının mesleki deneyimlerini arttırdığına dikkat çekmektedir.

Örneğin ülkemizin farklı bölgelerinde görev yapan öğretmenlerimiz var. Süreçte farklı kültürden, farklı dilden, farklı iklimden kişilerle çalışarak edindikleri bilgiler çok farklı. Atandığı ilden emekli olacak arkadaşlarla karşılaştığımızda, diğer arkadaşın mesleki deneyimleri kayda değer fark yaratıyor. . (Görüşme Kaydı: Öğretmen 8).

Öğretmen 2'nin "cinsiyet" kodundaki ifadeleri öğretmenliğin bayanlara atfedilen bir meslek olduğunu için cinsiyetin farklılık sebebi olduğuna vurgu yapmaktadır.

Öncelikle bizim branşımız anaokulu olarak geçtiği için bayanlara atfediliyor ama 24 yıldır erkek öğretmenler de bu alanda görev alıyor cinsiyet ayrımcılığı var....(Görüşme Kaydı:Öğretmen 2).

Araştırmada dikkat çeken hususlardan biri Öğretmen 4'ün farklılıkların uzun süre birlikte çalışmayla yok olacağına dair ifadesidir. Bu durum farklılıkların önemi açısından üzerinde düşünülmesi gereken bir durumdur.

...hepimiz bir bireyiz hepimiz farklıyız aslında ama bu farklılıklarla gerek çalışmalarda gerek iletişimlerde orta yolu bulmaya çalışıyoruz okulumuzda çalışan birçok öğretmen uzun süredir burada olduğu için biliyorsunuz benzeşme yaşadık yani aynı şeyi düşünmeye başladık farklılıklarımız baya bir minimize oldu diyebilirim. (Görüşme Kaydı:Öğretmen 4).

4.2.2. Okullarda tercih edilen ve edilmeyen farklılıklar

Bu alt başlığa yanıt bulmak amacıyla okullarda çalışma açısından tercih edilen ve okullarda çalışma açısından tercih edilmeyen farklılıklar tabloda ele alınmıştır.

Tablo 4.5. Okulda Çalışma Açısından Tercih Edilen – Tercih Edilmeyen Farklılıklara İlişkin Öğretmen Görüşleri

Tema	Alt Tema	Kod	Frekans
Tercih Edilen Farklılıklar	Kişilik Özellikleri	Yaratıcı	2
		Kıdemli	2
		Farklı ülkede yetişmiş	3
		Paylaşımçı	3
		Bakış açısı farklı	3
		Kendini geliştiren	11
	Demografik Özellikler	Cinsiyet	1
		Fiziksel fark	2
		Yaş	2
Tercih Edilmeyen Farklılıklar	Mesleki özellikler	Öğretmen merkezli çalışma	1
		Eğitimle ilgili olumsuz yargıları olma	2
		Mesleğini sevmeme	2
	Kişisel özellikler	Çocukları sevmeme	1
		Tutarsız kişilik	1
		Siyasi	2
		Çözumsuz	4
		Ben merkezci	6
		Gelişime kapalı	8

Araştırmada öğretmenlere “Okulunuzda çalışmayı tercih ettiğiniz farklılıklar ve tercih etmediğiniz farklılıklar nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. Öğretmenler tarafından tercih edilen farklılıklar kişilik özellikleri ve demografik özellikler başlığıyla iki alt temada, öğretmenler tarafından tercih edilmeyen farklılıklar mesleki özellikler ve kişisel özellikler başlığıyla iki alt temada toplanmıştır. Öğretmenler kişilik özellikleri bakımından en çok kendini geliştiren meslektaşlarıyla çalışmayı tercih etmektedir. Öğretmenler demografik özellikleri bakımından en çok yaşı farklı ve farklı fiziksel özellikleri olan meslektaşlarıyla çalışmayı tercih etmektedir. Öğretmenler mesleki özellikleri bakımından mesleğini sevmeyen ve eğitimle ilgili olumsuz yargıları olan meslektaşlarıyla çalışmayı tercih etmemektedir. Öğretmenlerin çoğu kişisel özellikleri bakımından gelişime kapalı meslektaşlarıyla çalışmayı tercih etmediklerini bildirmiştir.

Öğretmen 4'ün, “ farklı ülkede yetişmiş” kodu ile ilgili yaptığı açıklama, farklılıkların bireylerde karşılıklı katkı sağladığı için avantaj olarak görülüp, tercih edildiğini göstermektedir.

...Farklı ülkeler, farklı ırklar, gerek görüntü olarak gerek memleket olarak değişik yerlerden gelen insanlarla çalışmayı severim çünkü onlarda her zaman alacağım veya onlara benim katabileceğim bir şeyler olabileceğini düşündüğüm için... (Görüşme Kaydı:Öğretmen 4).

Öğretmen 9'un “farklı ülkede yetişmiş” koduna yönelik yaptığı açıklamalar farklı kültürlerin öğretmenler aracılığı ile çocuklara, meslektaşlara ve dolayısıyla eğitime yansımalarını göstermektedir.

Farklı bir ülke kültüründe yetişmiş bir öğretmenle karşılıklı sınıflarda çalışmışım. Böylelikle farklı kültürlerin eğitime nasıl aktarıldığını, çocuklara nasıl yansıdığını görebilmişim. Farklı bir kültürle tanışmak bende de fark yaratmıştı. Yine farklı bir ülke kültüründe yetişen meslektaşımınla çalışmayı çok isterim (Görüşme Kaydı: Öğretmen 9).

Öğretmen 5'in “kendini geliştiren” kodu ile ilgili ifadeleri kendini geliştirmede hizmet içi eğitimlerin, kursların, kitapların katkısına vurgu yaparken, süreçte bu özelliklerin tercih sebebi olduğunu göstermektedir.

Sürekli kendini yenileyen, kendine bir şeyler katan, bunu hizmet içi eğitimlerle ya da özel kurslarla ya da okuduğu kitaplarla sürdürülebilir hale getiren kişilerle çalışmak isterim. (Görüşme Kaydı: Öğretmen 5).

Öğretmen 12 ise “kendini geliştiren” koduna yönelik yüksek lisans başta olmak üzere, diğer alan eğitimlerinin önemli fark yaratacağını vurgulamıştır.

Yüksek lisans yapan bir arkadaş olumlu etkiler. Konular üzerinde uzman görüşüyle yorum yapacağı için, onun bilgilerini paylaşması bende fark yaratır. Okul öncesi alanında farklı eğitimler almış arkadaşlarla çalışmakta güzel olabilir. (Görüşme Kaydı: Öğretmen 12).

Öğretmen 11'in “paylaşımçı” kodu ile ifadeleri incelendiğinde paylaşımın eğitim-öğretim sürecine katkı sağlayacağı görüşünde olduğu ortaya çıkmaktadır.

Paylaşımçı olmaları. Paylaşımçı arkadaşlar daha iyi, bazı arkadaşlar yaptığı etkinlikleri saklıyorlar, göstermek istemiyorlar. Ama birlikte doğru iletişim kurarak benim yaptığımı o yapabilir, onun yaptığını ben yapabilirim. . Böylelikle eğitim öğretimin zenginliğini arttırabiliriz. Gençlerle biz onu yapıyoruz şuanda. (Görüşme Kaydı: Öğretmen 11).

Öğretmenlerin çalışma açısından tercih etmediği özelliklerin incelenmesine aşağıda yer verilmiştir.

Öğretmen 2 “siyasi” kodu ile ilgili, siyasi farklılığın baskın olması sebebiyle iletişimin zarar gördüğüne vurgu yapmaktadır.

Şöyle ki bu da 24 yıllık tecrübeye dayanarakta özellikle mezhep ve siyasi bakış açısından dominant olan arkadaşlar, eğitime bunu yansıtmak istiyorlar. Bunlarla işbirliği yapmak ve iletişime geçmek çok zor oluyor. Eğer seçme şansım olsaydı herkes özgür fakat bu konuda iletişim sıkıntısı yaşadığımdan dolayı bunları istemezdim (Görüşme Kaydı: Öğretmen 2).

Öğretmen 3’ ün “çözumsuz” kodu ile ifadeleri bireylerin durumlara yaklaşımının çalışma açısından tercih edilmeme sebebi olacağına vurgu yapmaktadır.

Çok fazla dik kafalı, bencil olan, her şeye itiraz eden, ılımlı bakmayan, beyin fırtınası yapamayan, karşısındakinin görüşlerine saygı duymayan arkadaşlarla çalışmak istemem .(Görüşme Kaydı: Öğretmen 3).

Öğretmen 8’in “çocukları sevmeme” kodu ile cümleleri okul öncesi alanında sevginin çok daha önemli olduğuna vurgu yaparken sevgisizliğin çalışma açısından tercih edilmeye engel olduğunu göstermektedir.

Yani bizim okulumuz anaokulu olduğu için bana göre çocukları sevmeyen bir öğretmenle kesinlikle çalışmak istemem. Biraz daha böyle şey konusunda, anneden kopup gelen çocukların olduğu bir yer. İçinde çocuk sevgisi olmayan öğretmenle kesinlikle çalışmak istemem (Görüşme Kaydı: Öğretmen 8).

Öğretmen 12’nin “eğitimle ilgili olumsuz yargıları olma” kodu ile ilgili ifadeleri eğitime karşı oluşturulan olumsuz yargıların mesleki etiğe aykırı olduğunu ifade etmektedir. Yine okul öncesi programında çocuk merkezli çalışmanın daha verimli bir öğretim süreci olduğuna, öğretmen merkezli meslektaşlarla, tabularını yıkmakta zorlandıkları için çalışmanın tercih edilmediğine vurgu yapmaktadır.

...iyi düşünceleri olmayan, eğitim ile ilgili olumsuz yargıları olan biriyle çalışmak istemezdim çünkü bu mesleğe ihanettir... (Görüşme Kaydı: Öğretmen 12).

4.2.3. Farklılıkların olumlu ve olumsuz etkileri

Araştırmada öğretmenlere ‘Farklılıkların olumlu ve olumsuz etkileri nelerdir?’ sorusu yöneltilmiştir. Bulgular tablo 4.6’da sunulmuştur.

Tablo 4. 6. *Farklılıkların Olumlu Ve Olumsuz Etkilerine İlişkin Öğretmen Görüşleri*

Tema	Alt Tema	Kod	Frekans	
Olumlu Etki	Bireye Etkisi	Ayrıcalık katma	2	
		Eğitimi uygulamasına katkı	2	
		Motive etme	4	
		Kişisel gelişime katkı	6	
	Örgüte Etkisi	Veli iletişimi	Veli iletişimi	1
			Farklı bakış açısı	2
			Okul öncesi eğitiminde farkındalık	2
			Okulun başarısı	5
			Farklı ürünler	6
			Okul iklimi	8
	Topluma Etkisi	Farklılık fark edilmesi	Farklılık fark edilmesi	1
			Veli eğitimi etkisinin artması	1
			Okul öncesi eğitimde ilerleme	1
			Toplumsal gelişim	2
Toplumsal iletişim			3	
Farklılıkların kabulünü arttırma			4	
Bireye Etkisi	Dışlanma	Kişisel performansı etkileme	3	
		Dışlanma	5	
Olumsuz Etki	Örgüte Etkisi	Yabancılaşma	1	
		Ortamın motivasyonunu düşürme	3	
		İdarenin işini zorlaştırma	3	
		Okulun başarısı düşürme	4	
		Okul imajı	4	
		Çatışma	9	
Topluma Etkisi	Farklılığı olan bireyin toplum tarafından dışlanması	Öğrenci sayısının düşmesi	1	
		Birey-toplum çatışmasına yol açma	3	
		Farklılığa karşı önyargı oluşturma	4	
		Toplumun okula karşı olumsuz tutum sergilemesi	4	
		Farklılığı olan bireyin toplum tarafından dışlanması	4	

Öğretmenlerin olumlu etkiler teması altında verdiği cevaplar bireye etkileri, örgütse etkileri ve topluma etkileri olarak üç alt temada incelenmiştir. Öğretmenlerin farklılıkların olumlu etkisi temasında en fazla görüş bildirdikleri kodlar incelendiğinde; bireye etkisi alt temasında kişisel gelişime katkı kodu, örgüte etkisi alt temasında okul iklimi kodu, topluma etkisi alt temasında ise bakış açısını değiştirme kodu çıkmıştır.

Öğretmenlerin olumsuz etkilere verdiği cevaplar bireye etkisi, örgüte etkisi ve topluma etkisi olarak üç alt temada incelenmiştir. Öğretmenlerin farklılıkların olumsuz etkisi temasında görüşlerinin en çok bireye etkisi alt temasında dışlanma kodunda, örgüte etkisi alt temasında çatışma kodunda, topluma etkisi alt temasında ise farklılığı olan bireyin toplum tarafından dışlanması, toplumun okula karşı olumsuz tutum sergilemesi ve farklılığa karşı önyargı oluşturma kodlarında toplandığı görülmektedir.

Görüşmelerde ortaya çıkan, farklılıkların bireye olumlu etkisi alt temasındaki öğretmen görüşlerinden bazıları aşağıda belirtilmiştir.

Öğretmen 1'in "kişisel gelişime katkı" koduna ilişkin görüşleri farklılıkların yeni şeyler öğrenmeye ve farklı bakış açılarıyla bakmaya neden olacağı için bakış açımızı genişleteceğine vurgu yapmaktadır.

Farklılıklar beni olumlu yönde etkiliyor. Çalışma ortamında da tüm arkadaşlarımın farklı özellikleri var. Böylece her arkadaşımdan farklı dönütler alıyorum, farklı değerlendirmeler yapıp, her gün de yeni bir şeyler öğreniyorum. (Görüşme Kaydı: Öğretmen 1).

Öğretmen 2 "kişisel gelişime katkı" kodu ile ilgili farklılıkların kendisine farklılık kattığına vurgu yapmaktadır.

Ben her zaman için bu farklılıkları bir renk olarak bakıyorum. Mesleki anlayışım bu şekilde. Çalıştığım ortamlarda da bu şekilde değerlendirdim. İnsanlara insan olarak değer veririm. Kız erkek, uzun kısa gibi kavramlar benim için fark değildir. İnsanları yaratandan ötürü sevip iletişim kuruyorum. Her farklılık bana renk, deneyim, ayrıcalık katıyor (Görüşme Kaydı:Öğretmen2).

Öğretmen 4'ün "kişisel gelişime katkı" kodundaki yorumları farklılıkların kişilerin ufkunu açıp, farklı ürünler çıkartmasına yardımcı olacağını ifade etmektedir.

Ben her zaman farklılıklardan yanayım çünkü farklılıklar insanı ileri götürür farklı düşünerek birçok buluş yapılır farklı olmak ya da farklılık her zaman daha iyi insanı ileri götüren düşündüren farklılıklar olmasaydı zaten halen yerimizde sayıyor olurduk. (Görüşme Kaydı:Öğretmen4)

Öğretmen 10'un "kişisel gelişime katkı" kodundaki yorumları farklılıkların kişilerin kalıplaşmasına engel olduğuna, farklı bakış açıları geliştirmesine yardımcı olduğuna vurgu yapmaktadır.

Güzel bir durum. Farklılıkları seviyorum aslında onlardan bir harman çıkarmayı da seviyorum. Çünkü herkesin herkesten öğreneceği çok şey olduğuna inanıyorum. Farklılıklara açığım. İnsanlarında aslında birbirine karşı bu anlamda açık, saygılı, anlayışlı olmaları gerektiğini düşünüyorum. O yüzden herkes aynı olmuş olsaydı aynı kalıplarla çalışmak işimizin heyecanı kalmazdı diye düşünüyorum. Farklılıklar beni motive ediyor, yeni öğrendiklerim kişisel gelişimime destek veriyor ve olaylara her zamankinden farklı bakmayı öğretiyor (Görüşme Kaydı:Öğretmen 10).

Öğretmen 9 ve öğretmen 11'in "eğitim uygulamasına katkı" kodundaki açıklamaları farklılıkların eğitim uygulamalarına nasıl etki ettiğini göstermektedir.

... Bu anlamda bağımsız ana okulunda daha çok branştaşımın çalışmanın etkisi çok büyük. Her gün birbirimizden farklı şeyler öğreniyoruz. Böylece tüm farklılıkları avantaja çeviriyoruz. Bu da eğitim uygulamalarımızda bize zenginlik kazandırıyor. (Görüşme Kaydı:Öğretmen9)

... Farklılıklara saygı duyuyorum, olumlu olarak etkileniyorum. Bu farklılığı eğitime nasıl yansıtabilirim diye düşünüyorum. (Görüşme Kaydı:Öğretmen 11)

Görüşmeler doğrultusunda farklılıkların örgüte olumlu etkisi alt temasındaki öğretmen görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

Öğretmen 2 ve öğretmen 3'ün "okulun başarısı" kodundaki ifadeleri, farklılıkların doğru iletişimle okulun başarısına olumlu etki edeceğine vurgu yapmaktadır.

Okul için tabi, o farklı özellikleri olan birey bunu okula yansıtabiliyorsa karşısında ki bireyler de bunu alıyor ve karşılıklı iletişim oluşuyorsa çok renkli, farklı ürünler çıkar, süreçte okulun başarısı artar (Görüşme Kaydı: Öğretmen 2).

... Farklı görüşler tabi ki farklı gelişim alanlarını destekler bence. Yani eğitimde farklı görüşler ele alınmış olur. Ortak nokta bulunması da okulun başarısını arttırır (Görüşme Kaydı:Öğretmen 3)

Öğretmen 5'in "okul öncesi eğitimde farkındalık" kodundaki açıklamaları farklılıkların özellikle okul öncesi öğretmenleri adına varolan bakıcı tabusunu yıkarak, okul öncesi eğitim adına akademik anlamda farkındalık yaratmada etkili olacağına vurgu yapmaktadır.

... Okula daha çok severek geliyorum, öğrenciler okula daha çok severek geliyor, öğretmen arkadaşlar daha uyumlu, kendi branşımız da okul öncesi olduğu için alanımızda daha aktif oluyoruz. Okul öncesi eğitim çocuk bakıcılığı kimliğinden kurtulup, eğitim yuvası haline geliyor diye düşünüyorum. Kendimizi daha rahat ifade edebiliyoruz. Yapmak istediğimiz şeyleri daha iyi yapıp,

daha başarılı oluruz okul adına, okul öncesi eğitim adına fark yaratıyoruz. (Görüşme Kaydı:Öğretmen 5)

Öğretmen 6'nın "okul öncesi eğitimde farkındalık" kodundaki açıklamaları, farklılıkların çocukların gelişim alanlarında farklılık yaratacağı ve farkındalığa neden olacağına vurgu yapmaktadır.

Okula akademik anlamda farklılık kattığını düşünüyorum. Çalıştığım okulda farklılıklarımız var böylece birlikte çocukları akademik anlamda bir adım daha ileri taşıyoruz sınıf bazında ilerleme kaydediyoruz, çocuklara yardımlaşmayı öğretiyoruz ve gerçekten çocukların eğitimi, bireysel gelişimi anlamında geliştirip çitayı yükseltiyoruz...(Görüşme Kaydı:Öğretmen 6)

Öğretmen 7'nin "farklı bakış açısı" kodundaki açıklamaları farklılıkların farklı çözüm yolları bulmada etkili olacağını, kısır döngüleri yok edeceğini ifade etmektedir.

Olaylara farklı bakmak. Şimdi tek bir noktadan bakarsanız sorunun hep aynı yönünü görüyorsunuz. Doğal olarak bulduğunuz çözümler bir süre sonra kısır döngüye dönebiliyor. Cinsiyet farklılıkları mesela kadının anne rolü bazen çocuğa ve aileye yaklaşımı değiştirebiliyor. Bazen erkeklerin daha analitik düşünmesi size başka bir çözüm kazandırabiliyor. O anlamda aslında şu var daha fazla çözüm olarak değerlendirebiliriz. Okula farklı bakış açısı kazandırma ya da okulun bakış açısını geliştirme olarak algılayabiliriz. (Görüşme Kaydı:Öğretmen 7)

Öğretmen 8'in "okul iklimi" kodundaki açıklamaları farklılıkların işbirliği, uyum ve motivasyonla örgütlerde olumlu sonuçlara neden olacağına vurgu yapmaktadır.

...Monotonlaşmaktan çıkarır. Farklı düşüncelerle çok daha güzel ürünler ortaya çıkabilir. Farklı projeler yapılabilir, bu okulun farklı bakış açısı kazanmasını sağlayacaktır. Yani burada önemli olan işbirliği ve uyumun sağlanabilmesi, bu sağlandıktan sonra motivasyon olduktan sonra öğretmenlerin farklılıkları çok daha güzel yönlendirmesiyle okulun ikliminin güzel yönde gelişeceğine inanıyorum (Görüşme Kaydı: Öğretmen 8).

Görüşmelerde ortaya çıkan, farklılıkların topluma olumlu etkisi alt temasındaki öğretmen görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

Öğretmen 7 ve öğretmen 10'un "bakış açısını değiştirme" kodundaki açıklamaları farklılıkların cinsiyet değişkenine göre oluşan önyargıyı kırıp, yeni bakış açısı kazanacağına vurgu yapmaktadır.

Bunu tüm farklılıkları göz önüne alırsam şunu söyleyebilirim. Evet, Türkiye de cinsiyet olarak bir öğretmen seçimi ile karşılaşabiliyoruz. Kadın öğretmen olsun ya da erkek öğretmen olsun bu noktada bana göre doğru bir yaklaşım değil farklılıklar okula ve aileye ne katabilir aslında onların yani toplumunda önyargısını kırma bence. Dediğim gibi hep aynı düşünceye sahip insanlar içerisine soktuğunuzda bu insanlarda gelişimi sağlayamazsınız. Farklılıklar aslında herkesteki önyargıları kırar, gelişimi sağlar. ...aslında erkek öğretmenler de olabiliyormuş, kadın öğretmenler de faydalı oluyor, genç öğretmen ama çocuklarımıza çok şey kattı ya da yaşlı öğretmen ama tecrübesiyle çözdü gibi kafamızda oluşturduğumuz o duvarları yıkması için de çok faydalı olur. Bu durum toplumun duvarları yıkar (Görüşme Kaydı: Öğretmen 7).

Ya şöyle özellikle okul öncesinde biliyorsunuz ki erkek öğretmenlere karşı biraz daha dezavantaj var hep bayan öğretmen olması yönünde bir algı var. Ben çok başarılı erkek öğretmen arkadaşlarla da çalıştım. Cinsiyet anlamında bu farklılığın toplumdaki önyargıyı kıracağını düşünüyorum. Velilerin iç içe olduğu projelerle, dil, farklı kültürden gelme, cinsiyet farklılıklarının olumlu yansımaları toplumdaki önyargıyı kıracaktır. Toplumda yeni bir bakış açısı oluşturacak, toplumun bakış açısı genişleyecektir (Görüşme Kaydı: Öğretmen 10).

Öğretmen 3'ün "farklılıkların fark edilmesi" kodundaki açıklamaları farklılıkların fark edilme sürecinin nasıl gelişeceğine vurgu yapmaktadır.

Veliler farklı kişiler gördükçe farklılıklara daha fazla saygı duyabilirler. Yani öğretmenler ilkokul, ortaokul sürekli değişiyor. Veliler farklı öğretmenlerle çalıştıkça öğretmenin farklılığını görürler bence. Böylece önce velilerin sonra toplumun farklılıkları fark etmesi sağlanır. (Görüşme Kaydı: Öğretmen 3).

Öğretmen 6'nın "toplumsal gelişim" kodundaki açıklamalarıyla, eğitimlerle farklılıkları tanıtmanın toplumun gelişmesine yardımcı olacağını ifade etmişlerdir.

Keşke herkesin bir farkı olsa. Mesela bizim okulda seminer döneminde farklılıklar mutlaka konu olarak ele alınıyor, aileler farklılıklar konusunda farklı eğitimlerle destekleniyor. Böylece o toplumda hem eğitim anlamında hem okul öncesi eğitim anlamında daha üst seviyeye geliyor. Toplum bir üst seviyeye gelmesi topluma empati becerisi kazandırıyor. Böylece çocuğa yaklaşım, öğretmene yaklaşım, okul öncesi kurumlara yaklaşım anlamında üst seviyeye taşınıyor. (Görüşme Kaydı: Öğretmen 6)

Görüşmelerde ortaya çıkan, farklılıkların bireye olumsuz etkisi alt temasındaki öğretmen görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

Öğretmen 5, öğretmen 6 ve öğretmen 12 “kişisel performansı etkileme” kodundaki açıklamalarıyla, işini sevmeyen meslektaşların diğer öğretmenlerde motivasyon düşüklüğüne sebep olacağını ifade etmişlerdir.

Eğer işini sevmeden yapıyorsa bu beni olumsuz yönde etkiliyor. Yani benim için orada farklılık derken okul ortamında işini severek yapmamasını kastediyorum. Mesleğe olan ilgisi, görevine olan sevgisi, araştırmacılığı benim için önemli (Görüşme Kaydı: Öğretmen 5).

Çocukların eğitimi ya da bireysel eğitim ile ilgili bir eğitime gideceksek işte ne gerek var diyen de olabiliyor... Çocukların gelişim alanında bir proje geliştireceksek istemiyorum diyen de olabiliyor ...Bu durum hevesini kırabiliyor (Görüşme Kaydı:Öğretmen 6).

... Mesleki etiği benden farklı olan arkadaşlar beni olumsuz etkiliyor (Görüşme Kaydı:Öğretmen 12).

Öğretmen 1 ve öğretmen 2 “dışlanma” kodundaki açıklamalarıyla, farklılıklar hususunda doğru iletişim kurulamazsa, farklılıklarının kabulünün zorlaşp, bireylerin dışlanmasına sebep olacağına vurgu yapmaktadır.

Şu şekilde etkiler, her zaman birlikte çalışmak birlikte yaşamak bir uyumu gerektirmesi gerekiyor. Zaten eğer bir grubun içerisinde siz uyum sağlayamıyorsanız ve o gruba uyamıyorsanız bir çark gibi düşünün, o çarkın dışına mutlaka atılırsınız, dışlanırsınız (Görüşme Kaydı: Öğretmen 1) .

Yani işte yansıtmayla ilgili. Farklı dediğimiz özellik baskın durumdaysa o özelliği iletişim etkilenir, ya da öğretmen o özellikleri ile ilgili kendini kapatmış,veya kendini negatif hissettiriyorsa o özellikten dolayı okuldan dışlanır (Görüşme Kaydı:Öğretmen 2).

Görüşmelerde ortaya çıkan, farklılıkların örgüte olumsuz etkisi alt temasındaki öğretmen görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

Öğretmen 4 “idarenin işini zorlaştırma” kodundaki ifadeleri ile yöneticilerin adaletsiz tutumunun idarenin işini zorlaştıracağına vurgu yapmaktadır.

Okul açısından dediğim gibi öğretmen paylaşımcı biri değilse kendi içinde kutu ise idare tarafından da yüceltilir sen bir şey yapamıyorsun o yapıyor denirse ne olur ben o öğretmeni takdir edeceğime teşekkür edeceğime bu sefer cephe alırım, idare farklı işler yerine bu konuyla uğraşır (Görüşme Kaydı:Öğretmen 4).

Öğretmen 10’un “çatışma” kodundaki ifadeleri yöneticilerin adaletsiz tutumunun çatışmalara neden olacağına vurgu yapmaktadır.

Kendi okulum açısından, yöneticim eğer farklılıkları aşırı derecede bireysel olarak ön plana çıkarmaya çalışıyorsa bu ortamda çatışmaya yol açar. (Görüşme Kaydı:Öğretmen 10)

Öğretmen 3 ve öğretmen 5'in "okul imajı" kodundaki ifadeleri sabit fikirli olma, işini sevmeme, belli kalıplar ardına saklanma gibi sebeplerden dolayı okul imajının zarar göreceğine vurgu yapmaktadır.

Sabit fikirli ve sadece mesaisini doldurmak için gelen öğretmen çocuk için dezavantajdır. Bu dezavantaj, okulun velinin gözündeki değerini azaltır (Görüşme Kaydı:Öğretmen 3).

Yani onlar biraz daha bence hani belli bir ismin var okulun onun arkasına saklanıyor gibi hani onu kanıtlamış oluyor gibi. Yansır. Biz böyle değiliz aslında biraz daha çabalamayacağız, yeterliyiz der gibi gelişime kapatılmışlık yerinde sayma okulun toplum gözündeki yerini olumsuz etkiler (Görüşme Kaydı:Öğretmen 5).

Görüşmelerde ortaya çıkan, farklılıkların topluma olumsuz etkisi alt temasındaki öğretmen görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

Öğretmen 9'un "toplumun okula karşı olumsuz tutum sergilemesi" kodundaki ifadeleri örgüt çalışanlarının tutumlarının topluma nasıl yansıtacağını göstermektedir.

Mesela öğretmenler okula somurarak giriyorsa, öğretmenler okulda birbirine selam vermiyorsa yani çalışma ortamının olumsuz havası hissediliyorsa veli de okula karşı olumsuz tavır sergiler ve bu şekilde uzayıp gider. Topluma yayılır. Aaa o okulumu gönderiyorsun çok kötü vb. toplum baskısı ile okula karşı bireylerin tutumu değişir (Görüşme Kaydı:Öğretmen 9).

Öğretmen 6'nın ve öğretmen 9'un "farklılığı olan bireyin toplum tarafından dışlanması" kodundaki ifadeleri dedikoduların toplumu nasıl etkileyeceğine vurgu yapmaktadır.

Topluma da bu okulda şöyle bir öğretmen var hiç çalışmıyor gibi kulaktan kulağa yayılır. Veliler öğretmen seçmeye başlar, öğretmen kendini kötü hisseder. Öğretmen veliler tarafından dışlanabilir. Bu dedikodu ile öğretmen toplumca kötü öğretmen olarak anılır. (Görüşme Kaydı:Öğretmen 3)

Farklılıkların olduğu bir okulda, farklılık doğru anlatılmazsa toplum bu durumda dedikoduya başlar. Dedikodu farklı boyutlara kadar gelebilir. Toplum dedikodu çıkarıp, bu dedikodudan etkilenir. (Görüşme Kaydı:Öğretmen 6)

4.2.4. Okullarda Farklılıkların Yönetim Şekilleri

Bu alt başlığa yanıt bulmak amacıyla okullarda hissedilen farklılıkların yönetimi şekilleri hümanist, demokratik, yapıcı /destekleyici olarak tabloda ele alınmıştır.

Tablo 4.7. Okullarda Farklılıkların Yönetim Şekline İlişkin Öğretmen Görüşleri

Tema	Alt tema	Kod	Frekans
Farklılıkların Yönetim Şekilleri	Hümanist	Bireye değer verme	1
	Demokratik	Bireyler arası fark gözetmeme	1
		Karara katma	2
	Yapıcı/destekleyici	Farklılıkları destekleme	1
Çözüm odaklı yaklaşma		4	

Araştırmada öğretmenlere “Okul yöneticiniz farklılıkların yönetilmesinde nasıl bir yaklaşım sergilemektedir?” sorusu sorulmuştur. Öğretmenlerin verdiği cevaplar hümanist, demokratik ve yapıcı/ destekleyici olmak üzere üç alt temada toplanmıştır. Öğretmenler en çok okullarında “çözüm odaklı yaklaşma” kodunu içeren yapıcı - destekleyici yönetim şeklinin uygulandığı görüşündedir.

Öğretmen 2'nin “bireye değer verme” kodundaki ifadeleri öncelikle yöneticisinin bireyi tanımaya özen gösterdiği için hümanist yaklaşımda olduğuna vurgu yapmaktadır.

... Öncelikle bireyi tanıyıp, özelliklerini fark etmeye çalışıp ondan sonra beklentiye giriyor. Öğretmenler arasında diyalogu arttırıcı bir takım çalışmalar yapmak için güdülüyor. Yeniliklere karşı önümüzü açıyor. Böyle bir idare tercih edilesi bir idare. Ama hep bakış acısı önemli. Kişinin özgüvenini destekleyici, kendini yetiştirmesine destekleyici, mesleki doyumunu karşılayan ve iletişime açık bir idare (Görüşme Kaydı:Öğretmen 2).

Öğretmen 4, öğretmen 8 ve öğretmen 11 “karara katma” kodunda ifadeleriyle demokratik bir ortam olup, kararların birlikte alınması sebebiyle yönetimin demokratik yaklaşımda olduğunu ayrıntılı dile getirmişlerdir.

Demokratik yaklaşıyor. Farklılıklara saygılılar bu böyle olsa olmaz mı sen diyorsun aslında ben böyle düşünüyorum benim dediğim de olmuyor idarenin dediği de olmuyor orta yolu bulmaya çalışıyoruz (Görüşme Kaydı: Öğretmen 4).

Demokratik yaklaşıyor şimdi herkesin kendisini ifade edebileceği şekilde uygun ortamlar hazırlıyor işte toplantılarımız var. Yeni eğitim sistemimizin değişmesinden sonra seminer dönemlerimiz oluyor daha fazla oluyor işte o dönemlerde gezi, kahvaltı, yemek. Yani hani tabii herkes aynı olamaz yani aynı şehir içerisinde bile farklı kültürlere sahip insanlar olabilir. Yani işte öyle durumlarda herkesin ortak bir alan oluşturup o alanda ortak bir payda içerisinde hareket etmeye çalışıyoruz ortak payda da hareket ediyoruz (Görüşme Kaydı:Öğretmen 8).

Bu seneki idaremiz çok iyi. Bu seneyi değerlendirecek olursak; demokratik bir şekilde oturuyoruz. Herkes sıkıntılarını dile getiriyor. Ona göre idare bize bir çözüm yolu bulmaya çalışıyor. Ona göre kararlar alınıyor (Görüşme Kaydı:Öğretmen 11).

Öğretmen 1 “farklılıkları destekleme” kodunda ifadeleriyle demokratik bir ortam olup, kararların birlikte alınması sebebiyle yönetimin demokratik yaklaşımda olduğunu belirtmiştir.

Farklılıklara destekleyici yaklaştığımı düşünüyorum. Çünkü dediğim gibi zaten okuldaki arkadaşların arasında çok güzel bir uyum var. Bu olumlu uyum okul idaresine de yansıyor ve bizi bu konuda destekliyorlar (Görüşme Kaydı: Öğretmen 1).

Öğretmen 3 ise “çözüm odaklı yaklaşma” kodunda ifadesinde yöneticinin belli çerçevede tüm sorunlara çözüm bulması sebebiyle yönetimin yapıcı yaklaşımda olduğunu ifade etmiştir.

...Yapıcı yaklaşıyor. Farklılıklara çözüm odaklı yaklaşıyor. Hemen çözmeye çalışıyorlar... (Görüşme Kaydı: Öğretmen 3).

Öğretmen 6 da bu koda yönelik ifadesinde yöneticinin tüm farklılıkları avantaja çevirmeye çalıştığı için yapıcı yaklaşımda olduğunu ifade etmiştir.

... Farklı öğrenci de olsa farklı öğretmende olsa her seferinde olayı olumlu yöne döndürmenin peşinde idareyiz. Her defasında bu farklılıklarla okula ne katabiliriz veliye ne katabiliriz okul adına ne katabiliriz hani hep olumlu yönden görmeye çalışıyorlar (Görüşme Kaydı: Öğretmen 6).

4.2.5 Okullarda Yönetimsel Yaklaşımların Sonuçları

Bu alt başlığa yanıt bulmak amacıyla öğretmenlere “Okul yöneticinizin farklılıkların yönetiminde sergiledikleri yaklaşımların sonuçları nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir ve bulgular tablo 4.8’de verilmiştir.

Tablo 4.8. Okullarda Farklılıkların Yönetim Şeklinin Sonuçlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri

Tema	Alt Tema	Kod	Frekans
Avantajları	Bireysel	Bireyin kendini değerli hissetmesini sağlama	2
		İletişimi arttırma	2
		Bireysel motivasyon arttırma	4
		Mesleki gelişim sağlama	3
		İş birliği sağlama	3
	Örgütsel	Okulun başarısını arttırma	2
		Olumlu okul iklimi	2
		Eğitimin kalitesinde artma	8
	Dezavantajları	Bireysel	Kişilerin siradanlaşması
Proje üretiminin düşmesi			2
Kişiler arası çatışma oluşturma			4
Motivasyonu düşürme			6
Örgütsel		Örgütsel sosyalleşmeyi engelleme	3
		Okula karşı olumsuz tutum oluşma	4
		Mutsuz okul iklimi	6
		Örgütsel başarıya olumsuz etki	6

Öğretmenlerin verdiği cevaplar farklılıkların yönetim şeklinin avantajları ve dezavantajları temasında toplanmıştır. Her iki tema da bireysel ve örgütsel alt temalarından oluşmaktadır. Görüşmelerde ortaya konan, okullarda farklılıklarının yönetim şeklinin bireysel avantajları alt temasındaki kodları oluşturan öğretmen görüşleri aşağıda incelenmiştir.

Öğretmen 1 in “işbirliği sağlama” kodundaki açıklamaları dengenin işbirliğiyle orantılı olduğuna, işbirliği olursa işlerin düzene gireceğine vurgu yapmaktadır.

İşbirliği eşittir uyum, denge. Eğer siz bu dengeyi kendi içinizde kurabiliyorsanız bu sizin sınıfınıza da yansıyor, çocuklarınıza da yansıyor, eğitim şeklinize de yansıyor, velilerinize de yansıyor, kişisel hayatınıza da yansıyor. Denge olduktan sonra işbirliği oluyor, uyum oluyor, sonra uyum işbirliğini arttırıyor, bir çark gibi yani (Görüşme Kaydı:Öğretmen 1).

Öğretmen 2’ in “iletişimi arttırma” kodundaki açıklamaları yöneticilerin kişisel gelişimi destekleyerek iletişimi arttırdığına vurgu yapmaktadır.

Öğretmenler arasında diyalogu arttırıcı bir takım çalışmalar yapmak için güdülüyor. Yeniliklere karşı önümüzü açıyor. Böyle bir idare tercih edilesi bir idare. Ama hep bakış açısı önemli. Kişinin

özgüvenini destekleyici, ... iletişime açık bir idare. Bu da eğitim sürecinde önce kişisel gelişimi devamında da mesleki gelişimimizi sağlıyor (Görüşme Kaydı:Öğretmen 2).

Öğretmen 10 in “bireysel motivasyonu artırma” kodundaki açıklamaları demokratik yaklaşımın bireylerde motivasyonu artırdığını göstermektedir.

Dediğim gibi daha güzel, daha verimli fikirler üretmek, fikirleri uygulayabilmek adına avantaj sağlıyor. Toplantılarda da öyle herkesin fikirleri alınır, bir proje yapımında da öyle. O fikirlerden yeni bir ürün çıkar, o doğrultu da ilerlenir. Çünkü herkes her şeyi aynı düşünmek zorunda değil üzerine birisi başka bir şey ekler yani Bu anlamda bireysel motivasyonu artırır (Görüşme Kaydı:Öğretmen 10).

Görüşmelerde ortaya konan, okullarda farklılıkların yönetim şeklinin örgütsel avantajları alt temasındaki kodları oluşturan öğretmen görüşleri aşağıda incelenmiştir.

Öğretmen 2 ve öğretmen 6 “eğitimin kalitesinde artma ” kodundaki açıklamaları kişilerin farklılıklarına verilen değerın eğitime nasıl yansıdığını göstermektedir.

Daha güzel ürünler ortaya çıkıyor. Dolayısıyla idare kişiyi tanıyıp fırsat verdikçe o kişi de performansını ortaya koyuyor. Okul öncesi bazında ele alırsak çocuklarla iletişim, velilerle iletişim pozitif oluyor ürünler ve performanslar başarılı şekilde artıyor. Dolayısıyla eğitimin kalitesi artıyor. (Görüşme Kaydı: Öğretmen 2).

Yani farklı olanlara karşı söyle farklı öğrenci de olsa farklı öğretmende olsa her seferinde olayı olumlu yöne döndürmenin peşinde idareyiz. Her defasında bu farklılıklarla okula ne katabiliriz veliye ne katabiliriz toplum adına ne katabiliriz hani hep olumlu yönden görmeye çalışıyorlar. Bu da eğitimin kalitesini artırıyor (Görüşme Kaydı:Öğretmen 6)

Öğretmen 8’in “ olumlu okul iklimi” kodundaki cümleleri farklılıkların doğru yönetiminin işlerin düzenli ilerlemesine, amaçlara ulaşmada ortak çaba gösterilmesine böylece olumlu bir okul iklimi ortaya çıkmasına sebep olduğuna vurgu yapmıştır.

Hani ne diyeyim okuldaki güvenliği etkiliyor. Çocukların güvenliğini etkiliyor. Öğretmenlerin, çocukların, velilerin, okul idaresinin mutlu olmasını etkiliyor. İşlerin daha düzenli bir şekilde ilerlemesini etkiliyor. Yani herkes bir şey var, bir şeyimiz var burada belirlediğimiz bir hani amacımız var herkes amaçlar doğrultusunda toplanıp aynı yönde hareket edebiliyoruz. Okul kadromuz çalışmaktan keyif alıyor. Oluşan mutluluk okul iklimine yansıyor...(Görüşme Kaydı: Öğretmen 8).

Öğretmen 5 ve öğretmen 12'nin “okul başarısını arttırma” kodundaki ifadeleri farklılıkların doğru yönetiminin okul başarısını nasıl arttırdığına vurgu yapmaktadır.

Okula isteyerek geliyoruz. Bu benim mutlu bir eş, anne olmamı sağlıyor. Derslerimi daha aktif, özverili olmamı sağlıyor, sosyal hayatımda arkadaşlarıma pozitif elektrik veriyorum, iş ortamımızda mutlu bireyler olarak çalışıyoruz. Okuldaki mutluluk, okulun başarısını arttırıyor. Çünkü kafamız rahat olduğu için hepimiz işimizi en iyi şekilde yapıyoruz.(Görüşme Kaydı:Öğretmen 5)

Eğitim uygulamalarında farklı uygulamaları deneyebiliyoruz, araştırmacılığımızı arttırıyor, çocuklara daha farklı yeni bilgiler verebiliyoruz. Projeler üretebiliyoruz. Daha gönüllü etkinliklere katılıyoruz. Bu şekilde okulun başarısının arttığını, istenen okul olduğumuzu görüyoruz. (Görüşme Kaydı: Öğretmen 12)

Görüşmelerde ortaya konan, okullarda farklılıkların yönetim şeklinin bireysel dezavantajları alt temasındaki kodları oluşturan öğretmen görüşleri aşağıda incelenmiştir.

Öğretmen 1 “motivasyonu düşürme” kodundaki açıklamaları ile okullarda var olan dengenin bozulup, huzursuzlukların motivasyonu düşüreceğine vurgu yaparken, Öğretmen 2 bu koda ilişkin açıklamalarında okullardaki işbirliğinin bozulmasıyla şikayetlerin başlayıp, bireylerin motivasyonunu düşüreceğine vurgu yapmaktadır.

Ya tabi ki biraz önce dengeden bahsetmiştim. Denge kaybolur, dengenin kaybolduğu yerde çatışmalar olur, huzur olmaz. Huzursuz bir ortamda da hiç kimse çalışmak istemez. Huzursuz bir ortamda motivasyon da olmaz. Motivasyon olmazsa kimse işe sarılmaz (Görüşme Kaydı:Öğretmen 1).

Biz okul öncesi olduğumuz için mecburen veli işbirliği içerisindeyiz. Eğitime veliyi koymak zorundayız. Çok fazla şikayet olurdu mesela. Bu da istenmedik durumlara yol açar. Öğretmen zor durumda kalır. Şikayetler de farklı birimlere gideceği için olayın büyümesi söz konusu. Bu da motivasyonu düşürecektir (Görüşme Kaydı:Öğretmen 2).

Öğretmen 6'nın “kişiler arası çatışma oluşturma” kodundaki ifadeleri ise bireyler arası iletişimsizlikten dolayı çatışmalar meydana getireceğini belirtmektedir.

...Bunun için en büyük dezavantaj okulda kişiler arası çatışma çıkması olurdu. İletişime geçemeyen, birbirleriyle çatışan öğretmenlerin ne kendine ne de çocuklara faydası dokunurdu...(Görüşme Kaydı: Öğretmen 6).

Görüşmelerde ortaya konan, okullarda farklılıkların yönetim şeklinin örgütsel dezavantajları alt temasındaki kodları oluşturan öğretmen görüşleri aşağıda incelenmiştir.

Öğretmen 3 ve öğretmen 11'in "okula karşı olumsuz tutum oluşması" kodundaki ifadelerinde farklılıkların yönetiminde yapılan hataların toplum vasıtasıyla okulu tekrardan nasıl etkileyeceğine vurgu yapılmıştır.

En başta okul kötü anılırdı. Toplum açısından bu hiç hoş olmazdı. İşe gelirken öğretmenlerin ayakları geri geri giderdi... (Görüşme Kaydı: Öğretmen 3).

... bu da çocukların mutluluğunu ve başarısını etkilerdi. Çocuklar da okula gelmek istemezdi. Bu velileri etkiler, okula karşı ön yargı oluşturur, olumsuz tutum sergilerdi (Görüşme Kaydı: Öğretmen 11).

Öğretmen 8'in "mutsuz okul iklimi" koduna ilişkin görüşleri farklılıkların yönetiminde yapılan hataların okul iklimini nasıl etkilediğini açıklar niteliktedir.

Şöyle bizde mesela şey oluyordu veliler geldiği zaman işte 10 yıllık 15 yıllık bir okuluz. İşte hemen diyor ki ben öğretmenim şu öğretmene gitmek istiyorum. O zaman daha çok seçici olur veliler ve bir taraf mutlaka dışlanır bana göre. Bu da mutsuz insanların çalıştığı mutsuz bir okul iklimi oluşturur (Görüşme Kaydı: Öğretmen 8).

Öğretmen 12'nin "örgütsel başarıya olumsuz etki" kodundaki ifadesi eğitimin kalitesinde yöneticinin etkisine vurgu yapmaktadır.

... farklılıkları iyi değerlendiren bir yönetici aslında oradan çok şey elde eder. Yeter ki bunu nasıl yöneteceğini, nasıl bir araya getirebileceğini iyi bilsin. Aslında çatışmadır güzel şeyler yaratan ve özgür fikirler üreten. O anlamda bunu doğru kullanırsa okulda bambaşka bir ortam yaratır, eğitimin kalitesini artırır. Ama yönetemezse en başta eğitimin kalitesini düşürür. (Görüşme Kaydı: Öğretmen 12)

4.2.6 Okullarda Farklılıkların Yönetimine İlişkin Öneriler

Araştırmada öğretmenlere "Farklılıkların yönetimine ilişkin önerileriniz nelerdir?" sorusu sorulmuştur. Öğretmenlerin verdiği cevaplar eğitimler, iletişim ve destek olmak üzere üç alt temada toplanmıştır. Görüşmelerde ortaya konan önerilerden eğitim alt temasındaki kodları oluşturan öğretmen görüşleri aşağıdaki tablo 4.9'da verilmiştir.

Tablo 4.9. Okullarda Farklılıkların Yönetimine İlişkin Öğretmenlerin Önerileri

Tema	Alt tema	Kod	Frekans
Farklılıkların yönetimi önerileri	Eğitimler	Yönetici eğitimi verilmesi	1
		Değerler eğitiminin kapsamının geliştirilmesi	3
		Aile eğitimleri verilmesi	4
		Farklılıkların yönetiminin hizmet içi eğitimlerle desteklenmesi	5
	İletişim	Birebir iletişim kurulması	4
		Okul personelinin sosyalleşmesi	4
		Jest, mimik yada güzel sözle anında dönüt verilmesi	8
		Maddi ve manevi ödüller verilmesi	12
	Destek	Ulusal ve uluslar arası projeler artırılması	1
		Sivil toplum kuruluşu desteği	1
		Fark yaratan kişilerden seminerlerler	1
	Bireysel destek	4	

Öğretmen 7 “yönetici eğitimi verilmesi” kodundaki ifadesiyle yönetimin ciddi bir konu olup, ilgili eğitimlerle yapılması gerektiğine vurgu yapmaktadır.

Ben bu anlamda ilk olarak yöneticinin ciddi bir eğitimden geçmesi gerektiğini düşünüyorum. Çünkü yöneticilerimizin bu tarz konularda eksikliği var. Bu sadece farklılık boyutu da değil yani bir okul iklimi olumlu anlamda nasıl oluşturulur, bu okul kültürüne nasıl dönüştürülür, öğretmenin iş doyumunu nasıl artırılır, bunların hepsinde ki olası eksiklikler tamamlanmalı. Hizmet içi eğitimler ya da bir yüksek lisans eğitimiyle, yöneticilere alanı doğru tanıtmakla olmalı. Profesyonel yöneticilere ihtiyacımız var. Bence Türkiye'nin en büyük eksiği bu (Görüşme Kaydı: Öğretmen 7).

Öğretmen 4 ve öğretmen 5'in “değerler eğitiminin kapsamının geliştirilmesi” kodundaki ifadeleri öğretmenlerin bu konuya verdiği önemi gösterirken, bu eğitimin kapsamının neden artırılması gerektiğini açıklamaktadır.

... Mesela ben değerler eğitimi. Ben milli eğitimde komisyonundayım. Halen öğretmenler tarafından bir angarya olarak görüldüğünü düşünüyorum ama söyle bir şey bu değerler eğitimi evden aileden gelecek. Sen istediğin kadar selamlaşarak sınıfa gir hoşgörüyü anlat vatanseverliği anlat bu sadece öğretmenle olabilecek bir şey değil. Kaldı ki öğretmen kendi değerleri kadar yansıtabilir çocuklara bu bizler için çok önemli. Bu sene biz değerler eğitimini çok önemsiyoruz. Değerler eğitiminin kapsamının aile, öğretmen olarak geliştirilmesinin etkili olacağını düşünüyorum. Öğretmen kendi değerini yansıtıyor bence her gün değerler gündelik yaşamın içinde olmalı (Görüşme Kaydı:Öğretmen 4).

Her şey eğitimle başlar. Her şeyin temeli eğitim. O yüzden gerekli eğitimlere yönlendirilmeli. Örneğin değerlerin eğitimini veriyoruz çocuklara ama bu eğitimin aslında toplumsal alanda da verilmesi gerekiyor. Toplumsal bir mesajımızın olması gerekiyor. Bizim okulda yaptığımız eğitim evde pekiştirilmediği sürece hani çok faydası olmuyor. Ailelerde farklılıklara saygı olmak üzere birçok konuda eğitilmeli. Yani değerler eğitimi öncelikle tüm topluma verilmesi gereken bir eğitim. (Görüşme Kaydı:Öğretmen 5).

Öğretmen 3 ve öğretmen 7'nin "farklılıkların yönetiminin hizmet içi eğitimlerle desteklenmesi" kodundaki ifadeleri hizmet içi eğitimin kişiler üzerinde etkili olduğuna vurgu yapmaktadır.

Bence eğitimler. Özellikle hizmet içi eğitimler. Olumsuzlukların giderilmesi için en etkili yöntem olacaktır. (Görüşme Kaydı: Öğretmen 3).

... Özellikle farklılıkların yönetimi ve ciddi bir demokrasi eğitimine ihtiyaç var. Çünkü demokrasinin olmadığı yerde zaten düşünceye saygı da yoktur, farklılığa saygı da yoktur. O yüzden iyi bir demokrasi eğitimi ve bu alanda liderlik, yöneticilik alanında yüksek lisans ya da hizmet içi eğitim olmalı (Görüşme Kaydı:Öğretmen 7).

Görüşmelerde ortaya konan, farklılıkların yönetimi önerilerinden iletişim alt temasındaki kodları oluşturan öğretmen görüşleri aşağıda incelenmiştir.

Öğretmen 8'in "okul personelinin sosyalleşmesi" kodundaki cümleleri farklılıkların yönetiminde sosyal ortamlarda daha fazla zaman geçirmenin bireyler üzerinde olumlu etkiler yaratacağına vurgu yapmaktadır.

Yani daha sık bir araya gelinebilir. Okul içerisinde değil, okul dışında sosyal ortamlarda bir araya gelinebilir. Mesela bizde şey var. 2 haftada 1 böyle herkesin evine sırayla gezmeye gidiyoruz. Yani okul dışında biz hepimiz sonuçta genelde birbirine yakın yaş grubundayız. Evet biz okulda tamam alt-üst ne bileyim öğretmen-personel ilişkisi var ama dışarıya çıktığımızda bu statülerimizden kurtulup insan oluyoruz ve insan olarak da bir araya geliyoruz. Ondan sonra geziler olabilir (Görüşme Kaydı: Öğretmen 8).

Öğretmen 1 ve öğretmen 4'ün "jest, mimik ya da güzel sözle anında dönüt vermesi" kodundaki ifadeleri anında verilen tepkilerin kişilerin motivasyonunu arttırdığını gösterir niteliktedir.

Yani dönütünüzün mutlaka insanların gözünün içine bakarak takdir etmeniz gerekiyor. Ve ödülü gözlerine bakarak ses tonunuzla ve onunla gerçekten birebir iletişime geçerek yaptığınız da daha motive edici buluyorum. (Görüşme Kaydı:Öğretmen 1)

“... jest,mimik bence çok önemli. İletişim diyoruz ya doğru iletişim dilini kullanabilmek doğru ifade edebilmek ve ifade edebildikten sonra karşından sadece mimik olarak görmek bile insanı mutlu ediyor olumlu olarak pekiştiriyor (Görüşme Kaydı:Öğretmen 4).

Öğretmen 5, öğretmen 7 ve öğretmen 9 “maddi ve manevi ödüller verilmesi” kodundaki ifadelerinde örgüt çalışanların üzerinde ödüllerin olumlu etki edeceğine vurgu yapmaktadır.

Başarı belgesi de çok motive edici olabilir. Bu belgelerin kıstaslarının çok keskin olduğunu ve yeterince verilmediğini düşünüyorum. Bu konu o kadar ince elenip sık dokunuyor ki çoğu kişinin emeğinin karşılığını alamadığını düşünüyorum. Bu belgelerin sayılarının arttırılması olumlu olarak bireyleri etkileyecektir (Görüşme Kaydı:Öğretmen 5).

Ödüllandirme. Şu var bu tabi ki daha üst kurumların yapması gereken bir nokta. Bir öğretmenin ödüllendirilmesi kadar bir yöneticinin ödüllendirilmesi gerekiyor. Yani biz hep öğretmen gözüyle bakıyoruz ama yöneticinin harcadığı emeği de görmek gerekiyor o yüzden ciddi anlamda bir ödüllendirme sistemi.(Görüşme Kaydı: Öğretmen 7).

Ödüller her yaşta çok motive edici sonunda ödülü olan yarışmalara bile büyük küçük hepimiz zevkle katılıyoruz. Ne biliyim milli eğitim bunu katı kurallarla yapmak zorundasınız diye değil de, daha yapıcı daha esnek sunduğu zaman daha keyifli oluyor. Mesela çok teşekkür ederim, çok güzel, arkadaşlar hepimizin sayesinde oldu teşekkür ederim denmesi bile bizi motive ediyor.(Görüşme Kaydı: Öğretmen 9).

Görüşmelerde ortaya konan, farklılıklar yönetimi önerilerinden destek alt temasındaki kodları oluşturan öğretmen görüşleri aşağıda incelenmiştir.

Öğretmen 10’un “ulusal ve uluslararası projelerin arttırılması” kodundaki açıklaması farklılıkları görerek tanımak ve kabullenmek için projelerin önemine vurgu yapmaktadır.

Aslında itwining projesi, erasmus, abd projeleri bunlar farklılıklara saygı göstermeyi, iş birliği yapmayı arttıran şeyler. Bu tarz projelere eğilim arttırılabilir. Bununla ilgili bilgilendirme çalışmaları yapıp, yaygınlaştırma çalışmaları yapılabilir. Çünkü orada birçok ülke ile bir araya gelerek farklı özellikler pekiştiriliyor. Hepsinin farklı uygulamaları var. İşbirliğini pekiştiriyorsun. Karşılıklı fikir alışverişi yapmak onun uyguladığı şeyleri kendine uyarlamak, sende karşıdaki ile

bilgi veriyorsun, yani bu tarz projelerle desteklenebilir. Uluslararası ve ulusal projelerle (Görüşme Kaydı:Öğretmen 10).

Öğretmen 6 “sivil toplum kuruluşu desteği” kodlu ifadesi farklılıkların yönetiminde sivil toplum örgütlerini de işin içine katarak çok daha büyük bir kesime hitap etmeyi hedefleyen öneri sunmaktadır.

Ben sizin arkanızdayım duruşu gösterilmeli. İdare de öğretmenlerde bunu desteklemeli. Gerekirse sivil toplum kuruluşlarından destek alınıp, ortak bir yol izlenmeli. Desteklenmeli, birleşmeli, aynı paydaya geçilmeli (Görüşme Kaydı:Öğretmen 6).

Öğretmen 5’in “fark yaratan kişilerden seminerler” kodundaki görüşü farklılıkların yönetimi adına dikkat çekici bir çözüm önerisi sunmaktadır.

Sevgi, saygı, hoşgörü, dürüstlük, adalet şeklinde. Öğretmenler bu konunun eğitimini alıyor daha farklı eğitimlerle pekiştirilmeli bence. Daha çok bir toplumdaki gibi fark yaratmış her kesime hitap edebilen kişilerce belli aralıklarla seminerleri olmalı bence ki her kesime ulaşılabilir. Belki bir slogan başlığı bulunup, eğitimler bu başlıkla yapılması fark yaratabilir (Görüşme Kaydı:Öğretmen5).

BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümü çalışmaya ait bulgulara dayalı tartışma, sonuç ve önerileri içermektedir. Bu araştırmanın amacı, bağımsız anaokullarında görev yapan öğretmenlerin farklılıklar ve farklılıkların yönetimine yönelik algılarını belirlemektir. Araştırmanın yöntemi gereği eş zamanlı yapılan çalışmalarda nicel ve nitel boyuta dayalı elde edilen verilerden çıkarılan sonuçlar tartışılmıştır. Ardından sonuçlar çerçevesinde önerilere yer verilmiştir.

5.1. Tartışma ve Sonuç

Araştırmanın amacı doğrultusunda elde edilen sonuçlara göre ilk olarak öğretmenlerin ölçeği oluşturan bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değer ve normlar, yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutlarına ilişkin görüşleri değerlendirilmiştir. Öğretmenler ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin olumlu görüşlere sahiptir. Memduhoğlu (2011), Ekinci (2014), Memduhoğlu ve Akyürek (2014), Kiliçlar Şahin (2015), Gölde (2015), Aslan(2015), Meteroğlu(2015), Keskinılıç Kara ve Alabay (2016) da çalışmalarında öğretmenlerin olumlu görüşlerde olduğu bulgularına ulaşmışlardır. Bu araştırmadan farklı olarak, Çetin ve Bostancı'ya (2014) göre okullarında farklılıkların nasıl yönetildiğine ilişkin öğretmenler kararsızdır. Balyer ve Gündüz (2011) ise araştırmalarında ilköğretim okullarında öğretmen görüşlerine göre farklılıkların yönetimine ilişkin algının olumsuz çıktığı sonucuna ulaşmışlardır.

5.1.1. Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutu Sonuçları

Okul öncesi öğretmenleri ölçeğinin bireysel tutum ve davranışlar alt boyutuna ilişkin olumlu görüşlere sahiptir. Bu sonuç bize okul öncesi öğretmenlerinin, bağımsız anaokullarında farklılıkların yönetimi konusunda olumlu bireysel tutum ve davranışlar olduğuna inandıklarını göstermektedir. Bu çalışma ile paralel olarak, Doğan, Uğurlu, Topçu ve Yiğit (2015); Memduhoğlu ve Ayyürek (2014); Keskinılıç Kara ve Alabay (2016); Aslan (2015); Memduhoğlu(2007) ve Ekinci (2014) de çalışmalarında

öğretmenlerin bireysel tutum ve davranışlar boyutuna yönelik olumlu görüşleri olduğunu bulmuşlardır.

Araştırmanın bireysel tutum ve davranışlar boyutunu oluşturan ifadelere verdikleri yanıtlar incelendiğinde öğretmenlerin okullarında, bilgi ve becerilerini geliştirmesinin desteklendiği söylenebilir. Öğretmenin bilgi ve becerilerini geliştirmesi, dolayısıyla kendini geliştirmesi hem okul yöneticileri tarafından okul başarısını etkileyeceği için hem de veli tarafından öğrenciyi etkileyeceği için istenen bir durumdur. Etkili bir farklılık yönetimi, farklılıkları kabul etmeyi herkesin kendini değerli hissettiği ve kabul edildiği bir ortam oluşturmayı (Treven ve Mulej'den aktaran Demirel, Özbezek, 2016) ve verimliliği artırmak için farklılıkları kullanmanın önemini vurgular (Hanappi-Egger'den aktaran Demirel, Özbezek, 2016). Yine bu boyut içerisinde öğretmenlerin okullarında sorunlarını çözümede meslektaşlarının farklı deneyimlerden yararlandıklarını söylemek mümkündür. Okullarda birçok özelliği açısından farklı olan öğretmenlerin tecrübelerini meslektaşlarıyla paylaşmaları olası bir problemi doğmadan ortadan kaldıracağı gibi çalışma ortamında meslektaşlar arası işbirliğini pekiştirip, samimi bir ortam yaratacaktır. Tschannen-Moran'a (2001) göre, okulların etkililiği ve uyum sağlayabilirliği öğretmenler arasında işbirliğini kolaylaştıran yapılar yaratmayla artırabilir Tschannen-Moran'dan aktaran Cerit, 2009).

Okul öncesi öğretmenlerinin bireysel tutum ve davranışlar boyutundaki görüşleri mezuniyet durumları bakımından farklılık göstermemektedir. Atasayar (2015), Kiliçlar Şahin (2015), Ekşi, Aksak ve Yaman (2016), Küçük (2018) de çalışmalarında benzer sonuçlara ulaşmıştır. Balyer ve Gündüz(2010) ile Keskinliç, Kara ve Alabay (2016) ise çalışmalarında öğretmenlerin görüşlerinin, son mezun olunan okul türüne göre farklılaştığı sonucuna ulaşılmışlardır.

Okul öncesi öğretmenlerinin bireysel tutum ve davranışlar boyutundaki görüşleri mesleki kıdemlerine göre değişmemektedir. Bu sonuçtan farklı olarak, Balyer ve Gündüz (2010), Balay, Kaya ve Geçdoğan-Yılmaz (2014), Kaya ve Geçdoğan-Yılmaz (2014),

Keskinkılıç Kara ve Alabay (2016), Ekşi, Aksak ve Yaman (2016) ise çalışmalarında öğretmen görüşlerinin mesleki kıdeme göre değiştiği sonucuna ulaşmışlardır.

Araştırmada öğretmenlere, ölçeğin bireysel tutum ve davranışlar alt boyutu ifadeleri göz önünde bulundurularak, farklılık olarak neleri gördüklerini ortaya çıkarmak için sorulan “Okulunuzda çalışan öğretmenler arasında ne tür farklılıklar olduğunu düşünüyorsunuz?” sorusuna öğretmenlerin verdiği cevapların kişisel ve mesleki farklılıklar olarak iki alt temada toplandığı görülmüştür. Görüşmelerde öğretmenlerin kişisel farklılıkları din ve mezhep, siyasi görüş, hayat görüşü, sendika olarak gördüğü sonucuna ulaşılmıştır. Kisisel farklılıklar olarak öğretmenler en çok sendika ve hayat görüşünden bahsetmişlerdir. Öğretmenlerin kişisel farklılık olarak sıraladığı özellikler incelendiğinde, bu özelliklerin insanların dışarıdan doğrudan fark ettiği farklılığın birincil boyutlarının özellikleri olmadığı göze çarpmaktadır.

Din, mezhep ve siyasi görüş farklılığının ise öğretmenler tarafından en az bahsedilen farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bireylerin, inançları ve tutumları iş hayatlarını etkileyebilir. Bilhassa farklı kültürler, dinler ve mezhepler, sorunların çıkmasına neden olabilir. Dini inançların kanunla korunuyor olması, çalışanların iş ortamlarında inançları nedeniyle ayrımcılıkla yüz yüze gelmesine engel olamamaktadır (Rivera'dan aktaran Öncer 2004). Araştırmada sonucunda öğretmenlerin hissettikleri mesleki farklılıklar, mesleki yeterlilik, eğitim düzeyi, meslekte kendini geliştirme, öğretim yöntemi, mesleki kıdem, mesleki deneyim olarak sıralanmıştır. Öğretmenlerin en çok belirttiği mesleki farklılıklar öğretim yöntemi, kıdem ve deneyim olarak sıralanmıştır. Rosen'a (1998) göre farklılık olarak ilk akla gelen cinsiyet, yaş ve ırk farklılık kavramını açıklamak için yetersizdir. Yaşantı şekli, meslek alışkanlıklar, dini inançlar ve kişilik de farklılığın ana sebepleri olabilir (Rosen'den aktaran Keskinkılıç Kara ve Alabay, 2016).

Bu farklılıklar, alanyazın incelendiğinde ikincil boyutlarının özellikleriyle uyusmaktadır. İkincil boyut bireyin, iletişim tarzını, eğitimini, ailevi durumunu, askerlik deneyimini, örgütteki rolünü ve çalışılan hiyerarşik kademeyi, dinini, ana dilini, coğrafik

konumunu, gelir düzeyini, çalışma / iş deneyimini, ve de alışma tarzını kapsamaktadır. Bu boyut üzerinde insanlar çok duyarlı değildir çünkü bu özellikler seçilebilir ve değişebilir. Bu özellikler, gözle görülmediği için birey isterse saklayabilmektedir (Hubbard'dan aktaran Sürgevil, 2008).

5.1.2. Örgütsel Değer ve Normlar Boyutu Sonuçları

Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel değer ve normlar boyutuna ilişkin görüşlerinin “olumlu” olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okul öncesi öğretmenleri, bağımsız anaokullarında farklılıklar konusunda olumlu örgütsel değer ve normlar olduğuna inanmaktadırlar. Farklılıkların yönetimini, kişilerin birbirine benzeyip benzemediği özelliklerinin fark edilmesi; kişilerin bütün bu özellikleriyle kabullenilmesi ve de kıymet görmesiyle başlayan bir süreç şeklinde tanımlamak mümkündür. Bahsedilen süreçte, farklılıkların yadrganılmadan örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi, sistemin de bu tutumu destekleyen şekillerde oluşturulması tavsiye edilmektedir (Süral ve Özer, 2007).

Okul öncesi öğretmenlerinin, örgütsel değer ve normlar boyutundaki görüşleri incelendiğinde, öğretmenlerin alt boyutu oluşturan tüm ifadelerle karşı olumlu düşüncelere sahip olması, alanyazında Ekinci (2014), Memduhoğlu(2007), Memduhoğlu ve Ayyürek(2014), Keskinılıç Kara ve Alabay(2016)'ın bulguları ile benzerlik göstermektedir. Bu boyuta ilişkin Çelik (2019), Balyer ve Gündüz (2010) ise farklı sonuçlar bulmuştur.

Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel değer ve normlar boyutundaki görüşleri arasında mezuniyet durumlarına göre herhangi bir fark bulunamamıştır. Atasayar (2015), Kiliçlar Şahin (2015), Ekşi, Aksak ve Yaman (2016), Küçük (2018), çalışmasında benzer sonuçlara ulaşmıştır.

Araştırmada öğretmenlere “Okulunuzda çalışmayı tercih ettiğiniz farklılıklar ve tercih etmediğiniz farklılıklar nelerdir?” sorusu sorularak, Farklılıkların Yönetimi Ölçeğindeki örgütsel değer ve normlar alt boyutunu oluşturan ifadelerle ilişkin, görüşlerinin

altında yatan sebeplerin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Arkadaşlıkların kalitesinin, bireyin tutumu ve davranışlarına göre etkisinin artıp azalabileceği bilinmektedir. Mevcut verilere göre, arkadaşlar sosyal davranışlar ve uyum sağlamada birçok yönden etkilenmektedirler (Collins ve Laursen, 1999). Öğretmenlerin çalışmayı en çok tercih ettiği meslektaşlarının, kendini geliştiren meslektaşları olduğu ortaya çıkmıştır. Kişilerin kendini geliştiren kişilerle birlikte çalışmak istemesi beklenen bir sonuçtur. Öğretmenlerin demografik özelliklerine göre çalışmayı tercih ettikleri farklılıklar cinsiyet, fiziksel farklılıklar ve yaş olarak sıralanmaktadır. Öğretmenlerin çalışma açısından en çok tercih ettikleri yaşı kendinden farklı kişiler ve farklı fiziksel özellikleri olan kişiler olarak bulunmuştur. Öğretmenlerin kendilerinden yaş olarak farklı bireyleri tercih etme sebebinin, mesleki kıdemden kaynaklandığı düşünülmektedir. Çünkü mesleki kıdemi az olan çoğu yeni mezun öğretmenler programa daha hâkimken, mesleki kıdemi daha fazla olan öğretmenlerin sınıf hâkimiyetinin daha iyi olduğu söylenebilir.

Araştırmada öğretmenler mesleki özellikler açısından öğretmen merkezli çalışan, eğitimle ilgili olumsuz yargıları olan, mesleğini sevmeyen kişilerle çalışmak istemediklerini belirtmişlerdir. Kişilik özellikleri açısından ise benmerkezci ve gelişime kapalı kişilerle çalışmayı tercih etmediklerini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin kendilerinden olumsuz özellikler bakımından farklı olan bireyleri tercih etmemeleri kendilerine ve mesleklerine verdiği değeri göstermektedir.

Okullarda çalışma açısından en çok tercih edilmeyenler, kendini geliştirmek istemeyen, gelişime kapalı kişilerdir. Öğretmenlerin en çok kendini geliştiren meslektaşları ile çalışmayı tercih ettiği ve en çok tercih edilmeyen meslektaşların kendini geliştirmek istemeyen öğretmenler olduğu bulgusu öğretmenlerin görüşmede tutarlı cevap verdiği kanıt sayılabilir.

Öğretmenlerin kendini geliştirme, gelişime açıklık konusundaki hassasiyeti, değişime ve gelişime ayak uydurma konusunda istekli olmaları ile açıklanabilir. Özellikle algıların tamamen açık olduğu çocuklarla çalışan öğretmenler için kendini geliştirme

isteğini, mesleki ihtiyaç olduğu kadar zorunluluk olarak da sayabiliriz. Çünkü sürekli yeni bilgilerle karşımıza çıkan yeni nesil çocuklar karşısında öğretmenlerin hali hazırdaki bilgileriyle çocukların ihtiyaçlarına cevap verebilmesi neredeyse imkamsızdır. Okullarda işbirliği içerisinde çalışan öğretmenler, kendini geliştiren meslektaşlarını kendilerine de katkı sağlayacağı için tercih ediyor olabilirler. Yine kendini geliştirmeyen öğretmenlerin tercih edilmeme sebebi, gelişime ayak uyduramamanın meslektaşlarına ve öğrencilerine katkı sağlayamayacak olmasından kaynaklı olabilir.

Araştırmada öğretmenlere “Farklılıkların olumlu ve olumsuz etkileri nelerdir?” sorusu sorularak, örgütsel değer ve normlar alt boyutunu oluşturan ifadelerle ilişkin, görüşlerinin altında yatan sebeplerin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Öğretmen bireysel açıdan farklılıkların kişisel gelişimlerine katkı sağladığını belirtmişlerdir. Bireyler yeni beceriler öğrenmek, iş performansını geliştirmek, kendini görebileceği en iyi seviyeye götürmek, kendinden hoşnut olmak, daha fazla tanınmak gibi nedenlerle kendini geliştirmek isterler (Boydell’den aktaran Kasapoğlu, 2009). Kendini geliştirme yeni bilgilerin ve becerilerin edinilmesi, mevcut kapasitenin geliştirilmesi veya yeni kapasitelerin oluşturulmasının yanı sıra bireylerin, mevcut bilgilerinin ve becerilerinin de sürekli değerlendirilmesiyle alakalı dinamik süreçtir (Fındıkçı, 1996). Töremen’e (2011, s.114) göre okul yöneticileri farklılıklara saygı gösterip, farklılıkları değerlendirip sinerji oluşmasına destek sağlamalıdır. Bu şekilde, öğretmenlerin deneyimlerinin ve de yaratıcılıklarının dışa vurulacağı ortamlar çok daha kolay oluşturulabilir.

Öğretmen görüşlerine göre farklılıkların olumlu etkileri okul örgütü açısından değerlendirildiğinde, farklı ürünler ortaya koyma ve okul iklimine katkı öğretmenlerin en fazla vurguladıkları etkiler olmuştur. Toplumsal açıdan ise farklılıkların kabulünü arttırma ve bakış açısını değiştirme gibi olumlu katkılar sağladığını belirtmişlerdir. Öğretmenler farklılıkların birey, örgüt ve toplum üzerinde olumlu etkileri olduğu kadar olumsuz etkileri olduğundan da söz etmişlerdir. Bireysel açıdan olumsuz etkisini, bireyin kişisel performansını etkileme ve dışlanma olarak görmektedirler. Öğretmenler farklılıkların okul

imajını olumsuz etkilediğini ve okulda çatışma yarattığını belirtmişlerdir. Topluma olumsuz etkileri arasında ise, toplumun okula karşı olumsuz tutum sergilemesi ve farklılığı olan bireyin toplum tarafından dışlanması sonuçlarını doğurabileceğini belirtmişlerdir. Landau ve diğ. (2011) göre farklılıklar aynı anda gerçekliği, bir fırsatı ve bir zorluğu oluşturabilirler. Gerçekliği; toplumların gün geçtikçe farklılaşması, fırsatı farklılıkların yaşamları zenginleştirmesi ve yaratıcılığı beslemesi, zorluğu; farklılıklara karşı olan tahammülsüzlüğün çatışmalar yaratabileceği şeklinde açıklamışlardır. Farklılıkların okullar için kaçınılmaz gerçek olması, etkili yönetimi ve de farklılıklara değer verilmesi durumunda olumlu sonuçlarının olması; kötü yönetilirse büyük kargaşalara ve çatışmalara olanak sağlayabilecek olması, farklılıklara karşı tutumun ve farklılıkların yönetimin ne kadar önemli olduğunu göstermektedir (Landau ve diğ.'den aktaran Tozkoparan ve Vatansever, 2011).

5.2.3. Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar Boyutu Sonuçları

Okul öncesi öğretmenlerinin yönetmel uygulamalar ve politikalar boyutuna ilişkin görüşlerinin “olumlu” olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okul öncesi öğretmenleri, bağımsız anaokullarında farklılıklar konusunda olumlu yönetmel uygulamalar ve politikalar olduğuna inanmaktadırlar. Araştırmanın sonuçları Memduhoğlu(2007), Ekinci (2014), Çelik (2019), Keskinçılıç Kara ve Alabay'ın (2016) sonuçlarıyla örtüşürken, Balyer ve Gündüz'ün (2010) sonuçları ile örtüşmemektedir.

Okul öncesi öğretmenlerinin yönetmel uygulamalar ve politikalar boyutundaki farklılıkların yönetimine ilişkin görüşleri incelendiğinde mezuniyet durumu bakımından öğretmen görüşleri arasında fark bulunmuştur. Buna göre lisans mezunlarının lisansüstü eğitim mezunlarına göre yönetmel uygulamalar ve politikalar boyutunda farklılıkların daha iyi yönetildiğini düşündükleri söylenebilir. Hayatımızda aldığımız eğitimlerin bakış açımızı değiştirdiğini, hayatımıza farklılık kattığını söylemek mümkündür. Öğretmenler lisans üstü eğitimle “uzman öğretmen” ünvanı kazanmaktadır. Lisans üstü eğitim mezunu öğretmenler farklılıkların yönetimine ilişkin yönetimsel uygulamalar ve politikaları

değerlendirirken uzman gözüyle yaklaştıkları için bu farklılığın ortaya çıktığını söylemek mümkündür.

Okul öncesi öğretmenlerinin yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutundaki farklılıkların yönetimine ilişkin görüşleri mesleki kıdemlerine göre değişmemektedir. Bu sonuç Kılıçlar Şahin(2015), Aslan (2015), Meteroğlu (2015) ve Küçük'ün (2018) sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Balay, Kaya ve Geçdoğan-Yılmaz (2014), Ekşi, Aksak ve Yaman (2016), Keskinlikç, Kara ve Alabay (2016) ve Atasayar (2015) ise çalışmalarında farklı sonuçlar bulmuşlardır.

Bu boyutla ilişkili olarak öğretmenlere “Okul yöneticiniz farklılıkların yönetilmesinde nasıl bir yaklaşım sergilemektedir?” sorusu yöneltilmiştir. Öğretmenler okul yönetiminin farklılıkları yönetirken hümanist, demokratik ve yapıcı/destekleyici yaklaşımlar sergilediğini belirtmişlerdir. Farklılıkların değerli olduğu eğitim ortamlarının oluşmasında “demokrasi” kayda değer role sahiptir Demokrasi aracılığıyla çoğunluk ve benzeş olanların, azınlıkları ezmesine engel oluşturulacaktır (Karakütük, 2001). Farklılıklar, doğru bir şekilde yönetilirse, okulda çalışan öğretmenler demokratik atmosferden etkilenecek, üzerlerinde baskı hissetmeden, okul hedefleri ve gayelerini gerçekleştirmede çok daha etkili şekilde çalışabileceklerdir (Keskinlikç-Kara ve Alabay, 2016).

Araştırmada yine yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu kapsamında öğretmenlere “Okul yöneticinizin farklılıkların yönetiminde sergiledikleri yaklaşımların sonuçları nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. Öğretmenlerin bu konudaki görüşleri okullarda yönetsel yaklaşımların sonuçları bireysel ve örgütsel avantajlar/ dezavantajlar olarak sınıflandırılmıştır. Öğretmenleri, farklılıkların yönetiminin bireysel olarak motivasyon oluşturma, mesleki gelişim sağlama ve iş birliği yaratma gibi olumlu sonuçlarından söz etmişlerdir. Bu sonuçlarla paralel olarak öğretmenler farklılıkların iyi yönetilmemesi durumunda ise kişiler arası çatışmaya yol açacağını ve motivasyonu düşüreceğini belirtmişlerdir. Balyer ve Gündüz (2010, s.29) farklılıkları iyi bir şekilde yönetilmesinin

çalışanların verimliliğini arttıracaklarını, çalışanların arasında iletişimi güçlendireceğini ve çalışanların yaratıcılığını arttıracaklarını böylelikle kararların daha da etkili alınıp, çalışanların morallerinin artacağını ifade etmişlerdir. Tozkoparan ve Vatansever (2011) de, çalışanların bağlılık, moral ve motivasyonunu artırdığını belirtmişlerdir.

Örgütlerin farklılıkları dikkate alma nedenlerinden birisi de, farklılıkların başarıyla yönetilmesinin örgüte avantaj sağlayacağı görüşüdür (Özkaya ve diğ., 2008). Araştırmamızda öğretmenler farklılıkların yönetiminin örgüte sağladığı yararları okulun başarısını arttırma, olumlu okul iklimi oluşturma ve eğitimin kalitesinde artma olarak belirtmişlerdir. Ancak farklılıklar iyi yönetilmezse olumsuz bir iklimin oluşacağını ve örgütsel başarının düşeceğini belirtmişlerdir.

Öğretmenler farklılıkların nasıl yönetilmesi gerektiğine ilişkin eğitim, iletişim ve destekten söz etmişlerdir. Farklılıkların yönetiminin hizmet içi eğitimlerle desteklenmesi, maddi ve manevi ödüller verilmesi ve bireysel destek sağlanması en çok vurguladıkları öneriler arasında yer almaktadır. Farklılıkların yönetimde başarılı olmak için örgütlerde farklılıkların gereksinimlerinin belirlenmesi, yöneticilerin ödül ve teşvikle çalışanları motive etmesi, farklılıklar ve farkındalıkların eğitimlerle arttırılması gerekmektedir (Polat, 2012, s.1398).

5.2. Öneriler

Araştırma sonuçlarından hareketle şu önerilerde bulunulabilir:

- Okul öncesi öğretmenlerine ve yöneticilerine, farklılıkların yönetimi kavramını detaylı ele alan hizmet içi eğitimler verilebilir.
- Okul öncesi öğretmenlerini kapsayan, farklılıkların yönetimi konusunda uzman kişilerle ve farklı ülkelerle ortak projeler yürütülebilir.
- Araştırma sonucunda, yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutunda lisans ve lisans üstü eğitim alan öğretmenlerin görüşleri arasında fark çıkmıştır. Bu yüzden sadece eğitim düzeyi lisans ve lisans üstü eğitim alan öğretmenlerle farklılıkların yönetimine dair çalışmalar yapılabilir.

- Araştırma sadece bağımsız ana okullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerini kapsamaktadır. Örneklem anasınıflarında çalışan okul öncesi öğretmenlerini de kapsayacak şekilde karşılaştırmalı bir çalışmaya dönüştürülebilir.

KAYNAKÇA

- Akın, Z. E. (2000). *Personel seçimi ve bu seçimde etkili olan unsurlara genel bakış (süreç ve yöntemler)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aksu, N. (2008). *Örgüt kültürü bağlamında farklılıkların yönetimi ve bir uygulama*. Yayınlanmamış doktora tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Aral, N. Kandır, A. ve Yasar, M.C. (2000). *Okulöncesi eğitim ve anasınıfı programları*. İstanbul: Ya-Pa Yayınları.
- Aslan, B. (2015). *Yönetici ve öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının incelenmesi (Batman örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Atasayar, Ö. (2015). *Kültürel farklılıkların yönetimine ilişkin öğretmen algı ve tutumlarının bazı değişkenler açısından incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Aytekin, H. (2004). *Okul yöneticilerinin farklılıkları yönetme yeterliliği*. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı. 6-9 Temmuz 2004, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya.
- Bakaç, N. (2018). *Farklılıkların yönetimine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Balay, R. ve Sağlam, M. (2004). Eğitimde farklılıklar yönetimi ölçeğinin uygulanabilirliği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(8), 32-46.
- Balay, R., Kaya, A. ve Yılmaz, R. G. (2014). Eğitim yöneticilerinin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 229-249.
- Balyer, A. ve Gündüz, Y. (2010). Yönetici ve öğretmenlerin okullarında farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının incelenmesi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 32, 25-43.
- Balyer, A. ve Gündüz, Y. (2011). Değişik ülkelerde okul müdürlerinin yetiştirilmesi: Türk eğitim sistemi için bir model önerisi. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 4(2).
- Barutçugil, İ. (2011). *Kültürler arası farklılıkların yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

- Bedir, E. (2002). yirmi birinci yüzyılda istihdamın artan önemi ve eğitim-istihdam ilişkisi. *Kamu-İş Dergisi*, 7 (1), 7-19.
- Begeç, S. (2004). *Farklılıkların yönetimi ve genel kurmay başkanlığı barış için ortaklık merkezinde yapılan bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Belloda, B. (2016). *Farklılıkların yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Kosova – Prizren ili ilk ve ortaöğretim devlet okullarında yapılan bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Berktaş, F. ve Atasoy, E. (2007). Dinler coğrafyasına küresel bir bakış. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(18), 18-44.
- Bhadury, H. , Mighty, E. J. & Damar, H. (2000). Maximizing workforce diversity in project teams: a network flow approach. *The international journal of management Science* (28), 143-153.
- Büyük Larousse, (1986). 5. Cilt, İstanbul: Interpress Basın ve Yayıncılık.
- Cerit, Y. (2009). Öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ile işbirliği yapma düzeyleri arasındaki ilişki. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(2), 637-657.
- Choi, S. & Rainey, H. G. (2010). Managing diversity in US federal agencies: Effects of diversity and diversity management on employee perceptions of organizational performance. *Public Administration Review*, 70(1), 109-121.
- Cinkılıç, H. (2009). *Okul öncesi eğitimin ilköğretim 1.sınıf öğrencilerinin okul olgunluğuna etkisinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Collins, W. A., & Laursen, B. (Eds.). (1999). *Relationships as developmental contexts: The Minnesota symposia on child psychology* (Vol. 30). Psychology Press.
- Cox Jr, T. (1991). The multicultural organization. *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 34-47.
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2015). *Pesquisa de metodos mistos-: serie metodos de pesquisa*. Penso Editora.
- Çetin, N. ve Bostancı, A.B. (2009). İlköğretim okullarında okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme durumu. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*. 1(2), 1-10.

- Çetin, C. ve Dereli, B. (2007). İş gücündeki farklılıkların yönetimi. B. Dereli (Ed.), Çok uluslu işletmelerde yurtdışına gönderilecek yöneticilere sunulan kültürlerarası eğitim ve uygulama örneği içinde(1. baskı, s.145-162). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Çolak, M. (2010). Eğitim ve beşeri sermayenin kalkınma üzerine etkisi. *Kamu-İş*, 11 (3), 109-125.
- Demirel, Y. ve Özbezek, B. D. (2016). Örgütlerde zenginliğin kaynağı olarak farklılıkların yönetimi: kavramsal bir inceleme. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 1-28.
- Dictionnaire Larousse, Ansiklopedik Sözlük (1994). Cilt, 2. Türkiye: Milliyet Gazetecilik A.Ş.
- Doğan, S., Uğurlu, C. T., Topçu, İ., ve Yiğit, Y. (2015). Farklılıkların yönetimi ile öğrenen okul arasındaki ilişkinin öğretmen algılarına göre incelenmesi. *Journal of Kirsehir Education Faculty*, 16(2).
- Ekinci, C. Ş. (2014). *Yönetici ve öğretmenlerin ilk ve ortaokullarda farklılıkların yönetimi konusundaki görüşlerinin değerlendirilmesi: Gaziantep ili Şehirkamil ilçesi örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Ekşi, H., Aksak, M., ve Yaman, N. (2016). Öğretmenlerin okul yönetiminin farklılıkları yönetme becerilerine ilişkin algılarının kişisel anlam profilleri ve kurum içindeki informal ilişkileri açısından incelenmesi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 44(44), 33-52.
- Eren, E. (1993). *Yönetim psikolojisi* (4. baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Fındıkçı, İ. (1996). *Bilgi toplumunda yöneticilerde kendini geliştirme*. (1. baskı). İstanbul: Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları.
- George, D., & Mallery, P. (2010). *SPSS for windows step by step. A simple study guide and reference* (10. baskı). GEN, Boston, MA: Pearson Education, Inc.
- Giddens, A. (2012). *Sosyoloji*. (2.baskı). (çev. C. Güzel). İstanbul: Kırmızı Yayınları.
- Gölge, C.(2015). *Ortaöğretim kurumunda çalışan öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algıları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Gönüllü, M. (2001). Grup ve grup yapısı. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(1), 191-201.

- Gümüş, M. (2009). *İşletmelerde farklılıkların yönetimi*. Bursa: MKM Yayıncılık.
- Gürkan, T. (2007). *Öğretmen nitelikleri görev ve sorumluluklar okul öncesi eğitimde güncel konular*. İstanbul: Morpa Yayınları.
- Haktanır, G. (Ed.). (2009). *Okul öncesi eğitime giriş*. (6. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface-and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of management journal*, 41(1), 96-107.
- Hubbard, E. (2004). *The manager's pocket guide to diversity management*. Human Resource Development.
- Jackson, S. E., May, K. E., Whitney, K., Guzzo, R. A., & Salas, E. (1995). Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams. *Team effectiveness and decision making in organizations*, 204, 261.
- Kamaşak, R. ve Yücelen, M. (2007). *Farklılıkların etkin yönetimi: çalışanların farklılık algısı ve ampirik bir araştırma*. B. Dereli. (Ed). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.ş.
- Kara, S. B.K. ve Alabay, E. (2016). Okul öncesi öğretmenlerinin farklılıkların yönetimine ilişkin algıları. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (2), 721-742.
- Karabey, S. ve Müftüoğlu, N. (2006). *Cinsel sağlık ve üreme sağlığı alanında ulusal ve yerel medya yoluyla savunuculuk projesi. gençlik ve cinsellik*. İstanbul, Türkiye: Cinsel Eğitim Tedavi ve Araştırma Derneği.
- Karakütük, K. (2001). *Demokratik ve laik eğitim*. Anı Yayıncılık.
- Kasapoğlu, H. (2009). *Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre yönetsel etkililik açısından okul yöneticilerinin kendilerini geliştirme düzeyinin değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kaytaz, M. (2005). *Türkiye'de okulöncesi eğitiminin fayda-maliyet analizi*. İstanbul, AÇEV.
- Kılıçlar Şahin, E. (2015). *İlköğretim kurumlarında farklılıkların yönetimine ilişkin öğretmen görüşlerinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kırdar, O. (2017). *Coğrafya 11. Sınıf Ders Kitabı*. (1.baskı). Ankara: Dikey Yayıncılık.

- Kurtulmuş, M. (2014). *Farklılıkların yönetiminin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ve vatandaşlık davranışlarına etkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi. Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.
- Küçük, M. (2018). *İmam hatip ortaokullarında farklılıkların yönetimine dair öğretmen görüşlerinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi .İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Magoshi, E. & Chang, E. (2009). Diversity management and the effects on employees' organizational commitment: Evidence from Japan and Korea. *Journal of world business*, 44(1), 31-40.
- Milli Eğitim Bakanlığı (2014). *Millî Eğitim Bakanlığı okul öncesi eğitim ve ilköğretim kurumları yönetmeliği*. <http://mevzuat.meb.gov.tr/dosyalar/1703.pdf>
- Memduhoğlu, H. B. (2007). *Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre türkiye'de kamu liselerinde farklılıkların yönetimi*. Yayınlanmamış doktora tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Memduhoğlu, H. B. (2008). *Ulusal, küresel ve örgütsel bağlamda farklılıkları yönetme*. Ankara:Pegem Akademi Yay. Eğt. Dan. Hizm. Tic. Ltd. Şti.
- Memduhoğlu, H. B. (2011). Liselerde farklılıkların yönetimi: Bireysel tutumlar, örgütsel değerler ve yönetsel politikalar. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 37-53.
- Memduhoğlu, H. B. (2016). Liselerde işgücüne ilişkin farklılık algısı ve farklılıkların yönetimi: Nitel bir çözümleme. *Eğitim ve Bilim*, 41(185).
- Memduhoğlu, H. B., ve Ayyürek, O. (2014). Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin görüşlerine göre anaokullarında farklılıkların yönetimi. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*. 4(1), 175-188.
- Merriam, S. B. (2013). *Adult learning: Linking theory and practice*. John Wiley & Sons..
- Merriam, S. B. (2013). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. (S. Turan, Translation Ed.). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Meteroğlu, B. (2015).*Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okullarda farklılıkların yönetimine ilişkin algıları (Diyarbakır il örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. sage.

- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of management review*, 21(2), 402-433.
- Öncer, A. Z. (2004). *İşletmelerde bireysel, örgütsel, yönetsel farklılık kaynakları ve farklılaşma stratejileri: Unilever Unity projesi kapsamında bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÖYGM, (2017). Öğretmenlik mesleği genel yeterlilikleri. Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü, Ankara: 2017.
- Özida. (2006). *Özürlülük Araştırmaları*. Başbakanlık Özürlüler İdaresi Başkanlığı. www.engelsiz.hacettepe.edu.tr adresinden erişilmiştir.
- Özkaya, M. O., Özbilgin, M., ve Şengül, C. M. (2008). Türkiye’de farklılıkların yönetimi: türk ve yabancı ortaklı şirket örnekleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 359-374.
- Pitts, D. (2009). Diversity management, job satisfaction, and performance: Evidence from US federal agencies. *Public Administration Review*, 69(2), 328-338.
- Polat, S. (2012). Farklılıklar yönetimi için gerekli örgütsel değerler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(2), 1397-1418.
- Redhouse Sözlük (1989). İstanbul: Amerikan Bord Yayınevi.
- Robbins, S.P. (1989). *Organizational behavior*. (4.baskı). Prentice Hall.
- Salomon, M. F., & Schork, J. M. (2003). Turn diversity to your advantage. *Research-Technology Management*, 46(4), 37-44.
- Sevinik, S. (2019). *Eğitim yönetimi kademesinde farklılıkların yönetimi ve karşılaşılan zorluklar*.Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Shen, J., D’Netto, B., & Tang, J. (2010). Effects of human resource diversity management on organizational citizen behaviour in the Chinese context. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(12), 2156-2172.
- Smith, A. D. (2002). *Ulusların etnik kökeni*. (çev. S. Bayramoğlu, H. Kendir). (1.baskı). Ankara: Dost Kitabevi.
- Sucuka, N., Şenocak, D., Kaplan, D., ve Özkök, S. (1999). 7 çok geç! Erken çocukluk eğitiminin önemi üzerine düşünceler ve öneriler. *Anne-Çocuk Eğitim Vakfı, Yapım Matbaası, İstanbul*.

- Süral Özer, P. (2007). *Çeşitliliği yeniden düşünmek ve çeşitliliklerin yönetimi. Türkiye’de İşletmecilikte yeni perspektifler.* (Ed. M. Kurt, S. Bayraktaroğlu). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Sürgevil, O. (2008). *Farklılık ve işgücü farklılıklarının yönetimine analitik bir yaklaşım.* Yayınlanmamış doktora tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Sürgevil, O. (2010). *Çalışma yaşamında farklılıkların yönetimi.* Nobel Yayın Dağıtım.
- Sürgevil, O. ve Budak, G. (2008). İşletmelerin farklılıkların yönetimi anlayışına yaklaşım tarzlarının saptanmasına yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (4), 65-96.
- Şimşek, H., ve Yıldırım, A. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri.* (Qualitative research methods in social sciences). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şimşek, H., ve Yıldırım, A. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri.* Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Şişman, M. (2002). *Eğitimde mükemmellik anlayışı: Etkili okullar.* Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve kültürler.* (2.baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Taşlıyan, M., Hırlak, B., ve Çiftçi, G. E. (2016). Farklılık yönetiminin örgütsel özdeşleşme üzerine etkisi: akademik ve idari personel üzerine bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(59), 1339-1359.
- Taylor, J. B. (1995). The monetary transmission mechanism: an empirical framework. *Journal of Economic Perspectives*, 9(4), 11-26.
- Tiryaki Şen, H. (2007). *Bir üniversite hastanesinde çalışan yönetici hemşire ve hemşirelerin kurumsal iklimi algılayışları.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- (<http://www.tdk.gov.tr>, 2020).
- Thomas, R. R. (1996). Redefining diversity author of beyond race and gender, amacom. *American Management Association Library Of Congress Cataloging-in Publication Data.* New York - USA, 1996.
- Tozkoparan, G. ve Vatansever, Ç. (2009). Farklılıkların Yönetimi: İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Farklılık Algısı Üzerine Bir Odak Gurup Çalışması. *33. Oturum 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 742-748.

- Tozkoparan, G. ve Vatansever, Ç. (2011). Farklılıkların yönetimi: insan kaynakları yöneticilerinin farklılık algısı üzerine bir odak grup çalışması. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(21).
- Töremen, F. (2011). *Öğrenen okul*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık
- Türk Dil Kurumu (TDK) internet sitesi <http://www.tdk.gov.tr>
- Uskun, E., Öztürk, M., ve Kişioğlu, A. N. (2005). Isparta ilinde özürlülük, sakatlık ve engellilik epidemiyolojisi. *Sağlık ve Toplum Dergisi*, 1(1), 90-100.
- Ünalp, A. T. (2007). *Küresel işletmeler ve küresel işletmelerde farklılıkların yönetiminde kültürel farklılıkların önemi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Ünsal, C. (2005). *Kültürel farklılıkların örgüt kültürü üzerindeki etkileri ve bir uygulama*. yayımlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Vuuren, V., Westhuizen, V. & Walt, V. (2012). The management of diversity in schools-a balancing act. *International Journal of Educational Development*, 32(1), 155-162.
- Yazgan İnanç, B., ve Yerlikaya, E. E. (2012). *Kişilik kuramları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Yelboğa, A. (2006). Kişilik özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İş-Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 8 (2).
- Yılmaz, N. (2003). *Türkiye’de okul öncesi eğitimi, erken çocuklukta gelişim ve eğitimde yeni yaklaşımlar*. İstanbul: Morpa Kültür Yayınları.

EKLER

EK 1: Araştırma İzin Belgesi

Evrak Tarih ve Sayısı: 28/05/2018-19358



T.C.
DENİZLİ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 16605029/44-E.9668635
Konu : Anket Uygulama İzni

17/05/2018

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Pamukkale Üniversitesi Rektörlüğü'nün 04/05/2018 tarih ve 9231 sayılı yazıları.

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Programı Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi Refika Nazan TUNÇER, tez danışmanı Dr. Öğrt. Üyesi Aydan ORDU sorumluluğunda " Okul Öncesi Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Farklılıkların Yönetimi ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişki " konulu çalışmaya yönelik hazırlanmış olduğu anket/ölçek formlarını İlgi yazı gereği Müdürlüğümüze bağlı Denizli İli Merkezefendi ve Pamukkale İlçelerinde yer alan Resmi Anaokullarında görev yapan Öğretmenlere uygulamak istemektedir.

Yukarıda adı geçen müracaat ile ilgili (Lisans/Lisansüstü/Doktora) öğrencileri ve Öğretim Görevlilerinin ilgi yazıları ekinde belirtmiş oldukları okullarda, (Ortaöğretim/İlköğretim/Okulöncesi) konuları ile ilgili anket çalışmalarının "Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinleri" Genelgesinde belirtilen esaslar gereğince; Okul ve kurumların eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde ve bu araştırma kapsamında oluşturulan tezin linkini denizliarge@gmail.com adresine gönderilmesi kaydıyla 2017/2018 eğitim-öğretim yılı içerisinde uygulamaları Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Olurlarınıza arz ederim.

Mahmut ÖĞÜZ
Millî Eğitim Müdürü

OLUR
17/05/2018
Hakkı ÜNAL
Vali a.
Vali Yardımcısı

Güvenli Elektronik İmza:
Ayşe İpe Ayıcıdır
17.05.2018

Mahmut TUR
Memur

T.C.
DENİZLİ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

Kurumunuzca Müdürlüğümüzden talep edilen araştırma isteklerine ait Makam Onayı ve Müdürlüğümüzce Onay verilen anket formları ekte gönderilmiştir.

Gereğini rica ederim.

Hakkı ÜNAL
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:
1-Anket Formları

Sırapapular Mah. Saltık Cad. No: 76 20100/DENİZLİ
Elektronik Ağ : http://denizli.meb.gov.tr
e-posta: yuksekogretimyurdistsi20@meb.gov.tr

Ayrıntılı Bilgi için
Telefon
Belgegeçer

: Sefi GELMİŞ - Şef
:0 258) 265 55 54 dahili 106
: (0 258) 265 01 69-Sstrateji Şb

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. https://evraksorgu.meb.gov.tr adresinden 3fcd-394c-3dcf-a7d6-2529 kodu ile teyit edilebilir.

EK 2: Ölçek Sahibi İzin Belgesi



a ku <akursunoglu@gmail.com>

İLT:ÖLÇEK KULLANIM İZİNİ (Hocam aynı maili refikbalay@hotmail.com adresine de göndermeye çalıştım ama sürekli hata verdiği için mailin size ulaştığına emin olamadım.o yüzden bu adrese de mail atıyorum.İyi günler)

1 mesaj

refika nazan kavak <refikanazankavak@hotmail.com>

18 Mayıs 2020 05:39

Alıcı: Aydan Ordu <akursunoglu@gmail.com>, "akursunoglu@pau.edu.tr" <akursunoglu@pau.edu.tr>

Windows 10 için Posta ile gönderildi

Gönderen: Refik Balay <refikbalay@ahievran.edu.tr>

Gönderildi: Monday, April 9, 2018 10:39:35 AM

Kime: refika nazan kavak <refikanazankavak@hotmail.com>

Konu: Re: ÖLÇEK KULLANIM İZİNİ (Hocam aynı maili refikbalay@hotmail.com adresine de göndermeye çalıştım ama sürekli hata verdiği için mailin size ulaştığına emin olamadım.o yüzden bu adrese de mail atıyorum.İyi günler)

Sayın Refika Nazan TUNÇER,

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

İyi çalışmalar dilerim.

Prof. Dr. Refik BALAY

Ahi Evran Üniversitesi

Eğitim Fakültesi Dekan

Cacabey Yerleşkesi Kırşehir

8 Nisan 2018 17:16 tarihinde refika nazan kavak <refikanazankavak@hotmail.com> yazdı:

SAYIN Prof. Dr. Refik BALAY HOCAM;

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi tezli yüksek lisans öğrencisi Refika Nazan TUNÇER'im.Yüksek lisans tezimde, veri toplama aracı olarak, Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştirilen, Memduhoğlu (2007) tarafından yeniden düzenlenen "Farklılıkların Yönetimi Ölçeği" kullanmak istiyorum. İzininizi rica eder, teşekkür ederim

EK 3: Farklılıkların Yönetimi Ölçeği

BAĞIMSIZ ANA OKULLARINDA FARKLILIKLAR VE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

Sayın Meslektaşım;

Bu ölçek, “Bağımsız ana okullarında farklılıklar ve farklılıkların yönetimi” ne ilişkin öğretmenlerin görüşlerini tespit etmek üzere yapılan araştırmaya veri toplamak amacıyla geliştirilmiştir. Anketi cevaplayarak katkıda bulunmuş olacağınız bu araştırmanın, eğitim sistemimizdeki sorunlara ışık tutacağı ve gelecekte eğitim sistemimizde yapılacak değişikliklerde dikkate alınacağı ümit edilmektedir. Bu amaçla sizden ankette yer alan ifadelere, okulunuzdaki durumu göz önünde bulundurarak ne ölçüde katıldığınızı belirtmeniz istenmektedir. Bu anketle toplanan veriler, birleştirilerek yalnızca bu bilimsel araştırma amaçları için kullanılacak, başka bir kişi ya da kuruma verilmeyecektir. Araştırmanın sağlıklı sonuçlara ulaşabilmesi için anketi içten ve samimi olarak doldurmanız önemlidir. Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Refika Nazan TUNÇER
PAÜ-Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

BİRİNCİ BÖLÜM

Cinsiyet	Bayan ()	Erkek ()			
Mezuniyet Durumu	Lisans Tamamlama ()	Lisans ()	Yüksek Lisans ()	Doktora ()	Diğer.....
Mesleki Deneyim	1-5 Yıl ()	6-10 Yıl ()	11-15 Yıl ()	16-20 Yıl ()	21 Yıl Üzeri ()

İKİNCİ BÖLÜM

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ

Açıklama: Aşağıda okulunuzda farklılıkların yönetimini çeşitli boyutlarda belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen her boyuttaki ifadelere katılma düzeyinizi, karşlarındaki ölçekte size uygun gelen seçeneklerinden birini tik (X) koyarak cevaplandırınız.

	A. Bireysel Tutum ve Davranışlar	1)HIÇ	2)AZ	3)ORTA	4)ÇOK	5)TAMAMEN
1.	Bu okulda; Çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirme çabaları desteklenir.					
2.	Çalışanlar, bireysel sorunlarını çözerken meslektaşlarının farklı deneyimlerinden yararlanırlar.					
3.	Çalışanlar arasındaki farklı düşünme eğilimleri hoş					

	karşlanır					
4.	Çalışanlar arasındaki davranış farklılıkları doğal kabul edilir.					
	B. Örgütsel Değerler ve Normlar Bu okulda çalışanlar;					
5.	Meslektaşları arasında din ve vicdan özgürlüğü kapsamında kanaatlerini rahatlıkla ifade ederler.					
6.	Meslektaşları arasındaki farklı yaşam biçimlerine saygı duyarlar.					
7.	Meslektaşlarını anlamada empatik davranışlar sergilerler.					
8.	Bir konu hakkında ikna olduklarında kendi davranışlarını olumlu yönde değiştirme eğilimi gösterirler.					
9.	Önyargılardan çok, bilimsel kanıtları esas alırlar.					
10.	Kişisel anlayışlarını ileriye götürecek görüş alışverişlerine daima açıktırlar.					
11.	Kendilerinden farklı kişilik özelliklerine sahip olanlarla iletişim kurabilirler.					
12.	Meslektaşlarının duyarlılık gösterdiği konular hakkında dikkatli konuşurlar.					
	C. Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar Bu okulda;					
13.	Yöneticiler, çalışanların bireysel farklılıklarını bir zenginlik olarak algırlar.					
14.	Yöneticiler, eğitim ve yönetim etkinliklerini, çalışanların farklı beklentilerini karşılayacak biçimde yürütmeye çalışırlar.					
15.	Yöneticiler, çalışanların, okulun hizmet ve olanaklarından eşit oranda yararlanmalarını sağlarlar.					
16.	Yöneticiler, çalışanlara bilgi ve becerilerini sergileyebilecekleri bir ortam yaratmaya çalışırlar.					
17.	Yöneticiler, çalışanlar arasında statü farklılıkları nedeniyle ayrımcılık yapmazlar.					
18.	Yöneticiler, farklı kültürel değerler arasında yaşanan çatışmaları çözme kararlılığı içindedirler.					
19.	Yöneticiler, çalışanlar arasında cinsiyet ayrımı yapılmamasına özen gösterirler.					
20.	Yöneticiler, önceden belirlenen ödül ve ceza sisteminin ekonomik düzeylerine bakılmaksızın bütün çalışanlara eşit biçimde uygulanması konusunda duyarlılık gösterirler.					
21.	Yöneticiler, siyasi görüş veya eğilimleri nedeniyle hiç kimseye ayrıcalık göstermezler.					
22.	Yöneticiler, çalışanları değerlendirirken onların, siyasi görüşlerinden çok, gösterdikleri yararlılık ve başarı durumuna bakarlar.					
23.	Yöneticiler, okulu ilgilendiren çeşitli sorunlara ilişkin önemli kararlarda çalışanların farklı çözüm önerilerini					

	dikkate alırlar.					
24.	Yöneticiler, eğitim-öğretime ilişkin görevlendirmelerde bütün çalışanlara adil davranırlar.					
25.	Yöneticiler, herhangi bir konuda çalışanların farklı yaklaşım sergilemelerine olumlu yaklaşırlar.					
26.	Yöneticiler, kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaları çözmede etkin çaba gösterirler.					
27.	Yöneticiler, çalışanların, eğitim-öğretime ilişkin işlerde değişiklik yaratma isteklerine olumlu bakarlar.					
28.	Yöneticiler, farklı kişisel özelliklere sahip çalışanlara yönelik tutum ve davranışlarında sorumluluk duygusuyla hareket ederler.					

EK 4: Görüşme Soruları

1-) Okulunuzda çalışan öğretmenler arasında ne tür farklılıklar olduğunu düşünüyorsunuz?

2-) Okulunuzda çalışmayı tercih ettiğiniz farklılıklar ve tercih etmediğiniz farklılıklar nelerdir?

3-) Farklılıkların olumlu ve olumsuz etkileri nelerdir?

4-) Okul yöneticiniz farklılıkların yönetilmesinde nasıl bir yaklaşım sergilemektedir?

5-) Okul yöneticinizin farklılıkların yönetiminde sergiledikleri yaklaşımların sonuçları nelerdir?

6-) Farklılıkların yönetimine ilişkin önerileriniz nelerdir?

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı	Refika Nazan
Soyadı	TUNÇER
Doğum Yeri ve Tarihi	02.01.1989 –TAVAS
Uyruğu	TC
İletişim Adresi ve E-Mail Adresi	Fatih mahallesi melih tunca caddesi no :6 C202 Blok Kat:3 Daire:13 Çanakkale/Gökçeada refikanazankavak@hotmail.com
Eğitim	
İlköğretim	Sait Kalaycıoğlu İlköğretim Okulu
Ortaöğretim	Tavas Zeybekler Anadolu Lisesi
Yükseköğretim (Lisans)	Afyon Kocatepe Üniversitesi
Yükseköğretim (Yüksek Lisans)	Pamukkale Üniversitesi
Yabancı Dil	
Yabancı Dil Adı	İngilizce
Sınav Adı	YDS
Sınavın Yapıldığı Ay ve Yıl	Nisan-2016
Alınan Puan	25
(Varsa) Mesleki Deneyim	
Yıllar	Mesleki Deneyim
2013-2014	Şehit Teğmen Şenol Kamış Anaokulu Şırnak –Silopi
2014-2018	Karakurt İlkokulu Denizli-Pamukkale
2018-	Yeni Bademli İlkokulu Çanakkale - Gökçeada