

KKTC

YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM YÖNETİMİ DENETİMİ EKONOMİSİ VE PLANLAMASI ANA BİLİM DALI

**OKUL YÖNETİMİNDE TOLERANS EĞİTİMİ İLE
FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNE YÖNELİK
DEĞERLENDİRİLMESİ**

DOKTORA TEZİ

Özge SAKALLI

Lefkoşa

Ağustos, 2021

KKTC
YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ DENETİMİ EKONOMİSİ VE
PLANLAMASI ANA BİLİM DALI

OKUL YÖNETİMİNDE TOLERANS EĞİTİMİ İLE
FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNE YÖNELİK
DEĞERLENDİRİLMESİ

DOKTORA TEZİ

Özge SAKALLI

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Fahriye ALTINAY AKSAL

Lefkoşa

Ağustos, 2021

TEZ ONAYI

YDÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi Denetimi Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalı Programında Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir. Tez savunması online (çevrimiçi) yapılmıştır. Jüri üyeleri onaylarını sözlü olarak vermişlerdir. Tüm süreç elektronik ortamda kayıt altına alınmıştır.

Jüri Başkanı: Prof. Dr. Münevver YALÇINKAYA

Final Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Yönetimi AD.

Danışman: Prof. Dr. Fahriye ALTINAY AKSAL

Yakın Doğu Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Eğitim Fakültesi, Eğitim Yönetimi AD.

Üye: Prof. Dr. Gökmen DAĞLI

Yakın Doğu Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Eğitim Fakültesi, Eğitim Yönetimi AD.

Üye: Prof. Dr. Mehmet ÇAĞLAR

Lefke Avrupa Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Yönetimi AD.

Üye: Yrd. Doç. Dr. Meryem BAŞTAŞ

Girne Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Yönetimi AD.

ONAY:

Bu tez , Yakın Doğu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetimi Kurulu kararıyla kabul edilmiştir.

Prof. Dr. K. Hüsnü Can BAŞER

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

Etik İkelere Uygunluk Beyanı

Bu tezin içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi; tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu; çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kurallar gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

Özge SAKALLI

19/08/2021

Teşekkür

Yakın Doğu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Denetimi Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalı, doktora programına ilişkin hazırlanmış olan bu araştırmada “Okul Yönetiminde Tolerans Eğitimi ile Farklılıkların Yönetimine Yönelik Değerlendirilmesi” adlı konu çalışılmıştır. Bu konu ile toplumsal farkındalık yaratmak ve eğitim alanında gelişimin sağlanması amaçlanmaktadır. Araştırma altı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde giriş; ikinci bölümde kuramsal çerçeve ve ilgili araştırmalar; üçüncü bölüm yöntem; dördüncü bölümde bulgular ve yorumlar; beşinci bölümde, tartışma; altıncı bölümde de sonuç ve öneriler yer almaktadır. İnsanların; bilgileri, deneyimleri, hayata olan bakış açıları ve kendi düşünceleri ölçüsünde potansiyellerini ortaya koyarak, bu dünyada var olabildiklerine inanmaktayım. Bundan dolayı eğitim alanında güncel yenilikler hakkında bilgi sahibi olmak, mesleki yönden gelişmek ve kendi içsel gelişimime katkı koymak amacıyla başladığım doktora eğitimimi; azim, özveri, emek ve sabır ile yoğrulmuş bir süreç olarak tanımlayabilirim. Bu süreçte ilgisini, emeğini ve desteğini esirgemeyen bana sadece akademik anlamda değil de hayat yolunda da ışık olup önümü aydınlatan, derin analiz gerektiren bu araştırmayı onun sayesinde gerçekleştirdiğim sevgili danışman hocam Prof. Dr. Fahriye ALTINAY’a çok teşekkür ediyorum. Ayrıca Sayın Jüri üyelerim Prof. Dr. Mehmet ÇAĞLAR’a, Prof. Dr. Münevver YALÇINKAYA’ya ve jürim olup derslerinden de büyük katkı gördüğüm değerli hocalarım Prof. Dr. Gökmen DAĞLI’ya, Prof. Dr. Zehra ALTINAY’ya ve jürümde yer alan değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Meryem BAŞTAŞ’a çok teşekkür ediyorum. Doktora eğitim sürecinde ders aldığım Doç. Dr. Ahmet GÜNEYLİ’ye, Doç. Dr. Umut AKÇİL’a ve bana katkıları olan Doç. Dr. Nesrin MENEMENCİ ve Doç. Dr. Mert BAŞTAŞ hocalarıma, çok değerli saygı duyduğum Prof. Dr. Mehmet ALTINAY hocama çok teşekkür ederim. Bu uzun ve emek gerektiren süreçte hayallerimi gerçekleştirmek için çalışırken yorulduğum zamanlarda bana her zaman yanımda olduklarını hissettiren, varlıklarıyla güç veren ve destek olan başta sevgili eşim Birol ÖZUYANIK’a, annem Şerif SAKALLI’ya, babam Hasan SAKALLI’ya, kardeşim Hüseyin SAKALLI’ya ve anneannem Muazzez KARALIM’a, bana destek olan herkese çok teşekkür ediyorum.

Özge SAKALLI

Özet

Okul Yönetiminde Tolerans Eğitimi ile Farklılıkların Yönetimine Yönelik Değerlendirilmesi

SAKALLI, Özge

Doktora, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Fahriye ALTINAY AKSAL

Ağustos 2021, 316 Sayfa

Eğitim kurumları toplumsal hayatın yansıması olarak kabul edildiğinde, toplumlarda her geçen gün artan kültürel, dini ve etnik köken gibi farklılıklar ve bu farklılıklardan kaynaklı ortaya çıkan çatışmalar ve ayrımcılıkların önlenmesinde bireylerde tolerans bilinci oluşturulması önemli bir yere sahiptir. Küreselleşme, birçok örgütte tek kültürlü bir yaşamdan çok kültürlü bir yaşama geçişe yol açmıştır. İlkokullarda küçük yaşlarda başlanan tolerans eğitimi ile bireyler çok kültürlü yaşama hazırlanmakta, etik değerleri kazanarak iyi ve doğru davranışlara yönelebilmekte, empati, saygı ve iletişim gibi çeşitli beceriler kazanmaktadırlar. Modern toplumun ihtiyaç ve beklentileri de göz önünde bulundurulduğunda bilgiyi üreten, paylaştan ve kullanan yaratıcı bireyler yetiştirebilmek için bireysel farklılıkların göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bu nedenle eğitim yöneticilerinin okullardaki zengin bireysel farklılıkları kucaklayarak, çevresi ile işbirliği içerisinde varlığını koruyup, geliştireceği yönetim beceri ve uygulamalarına sahip olması gerekmektedir. Bu nedenle farklılıkların yönetimi ve tolerans düzeyi özellikle eğitim kurumlarında önem kazanmıştır. Bu araştırmada okul yönetiminde tolerans eğitiminin farklılıkların yönetimi açısından değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.

Bu araştırmanın çalışma grubu amaçlı örneklem yöntemi olan maksimum çeşitlilikle belirlenmiştir. 2020 – 2021 eğitim öğretim yılında Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Lefkoşa ilçesindeki devlet ilkokullarda görev yapmakta olan 8 okul yöneticisi, 7 öğretmen ve 5 sendikacı olmak üzere 20 katılımcıdan oluşmaktadır. Araştırmada nitel araştırma deseni olan durum çalışması temel alınarak yapılmaktadır. Araştırmacı tarafından geliştirilmiş yarı yapılandırılmış görüşme formuyla veriler toplanmakta ve içerik analizi ile katılımcı görüşleri değerlendirilmektedir. Çözümlemede araştırmanın

amaçlarına uygun temalar ortaya konulmakta, ilgili görüş ve önerilere yer verilmektedir.

Araştırmada nitel verilerin analizi yanında literatür taraması yapılmasıyla son zamanlarda yapılan tolerans eğitimi çalışmalarına ulaşılmakta ve bu çalışmalar CHAT analizi çerçevesinin kullanılmasıyla sistematik incelemesi yapılmaktadır. Prizma grafik analizi ile, son çalışmaların içeriği ve alan çalışmalarının tematik içerik analizi yapılmaktadır. CHAT çerçevesi analizin temaları olarak belirlenmektedir.

Araştırma sonucunda okullarda özellikle kültür, din, dil ve sosyo-ekonomik açıdan farklılıklar olduğu ancak buna yönelik tolerans eğitiminin yetersiz olduğu tespit edilmektedir. Katılımcı görüşleri doğrultusunda; okullarda farklılıkların biraraya gelmesi açık görüşlü ve toleranslı olmaya teşvik ettiğini, dolayısıyla toplumun farklılıklara ilişkin algısal gelişiminde açık bir sistem olan okulun çevresine önemli bir etkisinin olacağı belirtilmektedir. Okullarda farklılıklardan doğabilecek çatışmalar, dil bariyeri, öğretmen yeterliği ile zaman ve iletişim yetersizliği olduğu görülmektedir. Katılımcıların farklılıklara karşı teorik anlamda genellikle olumlu yönde görüş birliğinde oldukları halde; iş uygulama boyutuna gelince farklılıklardan dolayı çatışmaların yaşandığı ortaya çıkmaktadır. Bu çatışmaların en aza indirgenmesi adına okul yöneticilerinin uyguladığı bir politikanın olmayışı, okul yöneticilerinin bu yönde donanıma sahip olabilmeleri için eğitime ihtiyaç duydukları görülmektedir.

Tüm katılımcılar tolerans eğitiminin çocuklara fayda sağlayabileceği yönünde hem fikir olup; okullarda öğretmen ve yönetici eğitimsizliği, kalıplaşmış yargılar, zorbalık, TV-PC oyunları, Covid-19, farklı ırk, öğrenci ihtiyaçlarının belirlenmesi, sosyo - ekonomik farklılıklar, öğrenci isteksizliği yanında bu yönde kaynak ve materyallerin yetersiz olması tolerans eğitime sorun teşkil etmekte olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Ayrıca farklılıkların yönetilmesinde tolerans bilincinin kazandırılması, olumlu sınıf ve okul iklimi; daha anlayışlı ve mutlu çocuklar; öz güvenli ve kendini ifade edebilen bireyler; arkadaşlık ilişkileri gelişmesi; önce insan kavramının yerleşmesi; önyargılardan arındırması ve yönetici – öğretmen - veli ilişkisini iyileştirmesi ile öğrencilerin akademik başarılarına yansıtacağı sonucuna ulaşılmaktadır. Sonuç olarak okullarda erken yaşlarda farklılıklara karşı tolerans bilincinin geliştirilmesi toplumun bu yönde olumlu gelişimini desteklemektedir

CHAT çerçeve analizine dayalı olarak literatürün değerlendirilmesiyle tolerans için benzer nesneye sahip altı ana nesnenin odaklandığı algılanmıştır. Ögeye

odaklanan en yüksek nesne çeşitlilik, psikolojik ve eğitimsel yönlerdir. İkinci olarak tolerans eğitimi çalışmalarının özneleri; eğitimciler, öğrenciler ve çalışanlardır. Sistemik literatür taraması ve CHAT analizinde kurallar, (a) kendi kendini değerlendiren yaratıcılık modelleri (b) kültürel, cinsiyet, sosyal, dini, etnik farklılıklar üzerine fanatizmin ortadan kaldırılmasına odaklanan sunumların değerlendirilmesi (c) çeşitlilik eğitime sahip profesyoneller (d) öğrencileri küresel bir vatandaş olmaları için eğitmek (e) temel koşulları oluşturmak, (f) deney veya vaka çalışmasını tasarlamak, (g) öğrenme etkinliklerini uygulamak ve (h) öğrencilerin performansına dayalı olarak değerlendirmektir. Tolerans eğitimi için videolar ve işaretler, e-kitaplar, medya örnekleri, sınıf içi aktiviteler, öğretim yöntemleri, kendini yansıtmaya değerlendirmesi, grup tartışmaları, sunumlar, nitel araştırma formları, vaka çalışması senaryoları gibi görsel yardımcıları, yarım hikayelerin bitirilmesi araçları olarak kullanılmaktadır.

Sonuç olarak farklılıkların yönetiminde tolerans kültürünün oluşturulması, çok kültürlü bir çerçevede örgün eğitimde farkındalık oluşumunu desteklemektedir. İleride yapılacak çalışmalarda, tolerans eğitimi, eğitimin her kademesinde dikkate almak ve sadece farkındalıktan ziyade farklı etkinlikleri artırmak ve entegre etmek önemlidir.

Anahtar kelimeler: CHAT Çerçevesi, Farklılıkların Yönetimi, Tolerans Eğitimi, Okul Yönetimi

Abstract**Evaluation of Diversity Management Through Tolerance Education in School****Management****SAKALLI, Ozge****PhD, Educational Administration, Supervision, Economics and Planning****Department****Thesis Advisor: Prof. Dr. Fahriye ALTINAY AKSAL****August 2021, 316 Page**

When educational institutions are accepted as a reflection of social life, raising awareness of tolerance in individuals has an important place in preventing the increasing cultural, religious and ethnic origins in societies and the conflicts and discriminations arising from these differences. Globalization has led to the transition from a monocultural life to a multicultural life in many organizations. With tolerance education, which is started at an early age in primary schools, individuals are prepared for a multicultural life, gaining ethical values and tending towards good and right behaviors, and gaining various skills such as empathy, respect and communication. Considering the needs and expectations of modern society, individual differences should be taken into account in order to raise creative individuals who produce, share and use information. For this reason, education administrators should embrace the rich individual differences in schools, maintain their existence in cooperation with their environment and have management skills and practices to be developed. For this reason, the management of differences and the level of tolerance have gained importance especially in educational institutions. In this study, it is aimed to evaluate tolerance education in school management in terms of the management of differences.

The study group of this research was determined with the maximum variety, which is the purposeful sampling method. It consists of 20 participants, 8 school administrators, 7 teachers and 5 trade unionists, working in public primary schools in the Nicosia district of the Ministry of National Education in the 2020-2021 academic year. The research is based on the case study, which is a qualitative research design. Data is collected with a semi-structured interview form developed by the researcher and participant views are evaluated with content analysis. In the analysis, themes suitable for the purposes of the research are revealed, and relevant opinions and suggestions are included.

In the research, besides the analysis of qualitative data, recent studies on tolerance education are reached by literature review, and these studies are systematically examined using the CHAT analysis framework. With prism graphic analysis, the content of recent studies and thematic content analysis of field studies are made. The CHAT framework is determined as the themes of the analysis.

As a result of the research, it is determined that there are differences in schools, especially in terms of culture, religion, language and socio-economics, but the tolerance education for this is insufficient. In line with participant opinions; It is stated that the coming together of differences in schools encourages being open-minded and tolerant, therefore, it will have a significant impact on the school's environment, which is an open system in the perceptual development of society regarding differences. It is seen that there are conflicts that may arise from differences in schools, language barrier, teacher efficacy, and time and communication inadequacy. Although the participants generally agreed in a positive way in the theoretical sense against the differences; When it comes to the business practice dimension, conflicts arise due to differences. It is seen that there is no policy implemented by school administrators in order to minimize these conflicts, and school administrators need training in order to be equipped in this direction.

All participants agree that tolerance education can benefit children; It is concluded that the lack of education of teachers and administrators in schools, stereotypes, bullying, TV-PC games, Covid-19, different races, determination of student needs, socio-economic differences, student reluctance, as well as insufficient resources and materials in this direction pose a problem for tolerance education. . In addition, gaining tolerance awareness in the management of differences, positive classroom and school climate; more understanding and happy children; self-confident and self-expressive individuals; development of friendship relations; the establishment of the concept of human first; It is concluded that it will be reflected in the academic success of the students by clearing the prejudices and improving the manager-teacher-parent relationship. As a result, the development of tolerance towards differences in schools at an early age supports the positive development of society in this direction.

Evaluating the literature based on the CHAT framework analysis, it was perceived that six main objects with similar object were focused for tolerance. The highest object focused on the element is diversity, psychological and educational

aspects. Secondly, the subjects of tolerance education studies; educators, students and employees. Systematic literature review and guidelines in CHAT analysis, (a) self-assessed models of creativity (b) evaluation of presentations focused on the elimination of fanaticism on cultural, gender, social, religious, ethnic differences (c) professionals with diversity education (d) students become global citizens (e) create baseline conditions, (f) design experiment or case study, (g) implement learning activities, and (h) evaluate based on students' performance. Visual aids such as videos and signs, e-books, media examples, classroom activities, teaching methods, self-reflection assessment, group discussions, presentations, qualitative research forms, case study scenarios, and finishing half-stories are used as tools for tolerance training.

As a result, the creation of a culture of tolerance in the management of differences supports the formation of awareness in formal education in a multicultural framework. In future studies, it is important to consider tolerance education at all levels of education and to increase and integrate different activities rather than just awareness.

Keywords: CHAT Framework, Diversity Management, Tolerance Education, School Management

İçindekiler

İç Kapak	i
Onay	ii
Etik İlkeler Uygunluk Beyanı	iii
Teşekkür	iv
Özet	v
Abstract	viii
İçindekiler	xi
Tablolar Listesi	xvii
Şekiller Listesi	vix
Kısaltmalar	xx

BÖLÜM I

Giriş	1
Problem Durumu	1
Amaç	9
Alt Amaçlar	9
Araştırmanın Önemi	11
Araştırmanın Sınırlılıkları	14
Tanımlar	14

BÖLÜM II

Kavramsal Temeller ve İlgili Araştırmalar	16
Kuramsal Temeller	16
Tolerans	16
Tolerans Kavramının Tarihteki Varoluşu	20
Toleransın İçeriği	24
Tolerans Eğitimi	28
Toleransın Eğitiminin İçeriği	30
Okulların Tolerans Eğitimindeki Sorumluluğu	37

Farklılık Kavramı	42
Farklılıkların Yönetimi.....	43
Farklılıkların Yönetimi ve Tarihsel Süreci.....	45
Farklılıkların Boyutları.....	46
Faktör Yaklaşımları.....	48
İki Kategorili Faktör Yaklaşımları.....	48
Birincil ve İkincil Farklılık.....	48
Görünen – Görünmeyen Farklıklar.....	49
Yüzeysel – Derin Farklılıklar.....	51
İşle İlgisi Bulunan Yüksek ve Düşük Seviyede İlişkili Olan Farklılıklar.....	52
Çok Kategorili Farklılıklar.....	52
Farklılığın İç Boyutları.....	53
Yaş.....	54
Cinsiyet.....	55
Etnik köken	57
ırk.....	58
Cinsel Kimlik ve Cinsel Yönelim.....	60
Dış Boyutlar.....	62
Kültür.....	62
Kişilik.....	65
Eğitim.....	66
Din.....	67
Engellilik.....	69
Örgütsel Boyutlar.....	71
Çalışma Biçimi.....	71
Örgütsel Rol ve Statü.....	73
Gelir.....	74
Farklılık Yaklaşımları.....	76

Altın Kural Yaklaşımı.....	76
Yanlışları Düzeltme/ Doğrulama Yaklaşımı.....	77
Farklılığa Değer Verme Yaklaşımı.....	77
Asimilasyon Yaklaşımı.....	77
Kültüre Özgü Yaklaşım.....	78
Çok Kültürlü Yaklaşım.....	78
Farklılık Kavramı ve Sosyo – Psikolojik Kuramlar.....	79
Sosyal Kimlik Kuramı.....	79
Sosyal Karşılaştırma Kuramı.....	81
Sosyal Kategorileşme Kuramı.....	84
Farklılıkların Yönetimi ile İlgili Söylemler.....	85
Meritokrasi Miti.....	85
Renk Körlüğü.....	86
Erime Potası.....	87
Asimilasyon.....	88
Yabancılardan Üstün Tutma.....	90
Farklılık Karşısı Olan Yaklaşımlar.....	90
Ayrımcılık.....	90
Stereotip (Kalıp yargı) ve Onyargı Kavramları.....	92
Ötekileştirme.....	94
Etnomerkezcilik.....	96
Farklılık Yönetimi Modelleri ve Sınıflaması.....	97
Farklılıkların Yönetimi ile İlgili İlk Modeller.....	97
R. Roosevelt Thomas Modeli.....	98
Taylor Cox İlk Modeli.....	100
Gary Powell Modeli.....	101
Robert Golembiewski Modeli.....	101
Farklılık Yönetimi ile İlgili Orta Modeller.....	102
Thomas ve Ely Modeli.....	102
Taylor Cox Farklılıkta Değişim Yaratma Modeli.....	104
Mor Barak Kapsayıcı Farklılık Yönetimi.....	107
Richard Allen ve Kendly Montgomery Farklılık Yaratma....	109
Agars ve Kottke Tam Bütünleşme Modeli.....	111

Örgüt Fonksiyonlarına ve Çıktı Değişkenlerine Odaklanan Modeller.....	112
Gilbert, Stead ve Ivancevich Modeli.....	112
Jackson, Joshi ve Erhardt Modeli.....	113
Dreachslin, Weech- Maldonado ve Dansky Modeli.....	115
Pitts Modeli.....	116
Eğitim Örgütlerinde Farklılıkların Yönetimi.....	118
Farklılıkların Yönetimi ile Tolerans Eğitimi Arasındaki İlişki.....	122
Kültürel-Tarihsel Etkinlik Teorisi (CHAT).....	129
CHAT'ın Üç Nesli.....	131
Etkinlik Kuramının Temel Öğeleri.....	134
Etkinlik Kuramının Temel Aldığı Prensipler.....	135
Analiz Unsuru Olarak Etkinlik Sistemi.....	135
Çokseslilik Prensipleri.....	135
Tarihsellik.....	136
İkilemler.....	136
Genişleyen Dönüşüm ve Öğrenme Sistemi.....	136
İlgili Araştırmalar.....	137
Tolerans Kavramı ve Tolerans Eğitimi ile İlgili Araştırmalar.....	137
Farklılık Kavramı ve Farklılıkların Yönetimi ile İlgili Araştırmalar.....	156

BÖLÜM III

Yöntem.....	167
Araştırmanın Deseni ve Modeli.....	167
Çalışma Grubu.....	168

Çalışma Grubunun Özellikleri.....	169
Araştırmanın Veri Toplama Araçları.....	170
Kişisel Bilgi Formu.....	172
Okul Yönetiminde Tolerans Eğitimi ile Farklılıkların Yönetimine İlişkin Değerlendirilmesi Yarı – Yapılandırılmış Görüşme Formu.....	173
Verilerin Toplanması.....	175
Yarı Yapılandırılmış Görüşmede Verilerin Toplanması.....	176
Odak Grup Görüşmesi Tasarlanması – Süreci - Verilerin Toplanması.....	176
CHAT Sistemik inceleme ile Verilerin Toplanması.....	178
Verilerin Analizi ve Yorumlanması.....	178
CHAT Veri Analizi.....	179
Araştırmacının Rolü ve Etik.....	179
Araştırmanın Planı ve Süreci.....	180

BÖLÜM IV

Bulgular ve Yorumlar	182
Okul Yönetiminde Tolerans Eğitiminin Farklılıkların Yönetimine İlişkin Görüşlerle İlgili Alt Amaçlara İlişkin Bulgular.....	182
Tolerans Eğitimiyle İlgili Son Zamanlarda Yapılan Çalışmalar ve Bunların CHAT Çerçeve Analizine Göre Değerlendirilmesiyle İlgili Alt Amaçlara İlişkin Bulgular.....	220
Prizma Grafiği Analizi.....	220
CHAT Aktivite Sistemi İçerik Analizi.....	221

CHAT Çerçevesine dayalı RQ1 Sistemik Literatür İncelemesi.....222

1. Nesne (Object).....	222
2. Özne (Subject).....	225
3. Kurallar (Rules).....	226
4. Topluluk (Community).....	227
5. İş Bölümü (Division of Labor).....	228
6. Araçlar (Tools).....	229
7. Çıktı (Outcome).....	233

BÖLÜM V

Tartışma.....	237
---------------	-----

BÖLÜM VI

Sonuç ve Öneriler	255
Sonuç	255
Öneriler.....	262
Araştırmaya Yönelik Öneriler.....	262
Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....	263
Kaynakça.....	264
Ekler.....	306
Ek-1. Milli Eğitim Bakanlığı İzin Formu	306
Ek-2. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu.....	307
Ek-3. YDÜ Bilimsel Araştırma Etik Kurulu Onay Yazısı	311
Ek-4. Turnitin Raporu.....	312
Ek-5. Özgeçmiş	313

Tablolar Listesi

	Sayfa
Tablo 1. Değerler İçin Hümanist ve Uluslararası Eğitimin Boyutları.....	33
Tablo 2. Değerler İçin Hümanist ve Uluslararası Eğitimin Boyutları.....	35
Tablo3. Farklılıkların Yönetimi Hareket Seçenekleri.....	99
Tablo 4. Mor Barak’ın Kapsayıcı-Değer Tabanlı Farklılık Yönetimi Modeli.....	108
Tablo 5. Mor Barak Kapsayıcı- Uygulama Tabanlı Farklılık Yönetimi Modeli.....	109
Tablo 6. Etkinliğin Hiyerarşik Yapısı.....	132
Tablo 7. Çalışma Grubunun Demografik Özellikleri.....	169
Tablo 8. Araştırmanın Çalışma Tablosu.....	181
Tablo 9. Farklılıkların Yönetimi ve Tolerans Eğitimi Konusunda Eğitim Alma Durumu.....	183
Tablo 10. Katılımcıların Okullarda Karşılaşılan Farklılıklara Yönelik Görüşleri.....	184
Tablo 11. Katılımcıların Okullarda Farklılıklardan Kaynaklı Ortaya Çıkan Olumlu Durumlara Yönelik Görüşleri.....	187
Tablo 12. Katılımcıların Okullarda Farklılıklardan Kaynaklı Ortaya Çıkan Olumsuz Durumlara Yönelik Görüşleri.....	188
Tablo 13. Katılımcıların Farklılıkların Yönetilmesinde Okul Yöneticilerinin Ortaya Koyduğu Uygulama ve Politikalar Yönelik Görüşleri.....	192

Tablo 14. Katılımcıların Farklılıkların Etkili Yönetilmesinde Okul Yöneticilerinin Sahip Olması Gerekenlere Yönelik Görüşleri.....	195
Tablo 15. Katılımcıların Tolerans Kavramına Yönelik Görüşleri.....	198
Tablo 16. Katılımcıların Tolerans Kavramının En Çok Alakalı Olduğu Konuya Yönelik Görüşleri.....	199
Tablo 17. Katılımcıların Tolerans Eğitiminin Faydalarına Yönelik Görüşleri.....	202
Tablo 18. Katılımcıların Tolerans Bilincinin Geliştirilmesi Konusunda Okul Yönetiminin Yapabileceği Faaliyetlere Yönelik Görüşleri.....	205
Tablo 19. Katılımcıların Okullardaki Tolerans Eğitime Yönelik Etkinlik ve Materyallere İlişkin Görüşleri.....	207
Tablo 20. Katılımcıların Okullarda Tolerans Eğitimindeki Problemlere Yönelik Görüşleri.....	211
Tablo 21. Katılımcıların Farklılıkların Yönetilmesinde Tolerans Bilincinin Kazandırılmasının Eğitime Sağladığı Katkıya Yönelik Görüşleri.....	214
Tablo 22. Katılımcıların Farklılıklara Karşı Tolerans Bilincinin Oluşmasının Topluma Sağladığı Faydalara Yönelik Görüşleri.....	217
Tablo 23. Çalışmaların Nesne Odaklılığı.....	222
Tablo 24. Performans Ölçütleri.....	227
Tablo 25. Araçlar.....	229
Tablo 26. Çıktı Odak Teması.....	233

Şekiller Listesi

	Sayfa
Şekil 1. Hubbard (2004) Birincil ve İkincil Farklılıklar.....	48
Şekil 2. Gümüş (2010)'ün çalışmasından aktarılan Görünen ve Görünmeyen Farklılıklar.....	51
Şekil 3. Taylor Cox'un Farklılıkta Değişim Yaratma Modeli.....	106
Şekil 4. Bütünleştirilmiş Etkili Farklılık Yönetimi Modeli.....	113
Şekil 5. Jackson, Joshi ve Edhart Farklılık Modeli.....	114
Şekil 6. Dreachslin, Weech- Maldonado ve Dansky Modeli.....	116
Şekil 7. Kapsamlı Farklılık Yönetimi Modeli.....	117
Şekil 8. Birinci Nesil Etkinlik Kuramı.....	131
Şekil 9. Bir Etkinlik Sisteminin Yapısı.....	133
Şekil 10. Prizma CHAT Analizi.....	220
Şekil 11. CHAT Aktivite Sistemi Olarak Farklılıkların Yönetimi İçinde Teknoloji Aracılı Öğrenme Uygulamaları ve Tolerans Eğitimi.....	221
Şekil 12. Tolerans Eğitimi Çalışmaları Özne (Subject) Tablosu.....	225
Şekil 13. Prosedür Türleri.....	226

Kısaltmalar

KKTC: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti

MEB: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Milli Eğitim Bakanlığı

CHAT: (Cultural-Historical Activity Theory) Kültürel-Tarihsel Etkinlik Teorisi

POST: Proje Odaklı Arama Ekibi Araştırma Enstitüsü

KAYAD: Toplum Merkezi, Kadından Yaşama Destek Derneği

UNESCO: (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization)
Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü

BÖLÜM I

Giriş

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, amacı, alt amaçları, önemi, sınırlılıkları ve tanımları yer almaktadır.

Problem Durumu

Yönetim, önceden ortaya konulan hedeflerin gerçekleştirilmesi için örgütü oluşturan madde ve insan gücünün eşgüdümlü bir şekilde çalışmasıyla verimin elde edilmesi ve başarıya ulaşılması olarak ifade edilmektedir (Yeniad, 2021). Örgütlerde yönetimin başarıya ulaşabilmesi için; yöneticilerin, çalışanların bir birlerinden ayrı bakış açısına, deneyime, içgüdüye, ihtiyaç ve özelliklere sahip olduğunu bilmesi ile birlikte davranış, politika ve ortaya koyduğu tasarımı gerçekleştirirken bu farklılıkları dikkate alması gerekmektedir (Koellen, 2021). Bireylerin duyguları, düşünceleri ve davranışları aynı değildir. Daha geniş açıdan bakıldığında ise bireylerin ırk, dil, din, renk, uyruk ve sosyo – ekonomik düzeylerinin bir birinin aynısı olmaması farklılık olarak açıklanmaktadır (Ledimo, 2015).

Farklılıklar kontrol edilen, edilemeyen ve kısmen edilen olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır. Kontrol edilemeyen farklılıklar doğuştan gelen; (i) ırk, (ii) cinsiyet, (iii) engelli olmak. Kısmen kontrol edilen farklılıklar sonradan edinilen; (i) dil, (ii) din, (iii) eğitim, (iv) kültür, (v) kazanç. Kontrol edilebilen farklılıklar tercih edilen (i) yaşam tarzı, (ii) bağımlılık, (iii) giyim ve (iv) görünüş şeklinde örneklendirilmektedir (Barutçugil, 2010). Bundan dolayı yöneticilerin kurumlarda farklılıkların neler olabileceği konusunda bilgisi ve farklılıkların yönetimi yönünde becerisinin olması önem kazanmaktadır.

Farklılıkların zenginlik olarak kabul edildiği, sosyal ortamlarda huzur ve güven ortamının işbirliği içerisinde inşa edilebilmesi bireylerin bir birine olan toleransları ile ilişkili olmaktadır (Khitruk ve Ulinova, 2012). Tolerans kavramı; herkesin dil, etnik köken, din, siyasi görüş ve her türlü değerlerini değiştirmek için güce sahip iken kendini sınırlayabilmesi ve katlanabilmesi olarak ifade edilmektedir (Çavuş, 2019). Cevizci (2011) toleransı bireylerin hal ve hareketlerinde başkalarına bağımlı olmaması, toplumun ise her türlü görüş ve öneriye karşı hoşgörülü olmasının yanında kişilerin gelişimini sağlayan duygusal bir süreç şeklinde ifade etmektedir.

Günümüzde dünyanın küreselleşme denilen sürece girmesi, üretme ve satışta ulusların yarışır halde olması, göçlerden kaynaklı kültür farklılıkları, nüfusun değişime uğraması, çeşitli uluslardan oluşan örgütler, belli yaptırımları olan kuralların varlığı, engelli bireylerin ve kadınların çalışma hayatına katılmasıyla birlikte ortaya çıkan farklılıkların etkili bir şekilde yönetilmesi gerekliliği konusu önem kazanmaktadır (Atasoy, 2012). Farklılıkların yönetimi; kurum üyelerinin farklılıklarına göre ötekileştirilmemesi, saygı duyulması, önem verilmesi, hizmette görev alırken aynı olanakların sunulması sayesinde çalışanların verimliliğinin artması sonucunda örgütün rakipleri arasından üstünlük sağlamasını amaçlayan yönetsel görüş olarak ifade edilmektedir (Inegbedion, Sunday, Asaleye, Lawal & Adebajji, 2020). Yöneticinin örgüt çalışanlarının farklılığına saygı duymasının yanında, farklılığı bir çeşitlilik olarak görmesi ve kuruma zenginlik katabileceği şeklinde algılaması gerekmektedir (Demirel ve Özbezek, 2016). Farklılıklara saygı duyan bir kültüre sahip örgütün yönetim sisteminin her basamağında; bireylerin birbirlerinin aynı ya da ayıran niteliklerin bilincinde olunması, önem verilmesi ve kabul edilmesi çalışanların performansını artırmakta olduğu görülmektedir (Khan, Saengon, Charoenpoom, Soonthornpipit ve Chongcharoen, 2021).

Farklı özelliklere sahip çalışanlar arası gruplaşmaların olması örgütte çatışmaların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Richard, McMillian, Chandwick ve Dwyer, 2003). Farklılıkların yönetilmesinde sorun yaşanması durumunda; örgütlerde birlikte iş üretmede, çatışmaların aşılmasında, verim elde edilmesinde, iletişimde ve eşgüdümün sağlanması konusunda yetersizlikler ortaya çıkmaktadır (Barutçugil, 2004). Sosyal bir örgüt olan okullarda da farklı özellikte bireylerin bir arada çalışmasıyla çatışmaların artma olasılığıyla birlikte, bireylerin olaylara bakış açısını etkileyen yaş, inanç, felsefe çeşitliliği sayesinde olaylar karşısında sergiledikleri davranışları gözlemleyerek öğrendiği ve öz değerlendirme yaparak kendi gelişimine katkı sağladığı görülmektedir (Memduhoğlu, 2011). Farklılıkların örgüte kazandırdığı fırsatların bilincinde olan yöneticinin en doğru izlemesi gereken yönetim stratejisi; farklı nitelik, değer ve kültüre sahip çalışanların örgütsel bağlılığını, birbirleriyle olan ilişkilerinin olumlu yönde gelişmesine katkı koymaktır (Manoharan, Madera ve Singal, 2021).

Bu bağlamda toplumun bir yaşam kesiti olan kurumlarda farklılıklara karşı bireylerde tolerans kültürü oluşturmak önemli bir yere sahiptir. Tolerans ilkesiyle hareket eden bireylerde ön yargıların ortadan kaldırılması, kararlara saygı, empati

yapabilme, kendini değerlendirme ve ilişkilerde hoşgörülü olma becerileri geliştirilmektedir (Ülkü, 2011). Tolerans bireyin sahip olması gereken iyi ve güzel olan bir nitelik olan ahlaki görev olmanın dışında, siyasal ve hukuksal bir gereklilik olmaktadır. Tolerans insanı ahlaksal olarak iyi niyete yönlendirip, farklı olana saygı duyan, insan haklarını benimseyen, demokrasiyi herşeyin üstünde tutan bir bakış açısı kazandırmasıyla, barış kültürü inşasında önemli bir yere sahip olmaktadır (Unesco, 1994).

Batuhan (2007) kurum içerisinde her bireyin görüş ve düşüncelerini özgürce dile getirdiği, kararlara sınırlandırma olmadan katıldığı kurum kültürü oluşturmada toleransın önemi üzerinde durmaktadır. Çalışkan ve Sağlam (2012) toleransa dayalı, farklı olana saygı duyulan bir ortamda isteksizce, baskıyla katlanma durumundan bahsedilmemektedir. Çünkü tolerans gönülden gelen, farklı olanı anlayışla karşılama anlamına gelmektedir. Farklı olanı ezecek ya da sindirecek güce sahipken , farklılığa saygı gösterilmesi tolerans tanımındaki temel unsurlardan birini oluşturmaktadır.

Ferrar (1976) toleransı açıklamak için üç maddeden bahsetmektedir. Bunlardan ilki ötekileştirme yapılmadan ortaya koyulan tutum ve uygulamaları anlatan esneklik, ikincisi inanç ve uygulamaların kabulü ile üçüncüsü hak ve ayrımcılıklar şeklinde açıklanmaktadır. Tarihsel süreçte insanların düşünce özgürlükleri dinsel poetikadan ötürü kısıtlanırken, günümüzde ise kısıtlamalar ülkelerin izlemiş oldukları ekonominin üstünlüğüne dayalı poetikalar tarafından olmakta ve insanlığa karşı toleranssızlık ortaya çıkmaktadır (Kaya, 2003).

KKTC stratejik konumu dolayısıyla göç alan bir ülke durumunda olmaktadır. Farklı dil, din, ırk ve kültürel özelliklere sahip bireylerin ülkede her geçen gün artmasından dolayı çok kültürlü örgütler oluşmaya başlamaktadır. Toplumsal bir örgüt olan okullarda çalışanlar, öğrenciler, veliler ve diğer eğitim paydaşları için de bu durum geçerli olmaktadır. Bu bağlamda okul yöneticilerinin çok kültürlü yaşamın kaçınılmaz olduğu bilincinde olması ve farklılıkları sorun olarak görmek yerine çeşitliliğin örgüte zenginlik katabileceği görüşünü benimsemiş olmaları önem kazanmaktadır (Tozkoparan ve Vatansever, 2011). Okullarda öğretmenlerin, diğer çalışanların, öğrencilerin ve velilerin sahip olduğu kültür, değer ve inançları konusunda özgür bırakılmaları, saygı duyulmasını sağlamak yöneticinin görevleri arasında sayılmaktadır (Kaya ve Aydın, 2014; Öncer, 2004; Sürgevil ve Budak, 2008; Yazıcı, Başol ve Toprak, 2009). Okullarda farklı olan bireylere hoşgörü ve saygı ile

yaklaşılması demokratik bir örgüt iklimi meydana getirmekte ve çalışanların performanslarını ortaya koymaları için fırsat sağlanmaktadır (Memduhoğlu, 2007). Öğretmenlerin çeşitli fikirlerini değerlendiren ve uygulanmasına olanak sağlayan gelişime açık bir örgüt yapısına sahip olan okul, öğretmenlerin yeni deneyimlerini paylaşımlarına, bilgilerini artırmalarına fırsat tanımakta ve okulun gelişimine katkı sağlamaktadır (Genç, 2017). Böylece farklılıklar etkin bir şekilde yönetildiği zaman örgütün amaçlarını gerçekleştirmede istenilen başarı elde edilmektedir (Memduhoğlu ve Ayyürek, 2014).

Farklılıklara saygı gösteren bireyler yetiştirmek tolerans eğitiminin okullarda uygulanması ile mümkün olabilmektedir. Yuldasheva (2021) insanların tolerans konusunda bilgilendirilmesi ve kendilerini bu yönde geliştirebilmeleri için eğitime ihtiyaç duyduklarını ifade etmektedir. Datcher (2004)'ün belirttiği gibi dünyada her kültüre saygı duyulması, kabul edilmesi insanlığın erdemli değerlerinden sayılmaktadır. Farklılıkların sorun olarak değil, kültürel zenginlik olarak algılanması toplumsal yaşamda uyumu sağlamaktadır. Bu değerler bireylere tolerans eğitimi ile kazandırılmaktadır. Harris ve Morrison'a (2003) göre tolerans eğitimi; sevgi, şefkat, saygı, tolerans, eşitlik, adalet, şiddetsizlik, işbirliği, çatışma çözme ve eleştirel düşünme davranışlarını öğretme süreci gibi değerleri kapsamaktadır. Kartaltepe (2014) tolerans eğitimi tanımında ayrımcılık yapmama ve adalet kavramlarını eklemektedir. Potansiyel zorlukların üstesinden gelmek ve çatışmalardan kaçınmak için bireylere gerekli bilgi ve becerileri öğretmek olarak tanımlanmaktadır (Afriadi, 2020; Brock-Utne, 2009; Fountain, 1999; Johnson ve Johnson, 2006; 2010; Kucer ve Georgesku, 2020; Reardon, 2000). Tolerans eğitimi insanlara, öğretme becerilerinin yanı sıra din, dil, ırk ve kültür farklılıklarına saygı göstererek çatışmaların yönetilmesinin öğretilmesi olarak ifade edilmektedir (Čučković ve Ohnjec, 2020; Harris ve Morrison, 2003). Bu noktada tolerans eğitimi modern yüzyılda popüler hale gelmiştir. Tolerans eğitimi kavramının tanımlanması zor olsa da, öğrencilere çatışmalarla başa çıkmada toleransın önemini sadece özel hayatta değil, aynı zamanda toplumsal ve genel anlamda dünyayı ilgilendiren bir konu olarak öğretilmesi gerekmektedir (Patra ve Mete, 2015).

Öğrencilerin globalleşen dünyada ayrı dil, din, ırk ve kültüre sahip bireylerden oluşan toplumsal hayatta meslek edinip başarıya ulaşmasında öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin önemli görevler üstlenmesi gerekmektedir. Öğrencilerin ileride başarılı birer birey olabilmeleri için yaşadıkları toplumun kültür ve değerlerini bilmesinin yanı

sıra küreselleşen dünyaya uyum sağlayabilmeleri için de gerekli olguların, ilkelerin, değerlerin ve davranışların kazandırılması önem arz etmektedir (Çalık ve Sezgin, 2005). Öğrencilere erken yaşlardan itibaren okullarda eğitim yolu ile farklılıklara karşı hoşgörülü olup, saygı ile yaklaşılması gerektiğinin öğretilmesi toplumda gruplaşmaların önüne geçilmesini, birlik ve huzurun inşa edilmesini sağlamaktadır (Hussain ve Akram, 2021).

Toplumda var olan farklılıkların neler olduğunun okul yöneticisi ve öğretmenler tarafından bilinmesi ve yönetsel uygulamaların ona göre seçilmesi gerekmektedir (Sharma, 2005). Bilinçli yönetici; okullarda öğretmenlere, öğrencilere ve velilere yönelik gerekli bilgilendirmenin yapılması için sorumluluk alması gerekmektedir (Çelik, 2021). Her bireyin yaşama dair bakış açısı, düşünceleri ve deneyimleri farklı olabilmektedir. Tolerans bilincinin bireylere kazandırılması sayesinde aynı ortam uyum içerisinde paylaşılabilir (Pang, 2005). Okulun veliler ile ilişkilerini sürdürürken ön yargısız, farklılıklara saygı duyulan bakış açısını davranış, tutum ve ifadelerle göstermesi gerekmektedir. Böylece okul dışı eğitim paydaşlarıyla oluşturulan barışçıl ilişkiler eğitimin amaçlarını gerçekleştirmesinde fayda sağlamaktadır (Balyer ve Gündüz 2010).

Yöneticinin farklılık yönetim politika ve uygulamalarında okulun içinde bulunduğu çevrenin istek ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurması, okulun vizyon ve misyonunu belirlemede farklılıklara saygının temel alınması ve karar alma sürecine her kesimin katıldığı demokratik bir okul ortamı oluşturması gerekmektedir (Denis, Langley ve Rouleau, 2007).

Yöneticinin, örgüt çalışanlarının sahip olduğu değerlerde farklılıklarının olması, bu farklılıkların çatışmalara neden olabileceğini ve örgüt olarak amaçlara ulaşmada ortak değerlerin oluşturulmasının örgüt kültürüne katkı koyacağı bilincinde olması gerekmektedir (Polat, 2012). Örgütlerde çalışanların karşılaştıkları durumları, sahip oldukları değerleri ölçüt olarak kullanıp, yargıladığı bilinmektedir (Şişman, Güleş ve Dönmez, 2010). Bu durumda çalışanların sahip olduğu değer yargılarının bilinmesi, farklılıkların yönetilmesinde yöneticiye yol gösterici olmaktadır (Düren, 2007). Bu bağlamda yöneticilerin farklılıklar ve tolerans eğitimi konusunda bilgili olması, okullarda farklılıkların yönetiminde sahip olduğu örgütsel değerler, izlediği politika, uygulama, tutum ve davranışlar önem kazanmaktadır.

Literatür incelendiğinde farklılıkların yönetimi konusunda uluslararası ve Türkiye’de yapılan araştırmalar sosyoloji, eğitim yönetimi, eğitim ve öğretim, insan kaynakları alanlarında yapıldığı görülmektedir. Literatürde uluslararası yapılan araştırmalara rastlanmaktadır (Barbosa ve Cabral-Cardoso, 2007; Cox, 1992; Cox ve Nkomo, 1990; Demovsky ve Niemuth, 1999; Gentile, 1994; Gilbert ve Stead, 1999; Heilman, 1994; Kochan, ve diğerleri, Köllen, 2019; 2003; Maldonado ve diğerleri, 2002; Oguntebi, Richard, 2000; Richard vd, 2003; Rynes ve Rosen, 1995; Shcherbakova ve Wooten, 2012; Syed, 2020; Watson, Kumar ve Michaelson, 1993; Williams ve O’Reilly, 1998; Wright ve McMahan, 1992; Vito ve Sethi, 2020). Türkiye’de farklılıkların yönetimine ilişkin yapılan araştırmalardan eğitim alanında yapılanların son zamanlarda artış göstermiş olup, kısıtlı olduğu görülmektedir (Arslan, 2018; Balyer ve Gündüz, 2010; Başol ve Toprak, 2009; Çetin, 2009; Çetin ve Bostancı, 2011; Genç, 2017; Gider, 2016; Memduhoğlu, 2007, 2010, 2011, 2012; Memduhoğlu ve Ayyürek 2014; Okçu, 2014; Ordu, 2015; Sergüvel ve Budak, 2008; Taşlıyan vd. 2017; Tayfur, 2016; Tunçer, 2020; Yılmaz, 2013).

Literatür incelendiği zaman tolerans konusu ile ilgili yapılan araştırmalara ulaşılmıştır. Bu bağlamda, öğretmenlerin küresel vatandaşlara ulaşmaya yönelik tolerans eğitime ilişkin görüş, bilgi ve becerilerini araştırmak için çeşitli çalışmalar yapılmıştır (Afriadi, 2020; Agafonov, 2007; Boghian, 2016; Campbell, 2011; Čučković ve Ohnjec, 2020; Dolstra, 2002; Ferreira ve Dickason-Koekemoer, 2019; Gutu ve Boghian, 2019; Kizi, 2020; Langmann, 2013; Lazovsky, 2007; Muxtorov, Sabiq ve Ckamim, 2020; Ning, Rind ve Asad, 2020 ; Winarni ve Rutan, 2020; Vladimirovna and Bronislavovna, 2019; Yousuf, Qadri ve Osmanov, 2019) ve öğrencilerin tolerans algıları (Bleasdale, 2014; Juwita, Salim ve Winarn, 2018; Mameghani, 2017; Mousavi, Fatemi ve Shanazi, 2020; Nabiyeva, 2019; Oktariyati ve Suyatno, 2019; Robinson, Workman ve Freeburg, 2019; Wainryb, Shaw, Langley, Cottam ve Lewis, 2004; Wijaya Mulya ve Aditomo, 2019). Bu çalışmalarda farklılıkların yönetimi ile tolerans eğitimi birlikte ele alan, okul paydaşları doğrultusunda değerlendirmeyi konu alan bir çalışmaya rastlanmamaktadır.

Tolerans eğitimi üzerine yapılan son çalışmalarda konunun çeşitli yönleri dikkate alınmıştır. Bu çalışmalardan bazıları öğretme yöntem ve stratejilerine, bazıları öğretmen ve öğrencilerin bakış açılarına, farkındalık yaratmaya, bazıları ise din, cinsiyet, barış, yaş, saygı, tutumlar ve değerler gibi farklılığın farklı yönlerine odaklanıyor. Öğretmen ve öğrencilerin yöntem, iletişim, strateji ve bakış açılarına

gelince, çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Örneklerden biri Winarni ve Rutan'ın (2020) çalışmasıdır, öğrencilerin tolerans seviyelerinde işbirlikli öğrenmenin klasik öğrenmeden daha etkili olduğu sonucuna varmaktadır. Başka bir çalışmada Kizi (2020) eğitimde uluslararası ilişkilerin daha da gelişmesinde geleceğin öğretmenlerinin tolerans artırmak için modern eğitim ortamlarının kullanılmasının önemli olduğu belirtilmektedir. Ning, Rind ve Asad (2020) öğretmen eğitimcilerinin epistemoloji ve tolerans gelişimi üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yakın zamanda yapılan bir başka çalışmada, öğretim stratejilerinin önemli bir yere sahip olduğu belirtilmektedir. Öte yandan, Yanusova ve Lautkina'nın (2019) çalışmasında, öğretmenlerin iletişim becerilerinin gelişimi ile tolerans arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak için yapılan deneysel bir çalışmada bir süreç olarak kabul edilen eğitimde iletişimde toleransın önemi vurgulanmaktadır. Ayrıca Boghian (2016) öğretmenlerin tolerans eğitimine ilişkin farkındalık düzeyine ilişkin bir değerlendirme yapmakta ve okullarda uygulanmasında ortaya çıkabilecek zorluklara üzerinde odaklanmaktadır. Ayrıca Langmann (2013) pedagojik uygulamalar ve tolerans içerikleri, öğretmen ve öğrencilerin günlük yaşamda ortaya çıkan sorunların çözümüne yönelik tutumlarındaki tolerans düzeylerini belirlemektedir. Lazovsky (2007) çocuklara tolerans ve bir arada yaşamının öğretilmesini amaçlayan eğitim programının etkililiğini ortaya çıkarmak amacıyla yapılan çalışmada; öğrenciler ve program koordinatörü - öğretmenlerinin programın ilk yılının başarılı olduğu konusunda hemfikir oldukları belirtilmektedir. Ayrıca programın kişilerarası ilişkilerde olumlu sonuçlar ürettiği de görülmektedir. Gutu ve Boghian (2019) çalışmalarında ortaya koydukları teorik model ile öğretmenlere ve öğrencilere tolerans öğretmeye ilişkin bir boyut varken, diğer boyut öğretmenlere öğrencilerin tolerans düzeyini artıracak araçlar olarak kabul edilmektedir. Öğrenciler arasında ayrımcılık riskini azaltmayı amaçlayan bu model ile eğitimin bilişsel, metodolojik ve ilişkiyel boyutlarını birleştirerek tutumları değiştirmeyi amaçlayan herhangi bir müdahale programı için bir çerçeve oluşturmayı amaçlamaktadır.

Sonuç olarak okulda tolerans değerleri olarak saygı, kabul ve takdirin olduğu ifade edilmektedir. Toleransın sadece sınıf ortamında değil sosyal ortamda, heterojen sınıflar, aileler, gölge öğretmenler ve okul programları ile çevrede rehberlik yapılarak geliştirildiği belirtilmektedir. Din, cinsiyet, barış, yaş, saygı, tutum ve değerler gibi çeşitliliğin farklı yönlerine gelince, çeşitli çalışmaların yapılmış olduğu görülmektedir.

Bu açıdan Afriadi (2020) tolerans eğitimi çerçevesinde erken yaşta bireylerdeki farklılıklara yönelik tutumların gelişimini ortaya koymaktadır. Öte yandan, Čučković ve Ohnjec (2020) insan hakları ve demokratik vatandaşlık konularına odaklanan yakın tarihli bir başka çalışmada ise eğitimin kalitesini ve mesleki yeterliliği ölçmek için beden eğitimi öğretmenlerine anket uygulamaktadır. İnsan hakları ve demokratik vatandaşlık eğitimi müfredatının önemli rol üstelendiği bir başka çalışmada Muxtorov, Sabiqand ve Ckamim (2020) din eğitiminin bireylerde tolerans yaratmadaki durumu ve tolerans değerlerini aşılama öğretmenlerin rolünü ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır. İslami dini öğretilerin barış boyutunu desteklediği belirtilmektedir.

Yapılan araştırmalar incelendiğinde bu araştırmalarda verilerin toplanmasında daha çok nicel ölçek kullanılmakta, az sayıda nitel çalışma yer almaktadır. Farklılıkların yönetimi kapsamında tolerans eğitimi teşvik etmeyi ve tolerans eğitimi analizinde CHAT çerçevesinin kullanımını nasıl desteklediğini keşfetmeye ve okul paydaşlarının görüşlerine yer veren nitel bir çalışmaya rastlanmamaktadır. Bu çalışma ile literatürdeki bu boşluğu doldurmak ve farklılıkların yönetimi ile sistematik literatürün CHAT çerçevesi analizi ile küresel ve evrensel eğitimi teşvik eden tolerans eğitimi incelenmektedir. Engeström (2001) CHAT diğer bir deyişle Etkinlik kuramı (i) özne, (ii) nesne, (iii) araçlar, (iv) topluluk, (v) kurallar, (vi) iş bölümü ve (vii) çıktılar öğelerinden meydana gelmektedir. Etkinlik kuramının en önemli özelliği olarak öğrenme ve öğretme bir süreç olarak düşünüldüğünde bu süreçte görev almakta olan herkes ve sahip olduğu özellikleri, üstlendikleri rolleri, amaçları ve bu süreçte kullanmakta oldukları araçlar ile etkileşim halinde olunması, eğitimi olumlu olarak etkilemektedir. Bu bağlamda öğrenme öğretme sürecini içeren tolerans eğitimi alanında son zamanlarda yapılan çalışmaların analiz edilmesinin konuya netlik kazandırması açısından önem kazanmaktadır.

Dolayısıyla yapılan araştırmada okul paydaşları olan ilköğretim okul yöneticileri, öğretmenler ve sendikacıların görüşleri doğrultusunda farklılıkların ele alınması ve tolerans eğitimiyle birlikte değerlendirilmesi KKTC’de bu konuda yapılan ilk çalışma olması ile birlikte literatüre katkı sağlaması, çalışmanın önemini artırmaktadır. Bu amaç doğrultusunda araştırmada ele alınan soru aşağıda verilmiştir:

Okul yönetiminde tolerans eğitiminin farklılıkların yönetimine ilişkin görüşler nasıldır?

Amaç

Küreselleşmenin etkisiyle toplum nüfusları sürekli hareket halindedir ve buna paralel olarak göçün artmasıyla nüfusun demografik özelliklerinin değişmesiyle eğitim kurumlarında çok kültürlü bir yapı ortaya çıkmaktadır. Ayrıca eğitimin amaçlarına ulaşmada cinsiyet, statü, eğitim durumu, sosyo-ekonomik durum, anne-baba ve çevre profili etkili olduğundan, daha birçok farklılık ve bunları etkin bir şekilde yönetebilecek yeterli donanıma sahip yöneticilere olan ihtiyaç ortaya çıkmaktadır. Eğitim kurumlarında farklılıklara saygı bilincinin kazandırılması, erken yaşlarda okulda başlayan tolerans eğitimi ile etkili olmaktadır. Bu bağlamda bu araştırmanın amaçlarından birincisi Kuzey Kıbrıs'ta okul yönetiminde tolerans eğitiminde farklılıkların yönetilmesi konusunda eğitim paydaşları arasında yer alan öğretmen, okul yöneticisi ve sendika üyelerinin bu konudaki görüşlerini ortaya koyarak, bu alana ışık tutmaktadır. Amaçlardan ikincisi ise, tolerans eğitimi ve etkileri hakkında nesne, konu, kurallar, topluluk, araçlar, iş bölümü ve faaliyet boyutları altında daha detaylı bir anlayışa sahip olmak için CHAT çerçevesinde başka çalışmaların değerlendirilmesiyle literatür analizi hakkında içgörü sağlamaktadır.

Bu nedenle bu araştırmanın amacı iki temel soruyu ele almaktadır:

1. Okul yönetiminde tolerans eğitiminin farklılıkların yönetimine ilişkin okul yöneticilerinin, öğretmenlerin ve sendikacıların görüşleri nasıldır?
2. Tolerans eğitimiyle ilgili son zamanlarda yapılan çalışmalar ve bunların CHAT çerçeve analizine göre değerlendirilmesi nasıldır?

Alt Amaçlar

Bu amaçlar doğrultusunda aşağıdaki alt amaçlara yanıt aranmaktadır:

Okul yönetiminde tolerans eğitiminin farklılıkların yönetimine ilişkin okul yöneticilerinin, öğretmenlerin ve sendikacıların görüşleri doğrultusunda;

1. Okullarda karşılaşılan farklılıklar (okul çevresi, öğretmen ve öğrenci) nelerdir?
2. Okullarda farklılıklardan (okul çevresi, öğretmen ve öğrenci) kaynaklı ortaya çıkabilecek olan olumlu ve olumsuz durumlara ilişkin görüşler nelerdir?

3. Farklılıkların yönetilmesinde okul yöneticilerinin ortaya koyduğu uygulamalar ve politikalar konusundaki görüşler nelerdir?
4. Farklılıkların etkili yönetilmesinde okul yöneticilerinin sahip olması gerekenler (örgütsel değerler, izlenen politika ve stratejiler, uygulama, tutum ve davranışlar) nelerdir?
5. Tolerans kavramı hakkındaki görüşleri nelerdir?
6. Tolerans eğitiminin faydalarına yönelik görüşleri nelerdir?
7. Okullarda tolerans bilincinin geliştirilmesi konusunda okul yönetiminin yapabileceği faaliyetlere yönelik görüşleri nelerdir?
8. Okullardaki tolerans eğitime yönelik etkinlik ve materyaller nelerdir?
9. Okullarda tolerans eğitime yönelik karşılaşılan problemler nelerdir?
10. Farklılıkların yönetilmesinde tolerans bilincinin kazandırılmasının eğitime sağladığı katkılar nelerdir?
11. Farklılıklara karşı tolerans bilincinin oluşmasının topluma sağladığı faydalar nelerdir?

Tolerans eğitimiyle ilgili son zamanlarda yapılan çalışmalar ve CHAT çerçeve analizine göre değerlendirilmesi nasıldır?

1. Tolerans eğitimiyle ilgili son zamanlarda yapılan çalışmalarda CHAT analizine göre öznelere nelerdir?
2. Tolerans eğitimiyle ilgili son zamanlarda yapılan çalışmalarda CHAT analizine göre nesnelere nelerdir?
3. Tolerans eğitimiyle ilgili son zamanlarda yapılan çalışmalarda CHAT analizine göre araçlar nelerdir?
4. Tolerans eğitimiyle ilgili son zamanlarda yapılan çalışmalarda CHAT analizine göre kurallar nelerdir?
5. Tolerans eğitimiyle ilgili son zamanlarda yapılan çalışmalarda CHAT analizine göre iş bölümü nelerdir?

6. Tolerans eğitimiyle ilgili son zamanlarda yapılan çalışmalarda CHAT analizine göre topluluk nelerdir?
7. Tolerans eğitimiyle ilgili son zamanlarda yapılan çalışmalarda CHAT analizine göre çıktılar nelerdir?

Araştırmanın Önemi

Günümüzde eğitim kurumları farklı özelliklere sahip bireylerden oluşmaktadır. Teknoloji gelişmekte ve dünya küreselleşme denilen bir süreçte ilerlemektedir. Modern toplumun ihtiyaç ve beklentileri de göz önünde bulundurulduğunda bilgiyi üreten, paylaşan ve kullanan yaratıcı bireyler yetiştirebilmek için bireysel farklılıkların göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bu nedenle eğitim yöneticilerinin okullardaki zengin bireysel farklılıkları kucaklayarak, çevresi ile işbirliği içerisinde varlığını koruyup, geliştireceği yönetim beceri ve uygulamalarına sahip olması gerekmektedir. Altınay, Dağlı ve Altınay (2017) farklı özellikteki bireylerin bir arada uyum içerisinde ortak yaşam alanını paylaşabilmesi için tolerans ve tolerans eğitimi kavramlarının önemini her geçen gün arttırmaktadır.

Eğitim kurumları, eğitim süreciyle bireylere çeşitli bilgi, beceri, tutum ve değerler kazandırmayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda bireylere planlı, bilimsel, eşitlik temellerine dayanan ve parasız bir şekilde eğitim sunma devletin görevleri arasında olmaktadır (Tosun, 2021). Bireylerin hür ve çok yönlü düşünebilen, toplumsal uyum yönü güçlü, sosyal davranışları gelişmiş, toplum kültürünü özümsemiş, bireysel hedefler ortaya koyan ve bunları gerçekleştirmek için girişimlerde bulunma becerileri kazanmaları okul öncesi dönemden itibaren okul sayesinde gerçekleşmektedir (Karoğlu ve Ünüvar, 2017). Bireyin toplum sürecine hazırlanmasında okullarda sürdürülen eğitimin sadece akademik boyutta değil, sosyal, sportif ve sanatsal etkinlikleri içermesiyle bireylerin zihinsel, fiziksel ve duygusal yönden gelişimleri bir bütün olarak desteklenebilmektedir. Bunun için de okulun binası, bahçesi gibi fiziki yapısı öğrenci ihtiyaçları doğrultusunda düzenlenmesi gerekmektedir (Sarier ve Uysal, 2021).

Küreselleşme, ülke nüfusundaki demografik değişiklikler ve çalışanların bireysel ayrılıkları gibi etkenlerden ötürü eğitim kurumları birçok farklılığı bir arada

bulundurmaktadır (Zhang, 2016). Her kurumda önemli ve göz önünde bulundurulması gereken farklılıklar eğitim kurumları için daha da önem arz etmektedir. Eğitim kurumları insanı topluma ve hayata hazırlayan kurumlar olarak tek tipte bireyler yetiştirmemelidir. Eleştirel düşünebilen, hoşgörülü, adaletli, empati yeteneği gelişmiş, yaratıcı ve üretken bireylerin yetişmesi için öncelikle farklılıkların farkında olunması ve iyi yönetilmesi gerekmektedir (Sherpa, 2020; Şişman, Güleş ve Dönmez, 2010). Bu doğrultuda tolerans eğitimi ile farklılıklara saygı duyan, kabullenen ve önyargılı olmayan bireyler yetiştirilebilmektedir. Tolerans bilinci kazanmış bireyler toplumsal yaşam için gerekli olan huzur ve barış kültürü oluşturulmasına katkı sağlanmış olmaktadır (Koriakina, Tretyakova, Ignatiev ve Olesova, 2019). Bu bağlamda okul yöneticilerinin tolerans eğitimine katkıları ile farklılıkların etkili yönetilmesinde üstlenmesi gereken görevleri önem kazanmaktadır. Çalışanların farklılıklarını sorun olarak değil, zenginlik olarak benimsemesi eğitim kurumları için avantaja dönüşebilmektedir. Bu doğrultuda çalışanların eşit söz hakkına sahip olmalarını ve alınacak karara katılmalarını sağlayacak gerekli bilgi ve beceriye sahip yönetici özellikleri farklılıkları yönetmede önem kazanmaktadır (Arslan ve Polat, 2021; Cobanoğlu, 2021; Çetin ve Bostancı, 2008).

Bu araştırma sayesinde KKTC’de okul yönetiminde tolerans eğitiminin farklılıkların yönetimine ilişkin ilkokullarda bir değerlendirme araştırması yapılmaktadır. Bu çalışmada nitel araştırma tekniklerinden yarı yapılandırılmış görüşme formuyla araştırmacı tarafından, gerekli kayıtların alınmasıyla elde edilen veriler sayesinde öğretmenlerin, okul yöneticilerinin ve sendikacıların görüşlerine ilişkin değerlendirme yapılmaktadır.

Bu araştırma KKTC’deki ilkokullarda okul yönetiminde tolerans eğitiminin öğretmen, öğrenci ve okul çevresinden kaynaklanan farklılıkların yönetimine ilişkin değerlendirilmesi konusunda yapılan uygulamalar ile ilgili; okul yöneticileri, öğretmenler ve okul dışı eğitim paydaşlarından olan sendikacılar ve denetmenlerin görüşleri yanında bilgi, beceri ve tutumları hakkında bilgi vermektedir. Ayrıca yapılan araştırmalara göre okullarda ve toplumda her geçen gün değişen demografik veriler ve çok kültürlülükten ötürü artan çatışmaların önüne geçilmesi, farklı dil, din, ırk ve kültürlere karşı saygının olması, toplumsal huzurun sağlanması, toplumda birlik, bütünlüğün sağlanması, yardımlaşma, empati, eşitlik, adalet, insan haklarına saygının eğitim kurumlarında yönetimden başlayarak, çalışanlar, öğrenciler ve veliler

boyutunda farklılıkların iyi bir şekilde yönetilmesi ve tolerans bilincinin gelişmesi açısından toplumsal boyuta katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda tolerans eğitimi ve farklılıkların yönetimi konusunda farkındalık oluşturması açısından bu araştırma önem kazanmaktadır.

Bu araştırmanın bir diğer önemi ise CHAT çerçevesinin tolerans eğitimi çalışmalarının analizinde kullanımını nasıl desteklediğinin keşfedilmesini sağlamaktadır. Tolerans eğitimi evrensel değerler açısından sosyal etkileşimi ve değerler alışverişini sağlayan bir araç olmaktadır. Bu çalışmada tolerans eğitimi ve etkileri hakkında özne, nesne, kurallar, topluluk, araçlar, iş bölümü ve çıktılar boyutları altında daha detaylı bir anlayışa sahip olmak için CHAT çerçevesinde literatürdeki çalışmalar değerlendirilmektedir. Her çalışmada nesne, çalışmanın odağına ve arkasındaki mantığa atıfta bulunmak için değerlendirilir. Konu, çalışmalar için katılımcılara yönlendirilir. Kurallar, odaklanmayı sağlamak için gerekli koşullar olarak değerlendirilir. İlişkiler yoluyla faaliyet ve sonuçların bağlamı, CHAT çerçevesinde topluluk çıktısının değerlendirmesini yansıtır. Araçlar, teknoloji ve içerik gibi faaliyetlerin elde edilmesi için başka bir boyutun kolaylaştırılması olarak kabul edilir. Çalışma bölümü, sorumlulukların ve rol delegasyonlarının dikkate alındığı çalışmaların değerlendirmesine dahil edilmiştir. Tüm bu boyutlar faaliyetin kendisine atıfta bulunmaktadır (Bodker, 1991). Bu çalışma, tolerans eğitimine ilişkin CHAT çerçevesine dayalı literatür analizi hakkında içgörü sağlamakta, literatürde yeni ve güncel sayılabilecek bir konu olması çalışılması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak KKTC stratejik konumundan dolayı göç alan ülkeler arasında olmakta ve çeşitli kültürlerden farklı özellikteki insanların bir arada yaşayabilmesi ve çalışabilmesi için farklılıklarının iyi yönetilmesi önem kazanmaktadır. Bu araştırma ile de (i) KKTC ilkokullarında tolerans eğitimi uygulamaları ile farklılıkların etkili bir şekilde yönetimine ne kadar önem verildiğine öğretmenlerin, okul yöneticilerinin ve sendikacıların görüş ve algıları ortaya konmakta, (ii) eğitimcilerin bu konularda hizmet içi eğitimlere ihtiyaçlarının olup olmadığını belirlemekte, (iii) daha sonra yapılacak olan diğer araştırmalara rehberlik etmesi bakımından önem kazanmakta, (iv) farklılıkların yönetimi ve tolerans eğitimi konusunda farkındalık oluşturmakta ve böylece toplumsal hayata katkı sağlamakta, (v) KKTC Milli Eğitim Bakanlığına okullardaki tolerans eğitimi ve farklılıkların yönetimi konusunda bilgi sunmakta, (vi)

tolerans eğitimiyle ilgili son zamanlarda hangi çalışmaların yapıldığı CHAT çerçeve analizine bağlı olarak sunulmaktadır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Verilerin yorumlanmasında bu sınırlılıklar göz önünde bulundurulacak sınırlılıklar aşağıda verilmektedir:

1. Bu araştırma, 2020 – 2021 eğitim öğretim yıllarında Lefkoşa ilçesindeki ilkokullarda görev yapmakta olan öğretmenler, okul yöneticileri ve sendikacılar ile sınırlıdır.
2. Bu araştırma; ilköğretimde öğretmen, öğrenci ve okul çevresinden kaynaklanan farklılıkların yönetimine ve tolerans eğitime ilişkin öğretmenlerin, okul yöneticilerinin ve sendikacıların görüşlerinin ortaya konması için hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formundan elde edilecek veriler ile sınırlıdır.

Tanımlar

Farklılık: Bir topluluğun, grubun veya bireyin kurum içerisinde sahip olduğu kimliği, geçmiş yaşantıları, deneyimleri, inancı, yaşı, cinsiyeti, etnik kökeni, milliyeti, sınıfı, çalışma kıdemi, fiziksel yeterliği, eğitim düzeyi, ailesinin durumu, sosyo – ekonomik düzeyi gibi bir çok özelliğinden oluşan toplam olarak ifade edilmektedir (Balyer ve Gündüz, 2010).

Farklılıkların Yönetimi: Bireylerin farklı özelliklere sahip olduğunu kabul eden, adalet, eğitim ve eşitlik sunan, kurumu oluşturan üyeler arasında olumlu tutum ve davranışların sergilenmesini sağlayan bir yönetim yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır (Güleş, 2012).

Tolerans: Kendisiyle aynı inanç, düşünce ve görüşü paylaşmayan, kendisine uygun olamayan tarafları olan kişilere karşı gösterilen hoşgörü, anlayış ve müsamaha kelimeleri ile ifade edilmektedir (Ayverdi, 2006).

*Tolerans Eğitimi:*Bağımsız yargı, eleştirel ve etik düşünebilme becerilerine sahip, erdemli dünya vatandaşı olarak genç bireyler yetiştirmeye yönelik eğitim şeklinde tanımlanmaktadır (UNESCO 1994).

*Etkinlik Kuramı:*Kişisel ve sosyal seviyelerin birbiriyle etkileşim içerisinde olduğu, farklı bireylerin uygulamalarını ve gelişimsel süreçlerin incelenmesinde kullanılan disiplinler arası felsefik bir çerçeve şeklinde ifade edilmektedir (Kuutti, 1996).

BÖLÜM II

Kuramsal Temeller ve İlgili Araştırmalar

Bu bölümde araştırmada yer alan kuramsal açıklamalara, tanımlamalara ve bu konulara ilişkin daha önce yapılmış olan çalışmalara yönelik bilgilere yer verilmektedir.

Kuramsal Temeller

Bu bölümde farklılık, farklılık yönetimi, tolerans, tolerans eğitimi ve Etkinlik kuramı konularına değinilmektedir.

Tolerans

TDK (2020) tolerans sözcüğünün, Fransızcadaki tolérance sözcüğünden Türkçeye geçtiğini ifade etmekte ve sözlük anlamı olarak ise; (i) “hoşgörü” sözcüğünün kullanıldığı, (ii) teknik alanda anlamı, işlenen parçada ortaya çıkan ölçüt hata payı, (iii) tıp alanında ise, ilacın fazla dozuna karşılık metabolizmanın ortaya koyduğu dayanıklılık olarak tanımlanmakta ve yine tıp alanında (iv) bir ilacın uzunca bir süre aynı dozda alınması sonucu etkililik derecesini kaybetmeye başlaması şeklinde açıklanmaktadır.

Tolerans kelimesini Püsküllüoğlu (2001); (i) Doğru olarak kabul edilenin tam tersi söz konusu olduğunda bile hoş görebilme; (ii) Felsefi anlamda kendisi ile ters düşmesi durumunda bile, farklı görüş ve inançlarını özgür bir biçimde anlatılmasından rahatsızlık duyulmaması, varolan hakikatlarını etkisi altına almaya çalışmama; (iii) İşlenen parçaların yapımında ölçüden kaynaklı ortaya çıkabilecek özür payı ile açıklanmaktadır.

Tolerans kavram olarak tarihi bir süreç sonucunda ortaya çıkan bir sözcük olduğundan ötürü her ulusu ilgilendiren yaşam şekli ve felsefesi boyutu olan bir kavram olmakla birlikte farklı şekillerde dillerde yer almaktadır. Türkçede hoşgörü ile

müsamaha ile ifade edilirken, diğer dillere örnek vermek gerekirse Fransızca *tolérance*; İngilizcede *tolerance*; Arapçada *tesâmuh*, Almancada *toleranz* sözcükleri kullanılmakta olup, her birinin ne kadar bu sözcüğün anlamını karşıladığı tartışılmaktadır (Aşikoğlu, 1993; Cohen, 2014). Latince ise *tolerans* sözcüğü *tolerare* fiilinden türemiş olup, sözlükteki anlamı; tahammül etmek, çekmek, katlanmak ve sürdürmek şeklinde ifade edilmektedir (Latin Dictionary and Grammar Aid, 2020).

Çiçek (2004) Türkçede kullanılan Fransızca kökenli sözcükler üzerine yaptığı çalışmada üç ayrı sözlükten yararlanarak *tolerans* sözcüğüne de değinmekte olup, Sami'nin (1898) sözlüğünde *müsaade*, *musamaha*, *tahammül*; Bedreddin'in (1928) sözlüğünde *tahammül*, *hoş görme*, *hoşgörü* anlamına gelecek şekilde Osmanlı Türkçesi olarak ifade edildiğini, Saraç'ın (1990) sözlüğünde ise *müsamaha* sözcüğü ile ifade edildiğini açıklamaktadır.

Fransızcadan dilimize yerleşen *tolérance* sözcüğünün kullanım alanı, Saraç'ın (2009) uzun yıllar çalışarak oluşturduğu sözlükteki mealı; (i) aynı anlamı karşılayan sözcükler; “hoşgörü”, “müsamaha” olarak verilmekte, (ii) güç bir durum karşısında dayanırlılık gösterme, dayanabilme, katlanabilme, (iii) anlayışlı olma, anlayış gösterebilme ve (iv) teknik alanda işlenen bir parçanın boyutunda istenilen ölçünün farklılaşması olarak açıklanmaktadır.

Tolerans sözcüğü İngilizcede *tolerance* şeklinde ifade edilmekte olup, Cambridge Dictionary'de (2020) anlamı şöyle açıklanmaktadır:

- (i) Farklı fikir, tutum ve inançtaki kişileri de kabul etmeye istekli olma; hoşgörü.
- (ii) Rahatsızlık veren, hoş karşılanmayan durum karşısında başa çıkmayı bilme ve varolmayı başarma,
- (iii) Sürekli kullanılan bir ilaca karşı direçli olma,
- (iv) İlk başta karar verilen ölçüden kabul edilebilir miktarda sapmanın olması şeklinde mealine yer verilmektedir.

Cohen (2014) İngilizcede *tolerance* sözcüğüne benzer olan *toleration* sözcüğü beğenilmeyen, iyi karşılanmayan, benimsenmeyen durumların süre gitmesine

tahammül etme tutumunu ifade ederken; tolerance sözcüğü bir şeyi isteyip yapmaya yönelme, ahlaksal olgunluğu anlatmak için kullanılan kuramsal ve siyasal içeriği barındıran bir sözcük olup, Türkçede aynıymış gibi düşünülse de aslında bir birlerinden bu yönlerle ayrıldıkları görülmektedir.

Aslan'ın (2001) tolerans kavramını çağrıştıran ifadelerin; dayanmak, katlanmak, tahammül etmek ve sabır göstermek şeklinde olabileceğini, bu kavramın din, siyaset, fen ve sosyo - kültürel ve felsefe gibi birçok alanda kullanılmakta olan çok geniş bir yelpazeye sahip olduğunu açıklamaktadır.

Felsefe alanında tolerans, kişinin bir konu hakkında sahip olduğu görüş ve inandığı şey karşısında farklı bir görüş ve inançlara karşı katlanması, farklı olana karşı tepki göstermemesi şeklinde ifade edilmektedir (Hançerlioğlu, 2000).

Psikoloji sözlüğünde ise tolerans; (i) Kötü bir sonuca maruz kalma durumu olmadan ruhsal gerginliğe, üzerine almak zorunda olduğu yük, acı ve baskı gibi etmenlere rağmen dayanılması ve katlanması; (ii) Burada söz konusu ne olursa olsun farklılıkların benimseneceği manasına gelmemekle birlikte, aynı olmayan tutumlara, görüşlere, inanışlara ve kültürel yapılara hoşgörüyle yaklaşılması; (iii) Kullanılan ilaç, alkol, sigara gibi maddelerin daimi olarak kullanılması sonucu, kullanılan dozda değişme olmamasıyla maddenin etkisini azaltması ve önceki etkiyi yaratmak için dozun artırılması durumunu tanımlamaktadır (Budak, 2009).

Seyyar (2007) toplumsal hayatta kişilerin bir arada yaşamını kolaylaştıran ve düzenleyen kurallar ile o topluma ait değerlerin olduğunu ve kişiden beklenilen aksine var olan düzene karşı ussal nedenlere dayalı olarak farklı tutumlarda bulunması durumunda, kişiye karşı müsamaha gösterme veya anlayışlı olma hali olarak tanımlamaktadır.

Demir (2010) çalışmasında müsamaha sözcüğünün her ne kadar hoşgörü ile tolerans kelimelerini ifade etmek için kullanılsa da anlamca aynı olmadığını, müsamahanın hoşgörü kelimesine anlam olarak daha yakın olmasına karşın, ilgi göstermeme, aldırma, ihmal etme gibi davranışları içeren birbiriyle etkileşimin çift yönde olduğunu anlatan Arapça kökenli eylemsel bir sözcük olduğu şeklinde açıklamada bulunmaktadır.

Aslan (2001) da çalışmasında hoşgörü ile toleransın benzer ve farklı yönlerinin olduğuna değinmekte olup, hoşgörü sözcüğünün esasında; insanın yaradılışındaki farklılıkları benimseyen, ahlakla ilgili tutuma dayalı bir olgunluğun olduğunu, insanların doğduğu andan itibaren sahip oldukları dili, dini, ırkı, cinsiyeti, inançları ve düşünceleri gibi nitelikleri kabullendiğini; ayrıca insanların amaçlarından, inanış şekillerinden, tutumlarından, yaşam ve konuşma tarzlarından ortaya çıkan değerlerin, insan iradesinin bir sonucu olarak ortaya konulduğunu ve bundan dolayı bu niteliklerin hem toleransın hem de hoşgörünün kapsamına girdiği sonucuna varmaktadır.

Demir (2010) ise hoşgörü ve tolerans kavramları arasındaki bu benzerlik ve farklılıkların sözcüklerin oluşumu sırasında geçirdikleri tarihsel, toplumsal ve kültürel süreçlerin önemli olduğunu; toleransın batıdaki mezhep savaşları, farklı olana karşı tahammül edilmemesinin neticesinde meydana geldiğini, hoşlanılmayan bir durum karşısında aşırıya kaçabilecek önyargılı tutumların önlenmesi, siyasette ortaya çıkabilecek kötülüklerin büyümemesi için bazı şeylerin göz ardı edilmesi iken, hoşgörünün ise Kur'an ve hadislerde geçen ahlakla ilgili değerlerle bağlantılı olduğunu ifade etmektedir. Oberdiek'in (2001) de belirttiği gibi toleransın tanımının sadece; onaylanmayan durumlar karşısında hoşgörülü şekilde davranma ile ifade edilirse eksik olacağı, toleransın tahmin edilenden daha derin bir kavram olduğunu, insanların sahip oldukları farklılıkların neler olduğunun bilincinde olup, onları benimseyebilme olgunluğunu gösterebilmeyi içermektedir.

Yürüşen (1996) toleransın içermiş olduğu anlamlar bakımından pozitif bir yönü varmış gibi gözüküyor olsa da hoş gitmeyen olaylara dayanma, katlanma, ödün verme manalarında edilgen bir davranış yapısını içeren negatif bir yönünün olduğunu ifade etmektedir. Toplumda toleransın pozitif ve negatif görünmesi bazı referanslara bağlı olmaktadır. Schirmer, Reich ve Weidenstedt (2012) tolerans gösterilen azınlık durumunda olanlar açısından toleransın negatif yönüne vurgu yapılmakta onlara karşı kindar bir şekilde görmezden gelme davranışı karşısında kendilerini sapkın hissetmelerine neden olduğunu ve toplum içerisinde kendilerini gerçekleştirmede sorun yaşadıklarını açıklamaktadırlar. Bunun için toleransın pozitif yönü olan hoşgörü ve saygıya ihtiyaç duyduklarını ifade etmektedirler.

Cohen (2014) toleranslı davranmanın gerekliliğine vurgu yaparken, herkesin kendilerinden başka kişilerin de farklı görüş ve fikirleri olabileceğini kabul edip, bu konuda tammül gösterip, saygılı olmanın önemli olduğunu ifade etmektedir.

Bakırcıoğlu (2016) bireyin bir durum sonrasında kayıp ve ziyana uğramadan, stres, yük ve baskılara dayanabilme gücü veya buna bağlı olarak farklı kültür, inanç ve tutumlara hoşgörü göstermesi şeklinde ifade edilmektedir.

Aydın (1999) varolan durumu değiştirmeye yetecek güce sahipken, duruma katlanılmasını tolerans olarak ifade etmekte, başka bir deyişle güçlü konumunda olanın zayıf konumda olana karşı sergilediği davranışlar olarak tanımlamaktadır. Forst (2004) dayanmanın ve tahammül etmenin olduğu durumlarda; tolerans gösterildiğinden bahsedilebilmesi için imtina eden tarafın güçlü konumda olması kriteri aranmakta olduğuna vurgu yapmaktadır. O halde tolerans gösteren kişinin güçlü konumda olması gerekmektedir. Fakat Saraç'a (1985) göre güç çeşitli anlamlara gelebilmektedir. Duruma göre fiziksel, ekonomik, siyasi alanlarda olabileceği gibi maddi ve manevi anlamda da güçten söz edilebilmektedir.

Toleransın her dilde farklı olması anlam kargaşasına sebebiyet verse de aslında uygulamada belirgindir. Hoşgörüyle barış, adalet, insanın onuruna yaraşır, hak ve özgürlüklerine saygının olduğu ve sosyal yaşamın olumlu yönde gelişmesinin sağlandığı pratikleri içermektedir (UNESCO,1993).

Tolerans Kavramının Tarihteki Varoluşu

Toplumların zaman içerisinde ilk çağlardan günümüze ulaşıncaya kadar olaylar karşısında göstermiş olduğu olgu ve tutumlarda toleranssızlıkların en fazla dine, ırka ve cinsiyete yönelik olarak ortaya konulan toleranssızlıklar olduğu kaydedilmektedir (Walzer, 1998).

Tarihi olgu ve olaylar incelendiği zaman günümüzde varolan dinsel alanda özgür olma prensibi ile aynı olmasa da Pagan ilkçağda toleransın olduğu görülmektedir. İlk çağda bir arada yaşayan toplumlara dahil olabilmek için aynı dine mensub olmak gerekmektedir. Fakat bahsedilen dinsel kurumun içeriğinde yalnız bir tane tanrının varlığından, kutsal bir kitaptan, tek yanlı olarak dini savunan bir sınıfın varlığından ve dinen sorgulanmaz, tartışılmaz dogmaların varlığından oluşan bir yapı olmadığı görülmektedir. Bunun yanında ilk çağın din yapısında çok tanrılı inanışın olduğu, devletin tanrıları pantheonuna inanmanın gerekli olduğu bütünsel bir yapıdan söz edilmektedir. Toplumun her üyesi halk pantheonunu kabul etmesi koşuluyla farklı din ve tanrıyı pantheonuna ekleyip, farklı inanışlara sahip olabilirler. Bu bağlamda denilebilmektedir ki ilk çağ toleransın olduğu bir zaman dilimidir (Batuhan, 2007).

Batı dünyasında ise Eski Yunan dini yapısında rahiplerin olduğu dinsel bir sınıf olmamakla birlikte, dogma kurallarının varlığı mevcut değildi. Bundan dolayı Yunan ulusunun sahip olduğu toleransın varlığı Yunan dinindeki yapısal özellikten ileri gelmekteydi. Yunan ulusunda dini alanda olduğu gibi görüşlerin ifadesi ve özgürlüğü de söz konusuydu (Atalay, 2008).

Yunanlılarda ruhbanlar yerine evrende gerçekleşen olay ve olgulara farklı bakış açısıyla bakmayı öğreten Heraklites ve Demokritos vardır. İnsan aklının ussalığa yönlenmesiyle kabul görülmüş inanışları alıştırarak, bu yolda çok uğraşlar vermişlerdir. Heraklites, evrende varolan herşeyin zamanla değişime uğrayacağını öğretmiş, Demokritos ise atom kuramını ileri sürmüştür. Bu düşünce sisteminin oluşturulmasıyla Sofistlerin de M.Ö.5. yüzyılın ikinci yarısında fizik konularından çok toplumsal yaşam ile insanların ahlaki ve politik sorunlarıyla ilgilenmişlerdir. Sofistler sorulara cevap almak için özgürce araştırmanın ve tartışmanın yapılmasıyla sonuca gidileceği görüşündeydiler (Batu, 1978). Böylece Yunanlıların sahip oldukları kültürel özelliklerinden olan farklı düşüncelere tanınan özgürlük, günümüzdeki toleransın temellerinin atılmasını sağlamıştır (Kaya, 2007).

Romada dinin ortaya çıkmasında çiftliklerde yaşayan köy insanların daha çok etkili olduğu bilinmektedir. Romalıların dini yapısı olan Paganizm temeli olan Paganus'un anlamı köy halkı anlamına gelmektedir. Roma halkının zamanla zengin olmaya başlamasıyla birlikte şehir hayatına geçtiği görülmektedir. Köydeki tanrıları ile şehir hayatlarındaki tanrılarını bir araya getiren halk yeni din yapısını meydana getirmektedir (Sevgi, 2006). Romalı halkın sınıflara ayrıldığı ve soylu sınıftan olanların seçme seçilme gibi birçok haklarının olduğu bilinmekteydi. Roma egemenliği altına girmek durumunda olan insan toplulukları genellikle ufak çaplı çiftçilikle, zanaatla ve ticaret işiyle geçinmekteydiler. Bu halkın adı pleb olarak anılırdı ve özgür olmalarına rağmen seçme ve seçilme hakları yoktu. Halk arasında ayrımcılık yapıldığı ve insanlara mensubu oldukları sınıfa göre davrandıkları, bundan dolayı da sınıflar arası toleranssızlıkların olduğu görülmektedir (Ağaoğulları, 2018).

Roma'da siyasi açıdan örgütlenmiş yönetim işleri dinle birlikte yürütülüyordu. Hatta aynı dinden olmayanları vatandaş olarak bile kabul etmiyorlardı. Hristiyanlar devlet yönetimine tapmaya karşıt tavır sergilemekte, köleliğin olmaması gerektiğini savunmakta, Roma halkından ayrılan yaşam biçimleri ile inanç özgürlüğü talep etmektedirler. Bu durum her ne kadar yönetimde siyasi düzeni bozucu bir durum

olarak algılansa da zamanla klisenin gücü karşısında Roma yönetiminin dini Hristiyanlık olacaktır (Batuhan, 2007). Hristiyanlığın resmi din olmasındaki olay Roma imparatorluğunun batısında hakimiyet kuran Constantinus kız kardeşini, Roma'nın doğu yönetimini elinde tutan Licinius ile evlendirmesiyle akrabalık ilişkisi kurulmasıyla başladı. Milona'da yapılan bu görüşmede imparatorluğun din politikaları üzerinde duruldu. Bu toplantı sonucunda Hristiyanlığa karşı tolerans politikası oluşturulma fikri kabul edildi. Daha sonraları adı Milano Fermanı olarak anılan bir ferman yayınlandı. Bu fermanla Roma'da Hristiyanlık yasal bir din olarak kabul edilmiştir (Kaçar, 2013).

Hristiyanlık Orta Çağ halkına egemen olmuş tek dindi. Daha önceleri Hristiyanlığa tanınan tolerans diğer dinlere tanınmıyor, daha çok toleranssızlığın ortaya çıkmasına neden olunuyordu. Hristiyanlık daha da yayılsın , başka dinler ise yok olsun mantığıyla XI. ve XII. yüzyıllarda Batılı Hristiyanlarca, kutsal yerleri Müslümanların elinden almayı amaçlayan ve sekiz kez yinelenen savaşlar olan Haçlı Seferlerinin düzenlendiği görülmektedir (Koca, 2017).

Toleranssızlığın tarihte din alanında ortaya çıktığı ve ulusların aynı dinsel inanca sahip olmaları için insanları baskı altında aldıkları ve hatta aynı dinden olmadıkları gereçesiyle bir birleriyle savaştıkları görülmektedir. Böylece insanlık tarihinin oluşumunda tolerans kavramının yerinin ne kadar önemli olduğu görülmektedir (Yürüşen, 1995).

Hristiyanlığın toleranssızlığı sadece başka dinlere karşı olmamakla birlikte bir birlerine karşı duruşları kudukları Engizisyon Mahkemeleri ile toleranssızlık hat safhalardaydı. Bu çağda okuma yazma bilen kişileri kilise kendi çatısı altında topluyor ve eğitimi tek elden idare ediyordu. Tek bir düşünce sisteminin var olması için kilise elinden geleni yapıyordu (Aslan, 2005). İlk Çağ Yunan kültürüne baktığımızda ise din ve düşünce özgürlüğünün olduğu görülmektedir. Buna karşın Orta Çağ Roma İmparatorluğu'nun izlediği yönetim politikalarında düşüncelerin özgürce ifadesinin engellendiği, eğitimin ruhban sınıf tarafından yapıldığı, dinsel baskıların olduğu bir dönem olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu dönemde Yunan kültürünün savunduğu ussalcılığa karşı çıkarak bilim ve felsefeye karşı din savaşı ortaya çıkarmışlardır. Birçok sorunu bilimsel değil de de dinle çözülebileceğini savunmuşlar, karşı çıkanları cezalandırmışlardır. Batıda karanlık çağın böyle sürdüğü zamanlar ise Osmanlı devleti yaptığı seferlerle sınırlarını batıya doğru genişletmeye başlamakta, bilimsel verileri

Arapça'ya çevirerek, bilim adamlarıyla birlikte çalışarak bilim dünyasına katkılar yapmaya başlamakta olduğu görülmektedir (Unat, 2017).

Osmanlı imparatorluğunda ise yüz yıllar boyunca kıtalarda geniş bir hakimiyet alanına sahip olmasıyla birlikte, kendi egemenliği altında farklı milletlerden oluşmaktaydı. Yönetime ve uygulamalara karşı gelinmediği sürece, bünyesinde bulunan farklı toplumlar ve bu toplumların dinlerine karışılmamış olması, tolerans kültürüne örnek teşkil etmektedir (Walzer, 1998).

Aydınlanma çağıyla , akla dayanan ve rasyonalizm üzerinde durulan bir döneme girilmekte ve savunulan gerçeklik ise; insan için tek öğretinin din olmadığı, insanın kendisinin değerli bir varlık olduğunu temel alan hümanistik bir yaklaşımın olduğunu açıklanmaktadır (Cevizci, 2008).

15. yüzyılda toleransın felsefe alanında ortaya çıkması Nicolaus Cusanus'un De Fidei isimli eserinde bahsetmesiyle olmaktadır. Daha çok yankı uyandırması ise 16. yüzyıl Katolikler ile Protestanlar arasında otuz yıl devam eden mezhep savaşlarının neden olduğu bilinmektedir (Hancerlioğlu, 2000).

Toleransın öne çıkan bir kavram olması Thomas More'un 16. yüzyılda ortaya koyduğu Ütopya isimindeki eserinde toplumda herkesin saygı ve hoşgörüyü benimseyip, davranışa dönüştürmeleri gerekliliği üzerinde durmasıyla olmaktadır. Dolayısıyla halk istediği inanışa sahip olup, bu konuda kimse kendisinde yargılama hakkını bulamaz düşüncesi Aydınlanma çağını yaşayan Avrupada 18. yüzyılda düşünce özgürlüğünün temelini de atmış olmaktadır (Walzer, 1998).

Batıda mezhepler arasında olan Otuz Yıl savaşlarının ardından 1648 yılında Westfalia Barışı sonunda insanların çatışarak birşey elde edemeyeceklerini anlamaları sonucunda, Aydınlanma Çağıyla birlikte bir birlerinin inanışlarına karşı saygı göstermenin ve toleranslı olmanın önemi anlaşılmaya başlanmaktadır. Tolerans 1792 yılında Avusturya İmparatoru Joseph'in "tolerans patent" isimindeki fermanıyla hukuki bir boyut kazanmaktadır (Ortaylı, 2000).

Din için bir çok savaşların yaşandığı Avrupa'da artık aynı mezhepten olmayan insanların aynı dini yapı içine dahil edilmesinin zor olduğunu anlamaları sonucunda herkesin aynı toplumda hayatını sürdürürken istedikleri inanışa mensub olabilecekleri konusunda anlaşmaya varılmış ve buna uyulmayıp müdahale edilmesinin ise insan haklarına zarar vermek olacağı şeklinde açıklanmaktadır (Kymlicka, 1998).

16. ve 17. yüzyıl dönemlerinde toleransın kullanım alanının daha çok dinsel alanda olup ve insanların herhangi bir baskı ve zorlamaya maruz kalmadan kendi hür iradeleriyle inançlarına sahip çıkmak istiyorlarken; bulunduğumuz çağda ise toleransın bir tek dinsel alanda bir grubun hakkını savunan durumdan çok, aynı ırk, ulus ve topluluktan olmayan kişilerle de karşılıklı uzlaşma içinde olunması, sabırla ve hoşgörülü bir biçimde davranılmasını ifade etmektedir (Habermas, 2003).

Locke'un (2014) görüşüne göre, kişilerin eşitlik ile bağımsızlık ilkelerinin temellerine dayanan, hür bir şekilde herhangi bir kısıtlamaya ve zorlamaya tabi kalmadan yaşayacağı, sahip oldukları mülklerine ve mallarına izni alınmaksızın dokunulamayacağı ve politikada güçlü konumda olanın yanında olmaya zorlanmayacakları bir toplumsal yaşam şeklinin olması gerekmektedir.

Toplumsal yaşamda Schirmer, Reich ve Weidenstedt (2012) toleransın sürdürülebilir kılınmasında ve halkın barış içerisinde yaşayabilmesi için devletin bu konuda görev üstlenmesi oldukça önemli olmakla birlikte; dünya genelinde ülkelerde azınlık durumunda olan farklı etnik köken, ırktan olanlar ile göçmenlerin dışlaması, çatışma ve şiddetin önüne geçilebilmesi için hoşgörü ve saygının gerekli kılındığı bir devlet politikası sürdürülmesinin önemli olduğunu görmekteyiz.

Ayrıca toplumsal yaşamda aynı ırk, dil ve dine mensub olunsu bile Habermas'ın (2003) ifadelerinde, herkesin hayat görüşünün ve doğrularının olduğu, bundan dolayı da çatışma yaşanılmasının doğal bir durum olduğunu; fakat toleransın kişilerin çeşitli düşünce, tutum ve davranışlara olan eğilimlerine aldırılmayıp, duyarsız kalma durumundan da bahsedilmediğidir.

Toleransın İçeriği

Tolerans kavramı yerine Türkçe'de hoşgörü, müsamaha, tesamuh gibi sözcükler kullanılıyor olsa bile aslında bu sözcüklerin tolerans kavramını karşılama konusunda eksik kalmakta olduğunu görmekteyiz. Dolayısıyla zaman içerisinde toleransın kavram olarak varoluşu tarihsel alan incelendiğinde insanlar arasındaki din savaşlarındaki gerilimden başlayıp, günümüze süregelen dil, din ırk, cinsiyet, sosyo-kültürel her türlü alanı kapsayan, farklılığa saygıyı, güçlü konumda olanın güçsüz ve

azınlığa tahammül edebilmeyi içeren çok geniş bir kavramsal yapıya sahip olduğunu görmekteyiz (Bakırcıoğlu, 2016; Atalay, 2008; Ortaylı, 2007; Aslan, 2001).

Aslan'ın (2001) yapmış olduğu çalışmasında tolerans ve hoşgörü kavramlarının tarihsel süreçte doğuşunu, toplum bilimlerinde ise toplumsal gelişme süreci içinde ortaya çıkmasına sebebiyet veren olgu ve olayların incelenmesi sonucunda; hoşgörünün yaratılıştan ötürü sahip olunan tüm özellik ve farklılıkların olduğu gibi kabul edildiği, ahlakla ilgili bir kavram olup, toleranstan bu özelliğinden dolayı farklılaşmaktadır. İki kavram da insanların inandığı dini, dahil oldukları ırkı, konuştukları dili, cinsiyeti, gönülden bağlı oldukları tüm inanışları, görüşleri ve fikirleri hoşgörü kapsamında ele alıp; kişilerin herhangi bir konuda isteğine göre davranıp davranmama yetkisi kendi elinde olup, göstermiş olduğu tutum, hayata yaklaşımı, değerleri ve ifade şekli hoşgörü ya da tolerans dahilinde olabilmektedir.

Atalay (2008) çalışmasında Avrupa'da Katolik ve Protestan mezheplerinin dini çatışmalarının, tolerans sözcüğünün doğuşuna sebebiyet verdiğini, yapısında bu gerilimin taşınmakta olduğudur. Gerilimin sebebi ise farklı mezhepten olanların bir birlerini yok ederek, kurtulacakları bir düzen yaratmaya çalışırken aslında kendilerinin de çok büyük zararlar gördüklerini fark etmeleriyle bilişsel bir olgunun meydana gelmesinden oluşan bir kavram olduğudur. Bu doğrultuda tolerans tahammül etmeyi ve katlanmayı içeren olumsuz bir mana havasındadır.

Günümüzde ise Sönmez ve Aksan'a (2019) göre; toplumsal hayatta kişilerin poletika, kültür ve eğitimle ilgili alanlarda birçok farklılıkları mevcuttur. Bu alanlarda kişilerin çevresiyle kurmuş olduğu ilişkileri yönetme becerisi ve şekli önem arz etmektedir. Bu bağlamda kişilerin toplumsal yapı içerisindeki başkalarının olduğu dil, din, ırk, siyasi ve kültür farklılığına göre davranışları ve takındığı tutum şekli toleranslı olma derecesini belirlemektedir.

Toleranslı bir tutum içinde davranma düzeyi yüksek olan kişilerin; hoşgörüye daha yatkın olduğunu ve sahip oldukları özelliklerinden kaynaklandığını ifade etmektedirler. Bu özelliklerin insanın doğduğu andan itibaren yaşadığı deneyimleri, gelişim basamaklarında sahip olduğu kazanımların düzeyi, karşısındakiyle empati kurabilme becerisi ve kavranması zor durumları daha derinlemesine anlayabilme yeteneği, soyut düşünebilme becerisinin önemli olduğudur (Kılıç, 2013; Bektaş – Öztaşkın ve İçen, 2015; Mutluer, 2015).

Batuhan (1959) toleransı üç ana boyuttan oluştuğunu ifade etmektedir. Bu boyutlar üç ana başlık altında şöyle ifade edilmektedir:

- **Başkalılık Boyutu:** Varlık bilimi ile ilgili olan boyuttur. Psikoloji, sosyoloji ve kültürle ilişkili bir yapıdan bahsedilmektedir. Başkalılığın ufak derecede bir ayrılığı olabileceği gibi daha büyük bir tenakuzu da olabilmektedir.
- **Katlanma Boyutu:** Bu boyut toleransa olumsuz bir yön yükleyen boyuttur. Başkalılık boyutunun yarattığı etkiye karşı gösterilen tepki genellikle korku duyma, yabancı hissetme, kuşkucu olma, düşman olma ve antipati duyma gibi olumsuz hislerinin ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir.
- **Hoş Görme Boyutu:** Katlanma boyutunun tam tersi olarak burada olumlu bir durum söz konusudur. Şöyle ki herkesi bir birinden ayıran farklı özellikleri vardır. Kişilere kendisi olmasında özgürlük tanımak başka bir ifade ile kendi olmasına saygı duymak ve karışmamak olarak tanımlanmaktadır.

Nicholson ise toleransın boyutlarını yedi başlık altında açıklamaktadır (Atalay,2008; Yürüşen, 1995; Aslan, 2001)

- **Sapma:** Tahammül etme durumunda, tahammül edenin düşünce, tutum ve inançlarına göre farklılık göstermesi, sapma olması gerekmektedir.
- **Önem:** Sapmanın ilgili olduğu olay veya durum ile sapmayı ortaya koyan birey önemli bir konumdadır. Sapmayı ortaya koyan birey ile sapmaya neden olan olayın önemli olmaması kayıtsız bir durum olarak açıklanmaktadır.
- **Kınama:** Tahammül edilen olay veya durumlara ahlaksal açıdan bakıldığında ayıplanabilecek özellikte olması gerekmektedir.
- **Güç:** Tahammül etme rolünü üstlenen birey, tahammül edilen durum veya olayın gerçekleşmesinin önüne geçecek potansiyelinin olması anlamına gelmektedir. Kısacası toleranstan bahsedebilmemiz için katlanan konumunda olan bireyin engel olabilecek güçte olması gerekmektedir.
- **Reddetmeme:** Tahammül edilen durum veya olayın sürdürülmesi karşısında tepki gösterilmemesi, sürecin sürdürülmesine olanak tanımak şeklinde açıklanmaktadır. Kınanan durumun veya eylemin devamına özgürlük tanınması toleransın ortaya çıkmasında önemli bir yere sahiptir.

- **İyilik:** Toleranslı olma tutumu belli bir ahlaki olgunluğu gerektirmektedir. Bu olgun tutumda olan birisi de iyi bir davranışta bulunuyor, iyilik yapıyor demektir.
- **Tahammül:** Sapmanın olduğu durum veya eylemlere karşı engelleyici gücü kullanabilecek konumda olan kişinin, tercihini duruma katlanmaktan yana kullanması, tolerans göstermesi şeklinde ifade edilmektedir.

Bu bakımdan Yılmaz (2017) toleransın toplumda özellikle de çokkültürlü hayatta yer etmesi ve temellerinin sağlam atılabilmesi için teori ve uygulama boyutlarının, içeriğinin, paradokslarının iyi anlaşılması önemli olduğuna vurgu yaparak, XVIII . yüzyılda Goethe anlatımıyla itibar zedeleyici ve üstünlük taslayıcı yardımseverlik tarzındaki toleransı benimsemek yerine Evrensel İnsan Hakları Beyannamesi'nin açıkladığı yaşama, özgür olma, güvenlik haklarının herkesin sahip olduğunun bilincinde olup, kimseyi yok saymadan, hor görmeden, asmile etmeden, birlik ve beraberlik içinde toleranslı olmaya insanların yönlendirmesi gerektiğini ifade etmektedir.

UNESCO (1994) genel olarak ortaya çıkan toleranssızlık türlerini şu şekilde özetlemektedir:

- **Cinsiyetçilik:** kadınlar ve erkekler arasında siyasette ve tutumlarda cinsiyet ayrımcılığı yapılması; kadınların da toplumsal hayata aktif katılımı gerekmektedir.
- **Irkçılık:** Bazı ırkların üstün tutulmasından kaynaklanmaktadır.
- **Kültürel:** Kültürlerin farklı seviyelere ayrılması ve diller arasında da dışlama uygulamaları olmaktadır.
- **Anti-semitizm:** Önyargılı tutum ve davranışların sonucunda eziyet ve ötekileştirmenin yapılmaktadır.
- **Milliyetçilik:** Bir milletin diğerlerinden daha üstün olduğunu savunmaktır.
- **Faşizm:** Aşırı milliyetçi devletin, demokrasiye uygun olmayacak şekilde çeşitliliğe karşı yurttaşların hayatlarını denetim altına almasıdır.

- **Yabancı düşmanlığı:** Toplumlarda yabancılara karşı önyargı olması ve onların tehdit olarak algılanmasıdır.
- **Emperyalizm:** İnsanların sahip olduğu zenginliklerin ve kaynakların başkasının kontrolü altında olması durumudur.
- **Sömürü:** Verilen emeğin ve ayrılan zamanın karşılığınadaletli br şekilde alınamaması; doğal kaynakların bilinsizce boşa kullanılması şeklinde ifade edilmektedir.
- **Dini baskı:** Dine mensub olanların uygulamalarının ve inançlarının kabul edilmesi insanlar üzerinde baskı oluşturmaktadır.

Çoklu bakış açısına sahip, özgürce düşünebilen, toplumsal hayata ve kültürüne uyum sağlayabilen kişilerin yetiştirilmesinde okul önemli bir rol üstlenmektedir (Can, 2004). Okullarda eğitim ve öğretimle çocuklara istenilen davranışlar kazandırılabilir, toplumsal hayata ve geleceğe hazırlanmaları sağlanabilir (Yavuzer, 2000). Bu bağlamda okulun toplumsal hayat için ne kadar önemli bir yere sahip olduğunu görmekteyiz. Toplumsal kültürünün toplumda yer edebilmesi için okullarda tolerans eğitiminin verilmesi önemli bir yere sahip olmaktadır (Karaman-Kepenikçi ve Apay, 2009).

Tolerans Eğitimi

Eğitim, felsefe ve psikoloji alanlarında farklı biçimlerde ifade edilmektedir. Her ifade de eğitimin hedeflerine odaklanılmaktadır. (i)İdealistlerin tanımında, Tanrı'ya ulaşma yolundaki faaliyetler,(ii) Realistler toplumun isteği doğrultusunda gelişimi sağlama süreci, (iii) Marxistler tenakuzu azaltarak üretim için hazır olunması süreci, (iv) Varoluşçular kişiyi sınır durumuna erişmesini sağlama şeklinde açıklamaktadır (Sönmez, 2019). Günümüzde bilim ve teknolojinin gelişmesiyle birlikte çok fazla bilgi elde edilmektedir. Çağdaş okullardan beklenen bilgiyi ezberleyen değil, bilgi üretebilen ve bilgi elde etmesini bilen bireyler yetiştirecek eğitimin verilmesidir (Çağlar ve Reis, 2007). Değişim ve gelişim içerisinde olan toplumlarda kültürel alanda ve değerler sisteminde farklılaşmalar meydana gelirken bu duruma uyum sağlayarak, toplumda var olan yapının korunmasına katkı sağlayacak

fikri, ahlakı ve duyguları gelişmiş bireylerin yetişmesinde eğitimin kalitesi önem kazanmaktadır (Tan, 2016). Erdem'e (2018) göre şekilci, gelişigüzel, plansız - programsız , ezberciliğe dayalı, öğretmen merkezli, teknolojiden uzak, problemlere çözüm getiremeyen öğrenciler ve dogmalardan oluşan eğitim artık günümüzde toplumların ihtiyaçlarına cevap verememekte; bunun yerine gelişimi ve değişimi başlatacak girişimci, üreten, araştıran ve yaratıcı yönü gelişmiş bireylerin yetişmesini sağlayan nitelikli eğitime ihtiyaç duyulmaktadır (Erdem, 2018).

İnsanların toplumsal hayata uyum sağlamaları eğitim sayesinde olmaktadır. Etik değerlerin öğretilmesiyle bireylerin kültürel seviyesi yükselmektedir. İnsanlar iyi ve kötü davranışların ayırım ve değerlendirmesini sahip olduğu ahlaki normalara göre karar vererek yapmaktadır. Bireylerdeki ahlaki norm ve değerlerin evrensel ve nesnel nitelikte gelişebilmesi için eğitimin önemli bir yeri olduğu yadsınamayacak kadar büyüktür (Williams, 2004). İşte bu doğrultuda toplumun beklentilerine kültürel açıdan uygun, adil, dürüst ve erdemli olmayı benimseyen bireylerin yetişmesi tolerans eğitimi sayesinde mümkün olmaktadır (Spinoz, 2008).

Dünyada yıllarca toplumlar arası yaşanan din savaşları ve daha yakın dönemdeki Soğuk Savaş toplumlarda siyasal ve ekonomik anlamda farklılıkların oluşmasına neden olmaktadır. İş bulmada sıkıntısı yaşayan insanların ülkelerinden ayrılarak başka ülkelere iş bulmaya gitmesiyle mülteci sorunu ortaya çıkmaktadır. Başka kültürden gelen bu insanlara karşı önyargılı ve olumsuz davranışlar, toplumlarda çatışma ve şiddet olaylarının her geçen gün tırmanmasına sebep olmaktadır. Toplumlarda farklılıklara karşı saygının gelişmesi tolerans eğitimi sayesinde mümkün olmaktadır (UNESCO, 1994). Tolerans bilinci kazanmış bireylerin özelliği olarak Bakırcıoğlu(2016) farklı olan düşüncelere, tutumlara ve davranışlara karşı anlayışlı olması, bireyin sahip olduğu hakları başka insanlara da tanıması şeklinde ifade edilmektedir.

Tolerans insanları milletler, cinsiyetler, inanışlar ve nesiller arasında anlayışlı bir tutum sergilemesini sağlamaktadır. Eğitim aracılığıyla ırk, din ve sosyal yönden insanlar arasında farklılıkların olabileceği konusunda farkındalık kazanan öğrenciler, onların kabul edebileceğine ikna olmaktadır. Dolayısıyla erken yaşlarda okulda tolerans eğitiminin başlaması bireyler üzerinde daha etkili olmakta ve eğitim

ortamında bu konuda elde edilen kazanımlar daha kolay ölçülebilmektedir (Bracy, 2011).

Okullarda verilen tolerans eğitimi toplumun çokkültürlü hayata hazırlanması açısından önem kazanmaktadır. Coşkun (2018) yaptığı çalışmada tolerans eğitiminin gerekliliğine değinmekte ve şu şekilde sunmaktadır; (i) halen daha bazı bölgelerde savaş ve çatışmaların devam ettiğini, (ii) 65 milyon civarında insanın ülkesini terk etmek zorunda kaldığını, (iii) insanların göç etmeleri sosyal, ekonomik, politikal, iş bulma ve eğitim alanlarında sorunların oluşmasına sebebiyet vermekte, (iv) kültür ve inanış farklılıklarından dolayı çatışmalar meydana gelmekte, (v) insanlar güvenliğinin olduğu, kabul gördüğü bir toplumda barış içerisinde yaşamak istemekte ve (vi) çocuklara erken yaşlarda barış kültürü bilinci kazandırılırsa ileride bir vatandaş ya da belki bir siyasetçi olarak dünya barışına katkı koyabileceklerdir.

Reardon (2004) tolerans eğitiminin bir bakıma barış kültürü kazandırma eğitimi olarak tanımlanabileceğini, bireylerin sosyal açıdan ilişkilerini olumlu geliştirmesi, toplum hayatında bireysel sorumluluklarının farkında olması ve düşüncelerini ahlak süzgecinden geçirerek bir yargıya ulaşma erdemine sahip olması gibi birçok beceri ve tutumdaki olgunluğa erişmesi tolerans eğitimi sayesinde gerçekleştirilebilmektedir.

Tolerans Eğitiminin İçeriği

Tolerans eğitiminin amacı, farklılıkları anlayışla karşılayan, sevgi, saygı ve güven çerçevesinde yaşamayı bilen ve bireylerde iletişim sürecinin gelişmesini desteklemektir (Tural,1996; Gözübüyük, 2002). Dolayısıyla tolerans iletişim sürecinde, düşüncelerin ifade özgürlüğü, bireylerin yaratıcı fikirlerinin destek bulmasını, bireyin özerliğine katkı sağlayarak, iyi ve kötü şekilde bireyin özdeğerlendirme yapıp eksik ve artı yönlerini görüp, kendini geliştirebilmesine olanak tanımakta, böylece toplumun gelişimine de katkı sağlanmaktadır (Abbarno, 2013).

Tolerans okulların üzerinde çalışması gereken bir konu olmaktadır, hem BM İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi'nde hem de ulusal müfredat ve yönetişim belgelerinde bulunan bir kavramdır. Aynı zamanda, günlük hayatta ve zorlu çatışmaların yaşandığı toplantılarda başvurulan demokratik değer ve soyut bir ahlaki

ilke olmanın yanında yabancı düşmanlığının da önüne geçmektedir. Ayrıca eğitimde öğretmenlerin sosyal adalet ve çoğulculuk gibi konulara yoğunlaştıklarında özelde kendi değerleri ile evrensel değerleri bütünleştirmiş olurlar (Langmann, 2013).

Reardon (2004) eğitim aracılığıyla tolerans eğitimi verilmesinin amacını şu maddeler halinde sıralamaktadır:

- Tolerans eğitiminin temel hedefi bireylerde gerek medyada gerekse toplum hayatında çeşitliliğe karşı saygılı olmayı aşılmasıdır.
- Bireylerde eğitim seviyesini yükselterek duyuşsal tolerans bilinci geliştirip, toplumsal tolerans kültürü oluşturmaktır.
- Toleransın kendi özel hedefleri arasında iletişimde tolerans sağlamak, toplumda toleranssızlığa neden olabilecek davranışlar konusunda önleyici olması, ahlaki değerleri vurgulamak, empati kurma becerisini geliştirmek, sosyal ilişkilerde ortaya çıkan sorunların çözümünde barışçıl yaklaşımların kullanılmasını öğretmek, sosyo- kültürel yönde farklı olan ve savunmasız olanlara karşı ayrımcılığı önlemek.

Hoşgörü İlkeleri Beyanı'nda (1995) hoşgörüsüzlüğün önüne geçilmesinde eğitimin ne kadar önemli olduğu vurgulanmaktadır. Tolerans eğitiminde ilk öğretilmesi gerekenin insanların sosyal paylaşımlarında birlerinin özgürlüklerine, haklarına saygı duyması ve bunların korunmasının önemli olduğu bilincinin yerleşmesi için öğretmenlerin ahlaki eşitlikler üstünde durması gerektiği açıklanmaktadır.

Tolerans eğitiminin bir diğer amacı bireylere değerleri öğretmektir. Günümüzde politik stratejiler, teknoloji ve bilim alanındaki gelişmeler değişimi meydana getirirken bir yandan da ortaya çıkan olumsuzlukların hoşgörüyü azalttığını ve değerlerin kaybolmaya başladığını görmekteyiz (Balcıoğlu, 2009;Tural, 1996). Toplumsal yaşama yön veren değerlerin tolerans ile yakından ilişkili olup, toleransın içeriği değerlerden oluşmaktadır (Allport, 1954). Kızılcılık ve Erdem (1994) değerleri; sosyal bir varlık olan toplumun varlığını sürdürebilmesi ve gelecekte de var olabilmesi için insanların çoğunun kabul ettiği, onlara özgü hissiyat, düşünce ve hedeflerden oluşan ahlakla ilgili genellenmiş prensipler ve inançlar şeklinde açıklanmaktadır.

Aydın ve Gürler (2014) günümüzde bireylerin sadece akademik başarılar elde etmesinin yeterli olmadığını, bunun yanında sosyal yaşamda önemli olan davranış ve becerilerin kazanılmasının gerekli olduğunu ifade etmektedirler. bu davranış ve tutumların; dürüst olma, saygı ve sevgi gösterme, paylaşabilme, sağlıklı iletişim kurma, ilişkilerinde özenli olma, nezaket kurallarını benimseme, ön yargılı olmama, işbirliğine girebilme, işte disiplinli olma, şiddetten kaçınma gibi birçok konuyu kapsamakta olduğunu ifade etmektedirler. Halstead ve Taylor (2000) bireyler üyesi oldukları toplumun ortak değerlerini önce ailesinden başarak yakın çevresi aracılığıyla gözlemleyerek öğrenmeye başlamaktadır. Bunu okulda yapılan planlı ve programlı eğitim takip etmektedir. Aydın ve Gürler (2014) okulun toplumun bir kesti olduğu düşünüldüğünde, öğretmenlerin öğrencilere vermiş olduğu pekiştireçlerle değerler sistemi gelişebilmekte, bireysel ilgi ve becerilere yönelik gelişim sağlanırken iyi insan ve iyi vatandaş olarak gelişmelerine de olanak tanınmaktadır. Tilman (2000) çocuklarda artan şiddet olaylarının ve sosyal sorunların, saygı ve hoşgörü eksikliğinden kaynaklandığını, yapılan araştırmalarda velilerin ve eğitimcilerin bu problemlerle baş edilebilmesinde en etkili yolun değerlerin öğretilmesiyle aşılacağı şeklinde olduğu görülmektedir. Bu bağlamda Kolaç (2010) ilköğretim döneminden itibaren eğitim kurumlarında toplumsal değerlerin yanında, evrensel değerlerin bireylere kazandırılmasıyla; farklı özelliklere sahip bireylere, dinlere, kültürlerle karşı hoşgörünün oluşması için eğitimin planlı ve programlı bir şekilde yapılması gerektiğine vurgu yapmaktadır.

UNESCO'da (1994) yer alan tolerans eğitiminin gerekliliği maddeler halinde şu şekilde özetlenebilmektedir:

- Toplumlarda göçlerden kaynaklı çokkültürlü bir yapının oluşmasıyla birlikte, küresel toplumlar oluşmakta ve toplumun bir yansıması olan okullarda demografik durum değişmektedir.
- Toplumsal hayatın gelişmesi için vatandaşların sürece katılması, sosyal, kültürel, ekonomik kalkınma ve çevre eğitimiyle davranış ve tutumlarında istenilen yönde değişimler sağlanmalıdır.
- Küreselleşme sonucunda öğrencilerdeki kültürel çeşitlilik eğitimden beklentileri değiştirmekte ve kültürler arası anlayışı destekleyecek şekilde olması talep edilmektedir.

- Sınıflarda her kültürden çocuğun sağlıklı bir şekilde öğrenim görebileceği, pozitif sınıf iklimi oluşturulmalıdır.
- Eğitimden beklenti değişikliği zorluklara sebebiyet vermekte, bu zorlukları fırsata çevirmek için barışı destekleyici içeriklerde eğitim sunulmalıdır.
- Kültürler arası anlayış ve uzlaşma eğitimi verilmelidir.
- Çeşitlilikle birlikte sosyal hayatı kolaylaştırmak adına demokrasi, insan haklarına uyulması ve uygulanmasını sağlamak için eğitim gereklidir.
- Toplumlar arasında en çok karşılaşılan durum olan hoşgörüsüzlük; haklar, demokrasi ve barışı tehlikeye düşürdüğü için insanlar için ciddi bir sorun oluşturmaktadır. Bundan dolayı toplumların barış içerisinde yaşaması ve evrensel barışın korunması için tolerans eğitiminin yapılması önem kazanmaktadır.

Tolerans eğitiminde amaçlanan değerlerin öğretilmesi için; değerler eğitimi ve kültürler arası eğitim uygulamaları önemli bir yere sahiptir. Bu açıdan UNESCO (1994) tolerans eğitiminde kazandırılması amaçlanan hedefleri, hangi toleranssızlık durumunda (türünde) uygulanacağını ve tolerans uygulama süreçlerini, “Değerler İçin Hümanist ve Uluslararası Eğitimin Boyutları” adı altında Tablo 1 ve Tablo 2’de sunulmaktadır:

Tablo 1.

Değerler İçin Hümanist ve Uluslararası Eğitimin Boyutları 1

Değer Kavramları	Tolerans – Hedefler	Toleranssızlık Sorunları	Tolerans Süreçleri
Barış	Medeni uyumsuzluk Yapıcı çatışma Sosyal işbirliği İlişkiler	Şiddet: fiziksel, yapısal, kültürel psikolojik	Barışı kurmak ve şiddeti sınırlandırmak, yıkıcı sonuçlarını

Tablo 1 (Devamı).

			düzelten araçlardan yararlanmak: Müzakere, eğitim, yargılama (şiddet içermeyen çatışma çözümü)
İnsan Hakları	Kültürel çeşitlilik Dini çeşitlilik Siyasi çoğulculuk	Cinsiyetçilik, ırkçılık, Yoksulluk, sömürü, önyargı, ayrımcılık, baskı	Kültürler arası işbirliği, Dinler arası diyalog İnsan haklarının korunması Adil kaynak dağıtımı Sürdürülebilir kalkınma
Demokrasi	Çoklu siyasi felsefeler ve görüşler Kamu politikası tartışması Kamuyu ilgilendiren bilgilerin tam açıklanmaması sorunu	Siyasi katılımın engellenmesi Temel özgürlüklerin reddi Sansür ve kamusal bilgilerin manipülasyonu	Adil ve açık bir şekilde politik tartışmalar Karar alınmasında temsilci/katılımcı olması Halkı bilgilendirmeyi medyanın özgürce yerine getirmesi

Tablo 1’de barış, insan hakları ve demokrasi değerleri temel alınarak, toleransın bu değerleri kazandırırken gerçekleştirmek istediği hedefler ve bu hedeflere

ulaşırken izlenmesi gereken yolların örneklendirildiği tolerans süreçleri üzerinde durulmaktadır.

Tablo 2.

Değerler İçin Hümanist ve Uluslararası Eğitimin Boyutları II

Değerler	Bilgi	Beceriler	Temel Değerlendirme
İnsan onuru (insan hakları)	İnsan çeşitliliği Sonal ve kültürel kimlikler	Çapraz işbirliği Sosyal meselelerde insan hakları sadandartlarını kullanma	Kültürlerarası ortaya konulan uygulamalar Davalarda ortaya konulan uygulamalar
Sosyal adalet (demokrasi)	Demokratik süreçler ve yönetim formları	Eleştirel yansıma Gerçeklerin konuşulması ve görüşlerin bildirilmesi Politik karar verme	Örnek durumların sunumu Problemlerin çözümü için olası çözümlerin sunumu İçinde bulunulan siyasi durumun açıklanılması
Şiddete karşı işbirliği yapan toplum (barış)	İnsanların farklılıklarına ve çatışmalara karşı yapıcı bir şekilde yanıt vermek	Tartışma ve tartışmadan doğan çatışmanın çözümlenmesi	Çatışma çözme alternatifleri ve uygulamalarına uygun simülasyonlarının seçilmesi

Tablo 2’de verilen değerler, değerin hangi konuları kapsadığına dair bilgi, kazandırılması ön görülen beceriler ve bunlara dayalı ortaya çıkan durumların çözülmesinde nasıl değerlendirilmesi gerektiği üzerinde durulmaktadır.

Öğretmen öğretimde dolaylı pedagojiyi kullanarak; öğrencilerindeki yaratıcılık, duyarlılık ve cesaret gibi konularda gelişmesini ve her öğrencinin kendi gelişmesi için alan bulmasına yardım etmektedir. Böylece doğrudan pedagojinin aksine dolaylı pedagoji geleceğe yönelik ve açık uçludur. Tolerans eğitiminde etik ile nasıl ilişki kuracağını ve çalışacağını bilen öğretmenler eğitimde dönüşümsel bir potansiyel sağlamaktadır (Langmann, 2013).

Saulius (2013) tolerans kavramını ve tolerans eğitimini felsefî açıdan ele aldığı çalışmasında pedagojik anlamda bazı önemli noktalara vurgu yaptığı görülmektedir; (i) Tolerans din alanında ele alındığında; başkalarının inanç ve bağlı oldukları dinlerin dokmalarına ve uygulamaları karşı saygılı bir tutum içerisinde davranılması gerekmektedir, (ii) Siyasal alanda; kişilerin hangi inanç ve düşüncede olduklarına bakılmaksızın ortaya koyduğu işlerle değerlendirilmesi gerekmektedir, (iii) herkesin gerek din alanında ortaya koyduğu inanış ve söylemleri gerekse siyasi alanda ortaya konulan eylemlerin bir birinden farklı olabileceğini kabul edip, ötekileştirmeden, empati yapabilme yeteneğine sahip olunması tolerans kavramı için temel koşul olmaktadır, (iv) Etik ve eğitim alanında tolerans, bireylerin sahip olduğu inançlarını baskı altına almaya çalışmadan, nesnel bir biçimde değerlendirme yaparken çeşitli yöntemlerden yararlanılmalı; ayrıca bireylerin kendilerini ussallığı temel alarak geliştirmelerinde yol gösterici olması açısından tolerans eğitimde önemli bir yere sahip olmaktadır.

Okullar tolerans eğitiminin uygulandığı yerler ise Anne Frank Vakfı (Hollanda)’nın ilkelerini UNESCO (1994) şu şekilde sıralamaktadır:

- Okulun tolerans konusunda sorumlu hissedip, o yönde eğitim vermesi
- Etnik köken farklılığına olumlu yaklaşım
- Kapsayıcı düşüncenin öğrenilmesi
- Eğitimde kültürel birliğin sağlanması
- Farklılıklar yerine ortak yönlere odaklanma

- Irkçılığa karşı mücadele edilmesi
- Olumlu bir okul ikliminin oluşturulması

Okulların Tolerans Eğitimindeki Sorumluluğu

Bireylere tolerans ve barış bilincinin kazandırılmasına önce ailede başlayıp, daha sonra okul öncesi dönemde okulda devam etmesi gerekmektedir. Eğitimin buna göre planlanıp, tasarlanması ve koşulların hazırlanması gerekmektedir (Kamaraj ve Kerem, 2006). Okullar toplumun tolerans konusunda gelişmesi için önemli bir yere sahiptir. Okullar tolerans eğitimi için bir laboratuvar gibi düşündüğünde sosyal bütünleşmenin gerçekleştiği bir kültür merkezi olarak ele alınması gerektiğine değinen Boghian (2016) çalışmasında bu konuyla ilgili birçok araştırmayı incelemekte ve toleransın eğitim yoluyla okullarda oluşturulduğunu ve tolerans eğitiminin amaçlarını şu şekilde özetlemektedir:

- Bireylere başkalarına karşı açıklık ve anlayışlı olmayı öğretmek; farklı milletlerin, kültürlerin ve toplum tarihlerinin bir araya gelmesiyle insanlığın oluştuğunu kavratmak.
- Şiddetsizliğin önemini, ortaya çıkan çatışmalarda ve sorunların çözümünde barış oluşturma stratejilerinin izlenmesinin önemini kavratmak.
- Gelecek nesillere; özgencilik, açıklık ve başkasına saygı gösterebilme, kendilerini yeterince tanıyıp, özbenliklerine güvenerek sosyal ve kültürel konularda katılım göstermelerine, gelişimlerine katkıda bulunmak ulaşmak istenen amaçlar olarak ifade edilmektedir.

Okulun toleransı bir değer olarak öğrencilere kazandırmasındaki rolünü UNESCO (1993) şu şekilde açıklamaktadır:

- Farklı kültürler arası etkileşimleri, egemenlik ilişkilerini ve göçmelerin durumlarıyla ilgili bilgilendirmek,
- Irkçılığa ve sosyal ayrımcılığa karşı mücadeleyi aşılacak,
- Kültürler arası yaklaşımı her alanda tanıtmak,

- Okul hayatının toplumun bir provası olduğunu kavratmak,
- Birlik, beraberlik ve dayanışmayı öğretmek,
- Okul kendi içerisinde bir toplum olarak kabul etmek,
- Anadillerin okulda kullanılmasını sağlamak,
- Bilginin aktarılması için teşvik edici olmak,
- Sanatın kültürler arası kaynaştırıcı özelliğini kullanmak,
- Yerli ve yabancı öğretmenlerin okulda görev almasını sağlamak ve bunun yanında öğrencilerin kültürler arası işbirliği ve aktivitelerde yer almalarını sağlamak.
- Okullar arası iletişimin yanında, okulun çevresini oluşturan gerek yerli gerekse göçmen ailelerle iletişimde olmak,
- Ülkeler arasında kültürel dayanışmanın sağlanması için okullara çokkültürlüğü destekleyici kaynaklar yaratmak,
- Öğretmenlerin tolerans eğitimi konusunda bilgilerini uygulamaya koyması için olanak sağlamak şeklinde açıklanmaktadır.

Elisabet Langmann (2013) demokratik değerler ve ahlaki ilkeler tolerans eğitiminde önemli yere sahiptir. Evrensel ilkeler ve değerler öğrencilere kazandırılmaya çalışırken öğrencilerin günlük yaşantısıyla karşılaştırılıp, somutlaştırılmalıdır. Böylece hem kendi hem de başkalarının hayatları için toleransın önemini daha iyi anlamaları sağlanmaktadır. Aftal (2006) çalışmasında tolerans eğitimi denilince eğitimcilerin öğrencilere ahlaki ve demokratik değerlerin kazandırılması gerektiğinin üzerinde durdukları görülmektedir.

Cojocariu (2006) tolerans eğitimi için; (i)öğretmenlerin çağdaş öğretim yöntemlerini, müfredatlarını, konu içeriklerini, kitap ve çeşitli teknolojik eğitim materyallerinin kullanılması, (ii)öğrencilerin derslerde aktif kılınması, (iii)vatandaşlık eğitimi, insan haklarına ve özgürlüklerinin önemi üzerine değerler eğitiminin verilmesi, (iii)farklılıklara saygı ile çatışmaları şiddete başvurmadan çözümlerinin öğretilmesi ve (iv) günlük hayatta karşılaşılan sorunların çözümünde kültürlerarası eğitim önemli bir yere sahip olmaktadır. Polat, Arslan, ve Günçavdi (2016)

öğrencilerde tolerans oluşturmak adına ortaya işbirliği becerilerini öne çıkaran, sorunların üstesinden gelebilmeleri için farklılıkları kucaklayıcı bir bakış açısı, empati ve çatışmaları olumlu yöntemleri kullanarak çözmeleri için öğretmenin barış kültürü rehberi olması gerekmektedir. Bu bağlamda Şahin (2011) toplumsal barışın ve huzurun sağlanabilmesinde tolerans eğitimi önemli bir yere sahiptir. Eğitim sisteminden kaynaklanan rekabetçi sınıf ortamı yerine yaratıcı sınıf etkinlikleriyle aktif bir sınıf atmosferi yaratılmasıyla öğrenciler arasındaki etkileşim artmakta, birbirleriyle uyumlu şekilde çalışabilmektedirler.

European Union (2016) Avrupa'daki okulları toleransı geliştirme uygulamaları ve eğitim politikaları konusunda araştırmalarda bulunup, eğitim sistemi için temel politika önerileri geliştirmiştir. Bu politikalar şu şekilde maddelendirilmiştir:

- ***Okullarda belli bir gruba ayrımcılık yapılmayıp ve okulda çeşitliliğe teşvik edilmesi:***

Okul öncesi dönemden itibaren çocukların geldiği etnik kökene, cinsiyetine ve sosyo-kültürel düzeyine bakılmaksızın tüm öğrencilere eşit öğrenme fırsatının sunulmasının yanında azınlık grupların ve göçmenlerin her okula eşit bir şekilde dağıtılması önem kazanmaktadır.

- ***Kültürle ilgili öğretim programları ve pedagojilerinin geliştirilmesini sağlamak:***

Her ülkeden öğrenciyi ilgilendiren özellikle göçmen öğrencilerin tarihi geçmişleriyle ilgili konulara değinerek toplumsal olarak geçirilmiş sürecin daha iyi anlaşılmasını sağlayacak herkese hitap eden eğitim materyalleri hazırlanmalıdır.

- ***İki dil ile çok dilin kullanıldığı eğitimin verilmesi:***

Öğrencilere okullarda anadillerinde eğitim olanağı sunulması ve eğitimin kendi dillerinde destekleyecek eğitim programlarının oluşturulması, öğretmenlere de bu yönde kursların uygulanması önem kazanmaktadır.

- ***Eğitimcilerde çeşitliliğin sağlanması:***

Azınlık gruplar ve göçmenlerden de eğitimci yetiştirerek ihtiyaç duyulan yerlere istihdam yapmak gerekmektedir.

- ***Eğitimcilerin tolerans için eğitilmesi:***

Öğretmenlerin farklı dil, din, ırk, kültür, cinsiyet, sosyo-ekonomik düzeyi düşük ve özel eğitim ihtiyacı olan öğrencilerle çalışmaya alışması için eğitimlerden geçmesi sağlanmalıdır.

- ***Tüm okul paydaşlarıyla etkileşim içerisinde olunması:***

Okulun eğitim sürecine toplumun da dahil edilebilmesi adına okulun çevresiyle iletişim ve etkileşimini artıracak yöntemleri Sivil Toplum Kuruluşlarının (STK) yardımlarını da alarak gerçekleştirmek.

- ***Göçmenler hakkında doğru bilgi:***

Medyada göçmenlerle ilgili sunulan abartı durumların ve nefret söylemlerinin öğrencileri olumsuz etkilememesi için öğrencilerin bilgi elde etme sürecine aktif katılımının sağlanması gerekmektedir.

- ***Örnek uygulamaların ödüllendirilmesi:***

Okulların çeşitliliğe saygı gösterilmesi ve bu yönde yaptığı projelerin ödüllendirilmesi tolerans eğitiminde motive edici olması açısından önemlidir.

- ***Etkili okul liderliği:***

Tolerans eğitiminin uygulanmasını destekleyen, öğretmenlerin gelişimine destek olan, toplumun ihtiyaçları doğrultusunda eğitimi destekleyen ve kendini değerlendirebilen liderlerin okulu yönetmesi önem kazanmaktadır.

- ***Öğretimin içeriği yerel ihtiyaçlara göre yapılmalı:***

Öğretim programına uygun kitap, film, web siteleri gibi materyaller sınıf içi çeşitliliğe uygun olarak sunulmalıdır.

- ***Güvenli tartışma ortamlarının oluşturulması:***

Tartışma oluşturan konularla ilgili öğrencilerde farklı bakış açıları, anlayış ve empati becerilerini geliştirmek açısından öğretmenlere gerekli materyal ve kursların sağlanması gerekmektedir.

- ***İnsan hakları doğrultusunda din ve inançlar eğitiminin sağlanması:***

Öğrencilerin duygusal ve sosyal yönden gelişebilmesini sağlamak için eğitimde inançlar konusunda stratejiler geliştirilerek, değerleri içeren bir eğitim uygulanmalıdır.

- ***Duyuşsal – sosyal öğrenmeyi desteklemek:***

Öğrencilerin çeşitliliğe karşı toleranslı olması, empati, çatışma çözme becerisi ve başkalarına karşı yardıma girişebilmeyi öğretecek sürdürülebilir öğretim programları oluşturulmalıdır.

- ***Çağdaş öğretim yöntemlerini kullanma:***

Proje tabanlı öğrenme, işbirliğine dayalı öğrenme, akran eğitimi gibi yöntemler her profilden öğrencilerin eğitimde aktif olması, tolerans bilinci kazanması ve etkili öğrenme gerçekleşmesi için önemlidir.

- ***Yeni teknolojilerin kullanılması:***

Teknolojiden kaynaklı sosyal medyada insan çeşitliliğine karşı nefret söylemleri, siber saldırı ve zorbalıklardan çocukların etkilemesinin önüne geçmek için STK ile birlikte okulların çevrimiçi teknoloji materyalleri geliştirmesine katkı sağlanmalıdır.

- ***Grupların etkileşimini sağlamak:***

Farklı kökenden gelen öğrencilerin etkileşim içerisine girmesi, bir birlerine eğitim konusunda yardım etmesi ve eşit öğrenme koşullarının oluşturulması için okul yöneticileri ve öğretmenlerin rol oynaması önemlidir.

- ***Veli – okul işbirliği:***

Olumlu okul ikliminin yaratılmasıyla öğrenciler kendilerini buldukları yere dolayısıyla topluma ait hissetmeleri sağlanabilmekte ve okul sonrası faaliyetler düzenlenip, velilerin katılmaları sağlandığı zaman okul desteklenen bir kurum haline gelmesi açısından önemlidir.

- ***Öğrenci örgütleri ile STK'lardan destek almak:***

Eğitimle ilgili paydaşlardan tolerans eğitimiyle ilgili faaliyetler, öğretmen yetiştirilmesi, kaynak ve materyal sağlanması, gezi ve kamp gibi etkinliklerin organize edilmesinde paydaşlardan yardım alınmalıdır.

Tolerans eğitimi uygulamalarında ve yürütülmesinde eğitim kurumlarında bir takım nedenlerden kaynaklı sorunlar ortaya çıkmaktadır. Tolerans bilinci kazandırmak için kültürlerarası eğitim uygulamaları gerekmektedir, fakat çokkültürlü yaşamda kültürlerin bir birlerini tanıyıp kaynaşmaları gerekirken, günümüzde bireyler arasında yabancılaşmanın artması toleransın önüne bir engel oluşturmaktadır. Ayrıca tolerans eğitiminin tanımsal olarak ilke ve yararları hakkında resmi döküman azlığı ve eğitim paydaşları tarafından henüz tam algılanmamış olması da engel olabilmektedir (Albu ve Cojocariu, 2016). Tolerans eğitimi etkinliklerinin öğrencilerin aktif katılımını gerektiren uygulamalar olduğu için öğretimde daha çok zamana ihtiyaç duyulmaktadır. Öğretim programlarının bu konuda yetersiz olması ve değişiklik yapması için eğitim uygulamalarında her disiplin için ayrı bir çalışma gerektirmektedir (Aftal, 2006).

Farklılık Kavramı

Dünya'da insanlar yaratılışları dolayısıyla bir birinden ayrı özelliklere sahip olduğundan farklıdırlar. İnsanlardaki bu farklılıklar sosyal alanlardaki davranışlarda kendini göstermekte, her bireyi bir diğerinden ayrı kılmaktadır. Farklılık, toplumsal yaşamı etkileyen tüm değişkenlerin ve kültürlerin dengede tutulmasında bir araç olmaktadır. Kültürel bütünleşmeyi sağlayan farklılık, her bireyin içerisinde var olan potansiyeli ortaya koymaktadır (Pless ve Maak, 2004). Farklılık, günümüzde dikkat çeken, önemli görülen ve açıklanmaya çalışılan bir kavram olmaktadır.

Farklılık kavramını TDK (2021) (i) farklı koşulu içinde olma, ayrımlı olma durumu, başkalılık ve (ii) felsefi olarak doğada olan, toplumla ilgili, zihindeki algı ve bilginin şekillendirdiği bilince bağlı her olgu ve olayı diğer hepsinden ayrı kılan özellik şeklinde ifade etmektedir. Demirel ve Özbezek (2016) farklılıklar, değişmeyen doğuştan var olanlar ve sonradan değişebilenler şeklinde sınıflandırılabilir. Bireyin yaşı, cinsiyeti, ırkı, etnik kökeni gibi sahip olduğu özellikleri değiştirilemez

farklılıklar boyutu olarak ifade edilirken, bireyin inancı, etik ve ahlaksal değerleri, sosyo- ekonomik düzeyi, yaşam tarzı sonradan değişiklik gösterebilen farklılıklar boyutu olarak gruplandırılabilir.

Farklılık kavramını Salomon ve Schork (2003) tanımlarken bireyin yaşı, cinsiyeti, ırkı ve fiziksel özellikleri gibi görülebilen kısmını; dini inanış, eğitim düzeyi, mesleki durum, hobileri, mesleki deneyim ve kişilik tarzı şeklinde sıralanabilen özellikler ise görülemeyen kısım olarak ifade edilmektedir. Point ve Singh (2003) farklılıkları tanımlarken demokratik özelliklerin dışında, işle alakalı bilgi ve yetenek; değer, inanç ve davranış; kişisel, bilişsel ve tutumsal tarzlar; kurumdaki statü ve pozisyon gibi özellikler toplamı olarak ifade edilmektedir.

Taşlıyan ve diğerleri (2017) insanların kendilerini ve etrafındaki kişileri algılama şekilleri farklılığı ortaya koymaktadır. Farklılığın çerçevesi günümüzde sadece kültür, din, ırk ve kadınların çalışma hayatında aktif rol alamayan kadınların değil, aynı zamanda kurumların rekabet ortamlarında avantajlı konuma gelmesini sağlayan bir değer olarak ifade edilmektedir.

Podsiadlowski ve diğerleri (2013) bireyin doğuştan sahip olduğu veya sonradan deneyimleri sonucunda kazandığı, görünen ya da görünmeyen farklılıklar, kurumsal ve bireysel açıdan çeşitli tutum ve davranışların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Kurumlardan ve bireylerden çalışanlardaki bu farklılıkları olumsuz algılayıp, risk faktörü şeklinde değerlendirenler olduğu gibi; farklılıkları olumlu bir yaklaşımla karşılayıp, fırsatların doğmasına yol açacağı bilincinde olanlar, kurumun bu durumdan fayda sağlamasına yardımcı olmaktadır.

Farklılıkların Yönetimi

Farklılıkların yönetimi, kapsam olarak işgörenlerin farklılığını, çalışma süresince kurumun hedeflerine yönelik olarak değerlendirilmesi amacıyla ortaya konulan çaba ve uygulamaların toplamı olan yaklaşım şeklinde ifade edilmektedir. Kurumda farklılıklar konusunda olumsuz tutumlar ve yaklaşımlardan kaynaklı farklılıkların doğasının kabul görmesinde sorunların yaşanmasına neden olabilmektedir (Ergül ve Kurtulmuş, 2014). Kurumlarda farklılıkların yönetimi ile çalışanlardaki çeşitliliğe değer verilmesi sayesinde olumlu bir çalışma atmosferinin

yaratılacağı, her bireyin kendi potansiyelini ortaya koyabileceği ve gelişebileceği ifade edilmektedir (GAO, 2020).

Thomas (1990) farklılıkların yönetimi ile, kurum kültürü ve uygulamaları boyutunda gerekli düzenlemelerin yapılarak, farklılığın etkin bir biçimde yönetilmesi, işgörenlere değer verilen bir örgüt ortamı oluşturularak kurumun amaçlarına ulaşmasını sağladığı ifade edilmektedir. Yang ve Konrad (2011) farklılıkların yönetimi yalnızca azınlık grupların lehine adalet sağlayan uygulamalar olarak görülmemesi, çalışanlar arasında köprü kurulmasını sağlayarak, kültürel farklılıklara değer verilmesini sağlayan uygulamalar olarak açıklanmaktadır.

Meşe ve Bayraktar (2020) küreselleşme ile birlikte ekonomik ilişkilerdeki rekabetin artması, bu ilişki ağının bir gereği olarak kurumlarda işgörenlerin çeşitli uluslardan oluşması, farklı nitelik ve değerlere sahip bireylerin birlikte çalışması anlamına gelmektedir. Güncel ve her koşulda rekabeti sürdürebilen bir kurum olabilmek adına öncelikli olan üst yönetim tarafından farklılıkların en iyi şekilde yönetilmesi gerekliliği konusunun kabullenilmesi ve buna paralel olarak uygulamaya geçilmesi önem kazanmaktadır.

Farklı nitelikteki çalışanların kuruma kazandıracığı fayda ile kurumun günümüzün değişen koşullarında ayakta kalabilmesi ve varlığını sürdürebilmesinde etkili olduğunun bilincinde olan yönetici, farklılıkların etkili bir şekilde yönetilebilmesiyle, işgörenlerin kurumu benimsemesi, potansiyellerini serbestçe ortaya koyabilmelerine olanak tanınmaktadır (Keskinkılıç- Kara ve Alabay, 2016; Taşhyan, Hırlak, Çiftçi ve Yılmaz, 2016).

Farklılıkların yönetimi, örgütsel ve yönetimle ilgili uygulamaları içeren, işgörenlerin farklılığını organizasyon açısından değerli kılmaktadır (Kirton ve Greene, 2010). Guillaume ve diğerleri (2014) farklılıkların yönetimi uygulamaları örgütlerde örtük ve açık bir biçimde farklılığı artırmayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda örgütte var olan karakter kültürüne baskı yaparak, homojen grupların çoğunlukta olduğu yüksek statüdeki, güvende hisseden çalışan grupta işgücü çeşitliliği sağlayarak farklılığa önem verilmesini sağlamak amaçlanmaktadır. Genellikle örgütlerde düşük statü olarak görülen kadınların ya da farklı etnik kökenden oluşan azınlık işgören çeşitliliği ile etnik kültürün artırılması ile örgütte denge sağlayabileceği ifade edilmektedir.

Farklılıkların Yönetimi ve Tarihsel Süreci

İnsanın doğasından kaynaklanan bu farklılıklar, birçok sorunun ortaya çıkmasına neden olmasıyla birlikte bu sorunlara çözüm önerileri sunmak amacıyla kişilere, kurum ve topluma yardımcı olmak, herkesin eşit hak ve fırsatlara sahip olabilmesi için çaba göstermek, farklılığa karşı saygı anlayışı geliştirilmesinde katkı sağlamak amaçlamaktadır (Ashkanasy, Hartel ve Daus, 2002).

Farklılıkların yönetimi konusu ilk defa 1960'larda Amerikan halkının ayrımcılık karşıtı ayaklanmaları sonucunda ortaya çıkmaktadır. Daha sonra 1980 yılından itibaren Amerika'da işgücü değişimleri yaşanmaya başlamaktadır (Yanaşma, 2011). 1980 yıllarında Amerikan kökenli birçok ulustan oluşan örgütlerde çalışanlar arası farklılıklardan kaynaklı ortaya çıkan değişimlerin hızlanması, sivil hak hareketi ile politikada liberal felsefenin etkisi ile eşit istihdamın yapılması ve ayrımcılığın önüne geçilmesi konuları odak noktasını oluşturmaktadır (Milena, 2013).

1980 yıllarında dünyanın küreselleşmesi ile kurumların homojen yapılarının heterojenleşmeye doğru değişmesiyle ortaya çıkabilecek anlaşmazlıkların, çatışmaların ve ayrımcılıkların önlenmesi amacıyla farklılıkların yönetimi kavramına uygulamalarda yer vermeye başlanmıştır. Bu uygulamalar, etnik köken ve cinsiyet ayrımcılığı alanlarında çalışmaların yapılmasının önünü açmış olmaktadır (Balay ve Sağlam,2004).

Hudson Enstitüsü'nün 1987 senesinde ortaya koyduğu İşgücü 2000 raporu ile ülkedeki işgücü ve ekonomide büyük gelişmelerin olacağı kaydedilmektedir. 1990 senesinde ise R. Roosevelt Thomas farklılıkları yönetilmesi kavramını ortaya koymaktadır (Yanaşma, 2011). 1991'de R. Thomas farklılıkların yönetimiyle ilgili *Irk ve Cinsiyet Ötesinde* adlı kitabını yayınlamıştır. Kitabın içeriğinde işgücü çeşitliliğine olumsuz yaklaşılmasının kurum iklimini olumsuz etkileyeceğini ve bu durumun zincirleme bir reaksiyona sebep olup, kurumun işleyişini de olumsuz yönde etkileyeceği ifade edilmektedir (Aksu, 2008). R. Thomas, kurumsal süreçlerde etkili olabilen yöneticiler ve işgörenlere yönetsel anlamda stratejiler açıklamaktadır (Choi ve Rainey, 2014).

Roosevelt Thomas, kurum kültürü ile uygulamalarında değişikliğe gidilerek, farklılığın etkili bir biçimde yönetilmesi, işgörenler arasındaki farklılığın değerlendirilmesi, çalışma ortamında bunun için gerekli koşulların oluşturulması

sayesinde kurumun amaçlarına katkı sağlanabileceğine ve kapsayıcı kültürü destekleyebileceğine işaret etmektedir (Groeneveld ve Verbeek, 2012). Kapsayıcı kültür ortamı sağlanması ile işgörenler bireysel olarak aynı ortamda bir araya gelerek, her birinin bezersizliğinin takdir gördüğü, kısa vadeli ekonomik çıkarımlar yerine uzun vadede kurumun kazanımlar elde etmesine zemin hazırlamaktadır (Shore ve diğerleri, 2011).

Kökene Amerika'ya dayanan 1990 yılından itibaren farklılık ve farklılıkların yönetimi yaklaşımı konusunda çalışmaların yapılmaya başlamasıyla yeni bir kavramın önem kazanmaya başladığı görülmektedir. Bu kavram İngilizce olarak diversity ile diversity management başlıkları kapsamında incelenmektedir (Surgevil ve Budak, 2008). Cox (1991) farklılıkların yönetimini, kurumun rekabet edebilme düzeyi arasındaki ilişkiye bağlamaktadır (Miller ve Rowney, 2001).

GAO (2020) kurumların farklılıkları yönetmesinde strateji ve planlama yapılmasının önemli olduğu, yöneticilerin performans değerlendirmelerinde ve ücretlerinde farklılıkların yönetilmesi boyutundan mesul tutulmasını önermektedir. 2011- 2019 mali yılı raporunda çalışan oranlarından elde edilen sonuçlar şöyle olmaktadır; kadınlarda % 7, ırk ve etnik azınlıklarda % 3 ve engelli bireylerin % 6 oranında az da olsa bir artış olduğu saptanmaktadır. Bu oranlarla günümüzde kurumların farklılıklarında hedeflenen sayıyı karşılamadığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Farklılıkların Boyutları

Yapılan çalışmalarda görülmektedir ki farklılık ile ilgili tanımlamaların yanında farklılıkların boyutlarıyla ilgili sınıflamalar yapılmaktadır. Birçok farklılık boyutuna ilişkin tanımlamalar göstermektedir ki aralarında benzerlik olanlar kümelenildiği zaman iki grup ortaya çıkmaktadır. Birinci grupta bireyin elinde olmayan ya da çok az istemi dışında var olan özelliklerinin oluşturduğu farklılıklar; bireyin denetiminin kendine daha çok ait olduğu, sahip olduğu bazı özellikler ise ikinci grupta var olan farklılıkları kapsamaktadır. Örnek vermek gerekirse bireyin ait olduğu ailesi, çevresi, geçmişten var olan etnik kökeni, yaşı, cinsiyeti ile fiziki yapısı ***dıştan fark edilebilen*** insanların görünebilen farklılıklarını meydana getirir. İkinci grupta yer alan farklılıklar ise ***bireyin istemli bir şekilde alışkanlık*** haline getirebileceği ya da

değiştirebileceği özelliklerine örnek olarak; dini inanış, siyasi savunuş, yaşanan ülke ya da bölge, mesleki başarı gibi özellikleridir (Treven ve Mulej, 2007).

İnsan sosyal bir varlık olarak ait olduğu bir çevresi vardır ve sahip olduğu farklılıklara göre davranışlar sergilemektedir. Sosyal çevresinde bireyler sahip oldukları duygusal zekası, empati becerisi ve duyarlılığı gibi özelliklerinin düzeylerine göre davranışları şekillenmektedir. İnsan doğası gereği sahip olduğu bu farklı özelliklerden kaynaklı toplumsal, sosyal ve iş hayatı olmak üzere birçok alanda toplum içerisinde farklı davranışlar göstermektedir. Bazı insanlar topluluk içerisinde herkesle kolay iletişime geçebilir, etkili etkileşim kurabilir ve rahat davranışlar sergileyebilir; bazı insanlar ise tam tersi olarak topluluk içerisinde sosyal ortama uyum sağlamada sorunlar yaşayabilmektedir. İnsanın yapısı gereği sahip olduğu bu farklılıklar çalışma hayatında da kendini göstermektedir. Bundan dolayı farklılıkları doğal karşılayabilecek şekilde davranışlarımızı düzenlememiz gerekmektedir. (McBrien, Wild ve Bachorowski, 2018). Dolayısıyla farklılıkları daha iyi tanımlayabilmek için Hubbard (2004) farklılık kavramını dört boyutta açıklamaktadır. Bu boyutlar; (i) işgücündeki farklılık, (ii) davranışlardaki farklılık, (iii) yapısaldaki farklılık ve (iv) iş ile küresel farklılıklar olarak ifade etmektedir.

Farklılıklar Harrison, Price ve Bell (1998)'e göre iki kategoride toplanmaktadır. Birincisi yüzeysel farklılıklar; ırk, etnik köken ve cinsiyet gibi **görünebilen** bireylerin demografiki özelliklerini kapsamaktadır. İkincisi ise bireyin **görünemeyen** düşünceleri ve duyguları tutumlarındaki nitelikleri ise derin farklılıkları ifade etmektedir. Farklılık boyutları kategorileştirildiğinde baz alınan iki yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlardan ilki farklılık çeşitlerini, açıklanmasını ve ölçümüyle ilgili olan etkenlerle ilgilenen faktör yaklaşımı olmaktadır. Bakıldığı zaman görülebilen ve görülemeyen farklılıklar ifade edilen iki faktörlü farklılıklar boyutunu ortaya koymak veya daha geniş içerikli boyutlar oluşturmak çok faktörlü yaklaşımlara model olmaktadır. İkinci diğer yaklaşım, topluluğu oluşturan bireylerde sayıca fazla olanların arasında sayıca az olanların oranını tespit etmeye çalışan oranlar yaklaşımıdır (Mannix ve Neale, 2005)

Faktör Yaklaşımları

Faktör yaklaşımı iki kategorili ve çok kategorili olmak üzere iki grupta açıklanmaktadır.

İki Kategorili Faktör Yaklaşımları

Bu yaklaşımı oluşturan farklılıkların içeriği; birincil – ikincil farklılıklar, görünen – görünmeyen farklılıklar, yüzeysel – derin farklılıklar şeklinde açıklanmaktadır.

Birincil ve İkincil Farklılık

İş yaşamında değiştirilemeyen ve önemli oranda etkisinin olduğu, bireyin sahip olduğu yaşı, ırkı, etnik kökeni, cinsiyeti, yeteneği ve cinsel yönelimi gibi sıralanabilen nitelikler birinci boyuttaki farklılıklar; iletişim stili, sosyo ekonomik durum, inanç, eğitim düzeyi, yaşanan bölge gibi unsurlar ise ikinci boyuttaki farklılıkları meydana getirmektedir (Milena, 2013).

Bireylerin ait oldukları toplum hayatında olsun iş hayatında olsun bazı temel nitelikleri ile tanımlanmaktadırlar. İşte her bireyin kendisine has olan bu tanımlamada yer alan farklılıklar aşağıda yer alan şekildeki gibi kategorilere ayrılmaktadır (Hubbard, 2004).



Şekil 1: Hubbard (2004) Birincil ve İkincil Farklılıklar

Hubbard (2004)'ün üzerinde durduğu farklılıklardan ilk etapta bizi dış çevreye tanımlayan esas 6 tane farklılık yer almaktadır. Bu farklılıklar doğrultusunda sosyal yaşamda rol alınmakta ve ilişkiler bu farklılıklar üzerine kurulmaktadır. Şekil 1'de görüldüğü gibi bu farklılıklar; (i) yaş, (ii) cinsiyet, (iii) ırk, (iv) cinsel yönelim, (v) zihinsel ve fiziki özellikler ile (vi) etnik köken şeklinde sıralanmaktadır. Bu farklılıklardan ayrı bir diğer farklılık boyutunu oluşturan ikincil farklılıklar kategorisidir. Bu kategorideki farklılıklar bireyin toplumsal hayatında kazandığı yaşantıları sonucunda ortaya çıkan sahip olduğu tecrübeleri, kıymet verdiği durumlar, gerçekleşmesini beklediği şeyleri etkileyen; (i) iletişim stili, (ii) sosyo- ekonomik koşulları, (iii) medeni durum, (iv) doğum yeri, (v) askerlik yaşantısı, (vi) çalışma stili, (vii) dini inanış, (viii) düşünüş ile öğrenme şekli, (ix) coğrafi yer, (x) aile durumu, (xi) eğitim, (xii) sigara kullanım durumu, (xiii) iş deneyimleri şeklinde ikincil boyutlar sıralanabilmektedir. Sıralanan bu farklılıklar herkese göre aynı olmamaktadır. İlk bakışta çevre tarafından fark edilemeyen ve etkisi birincil farklılıklara göre aynı olmasa da tüm farklılıklar bireyin çalıştığı kurumunda belli bir konumda olmasını, bireyi tanımlarken kullanılan ve çevresi ile ilişkilerinde etkili olan önem arz eden özellikler olmaktadır.

Loden ve Rosener (1991) bireyler arasındaki farklılıkları; insana has olan, sosyal yaşama uyum sağlarken etkisinin olduğu, hayatları süresince ortaya konulan kişiliklerinde izi olan esas faktörler kişiye özel olduğundan ve her birey için değişebileceğinden birincil farklılıklar olarak isimlendirilmektedir. Birincil farklılıklar bireylerin imajında ve hayata olan bakış açılarında şekillendirici ve sürekli bir tesir yaratmaktadır.

Görünen – Görünmeyen Farklıklar

Bireyler bazı özelliklerini ön planda tutarken bazı özelliklerini geri planda tutabilmekte, gizleyebilmektedir. Bireyler sahip oldukları bu özelliklerine göre iş ve toplum hayatında yer almaktadırlar. Bundan dolayı görünmesini istediği özelliklerini yansıtmaktadırlar. Litvin (1997)'e göre bireylerin farklılıkları görünen ve görünmeyen olarak iki kategoriye ayrılmaktadır (Point ve Singh).

Görünen Farklılıklar: Bireylerin toplum herkes tarafından baktığı zaman

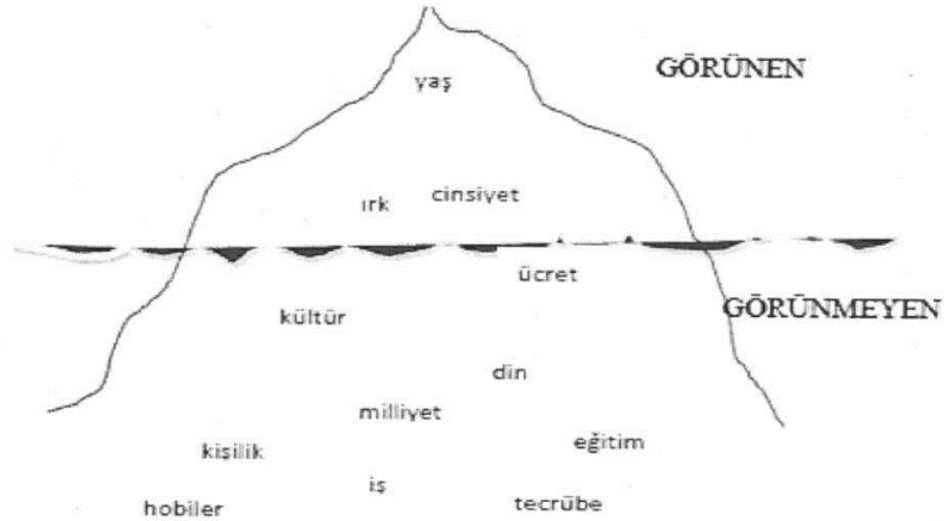
görebildiği farklılıkları; (i) yaşı, (ii) cinsiyeti, (iii) etnik kökeni, (iv) fiziki özellik ve yeterli olma durumu, (v) ait olduğu ırk ve (vi) cinsel yönelimi şeklindeki sıralanabilmektedir.

Görünmeyen Farklılıklar: Bireylerin ilk etapta gözle görülmeyen, fark

edilmeyen özellikleri; (i) eğitim durumu, (ii) bulunduğu coğrafyası, (iii) gelir düzeyi, (iv) medeni durumu, (v) askerlik tecrübesi, (vi) aile durumu, (vii) dinsel inançları ile (viii) iş deneyimleri olarak ifade edilmektedir.

İnsanların gözle görülebilen ve görülemeyen özellikleri buz dağıının görülebilen ve görülemeyen alanına benzetme metaforu kullanılarak açıklayan Saloman ve Schork (2003) kurumlarda bu farklılıkların neler olduğunun bilinmesi ve tutumların ona göre şekillenerek, farklılıkların en iyi şekilde yönetilmesi için her kurumun farklılık yönetim politika ve uygulamalar konusunda planlama ve stratejiler yapması gerektiğini belirtmektedirler. Buz dağıının görünen alanında bireylerin sahip olduğu yaşı, cinsiyeti ile ırkı bulunmaktadır. Buz dağıının görünmeyen alanı ise daha çok bireylerin istediği zaman çevreye yansıttığı ve bilgi verdiği; kültürü, fiziki yeterliği, dili, ulusal kökeni, eğitim durumu, kurumdaki hizmet süresi, primleri, kişiliği, iletişim becerileri ve ilgi alanını oluşturan hobileri gibi farklılıkları oluşturmaktadır. Bu farklılıkların çoğu kez gözlemlenememesi toplum baskısı ve ön yargılardan kaçış isteği olmasından kaynaklanmaktadır.

Gümüş (2010) çevremizdeki canlı ve cansız gruplarının oluşturduğu ekosistemde farklılar bütünü meydana getirmektedir. İşgörenlerin yaşı, cinsiyeti, rengi, kültürü ve etnik kökeni gibi farklı nitelikleri hayatın doğal varoluşu için gerekli olmaktadır. Kurumlar rekabet ortamında çalışırken bütün farklılıkları göz önünde bulundurarak, dışamaya olanak tanımadan, bir uyumun yaratılmasıyla başarıyı yakalayabilmektedirler. Bundan dolayı farklılıkların bilincinde olup, ona göre politik uygulamalara yer verilmesinde faydalı olunabilmektedir. Aşağıda yer alan Şekil 2’de bu farklılıklar yer almaktadır.



Şekil 2: Gümüş (2010)'ün çalışmasından aktarılan Görünen ve Görünmeyen Farklılıklar

Yüzeysel – Derin Farklılıklar

Farklılıkları Harrison, Price ve Bell (1998) yüzeysel ile derin şeklinde isimlendirmektedir. Bireye doğduğu andan itibaren eşlik eden ve onu tanımlayan yaşı, cinsiyeti ve ırkı gibi fiziki, herkesin kolayca görebildiği niteliklerini oluşturmaktadır. Derin farklılıkları ise aynı değerlere sahip olmayan bütünlüğü oluşturan insanların tutumlarını, inançlarını ve sahip oldukları değerleri ifade etmektedir. Phillips, Northcraft ve Neale (2006) Yüzeydeki özelliklerine göre homojen bir yapıya sahip olan gruplar, değişik özelliklerdeki kişileri içeren gruplara göre tamamlanması gereken görevleri daha erken zamanda sonuca ulaştırdıkları gözlemlenirken; derinlik seviyesine indikçe benzer özelliklerin artmasıyla kişiler birbirlerine yakınlaşmakta ve kurumun başarı düzeyi artmaktadır.

Başka bir çalışmada ise Bean (2001) kurumlarda benzer düşünüş şeklinde ve benzer davranış biçiminde olan çalışanların değil de; farklılaşan bakış açısı ile farklı kültürel özelliklerdeki çalışanlardan oluşan grupların gözetilen amaca uygun ve yararlı sonuçların ortaya çıkmasına katkıda bulunduğu görülmektedir. Bundan dolayı

kurumlarında farklı özellikteki bireylerden oluşan gruplardan fayda sağlayabilceğinin bilincinde olması ve bu konuda sorumluluk üstlenmesi önem arz etmektedir.

İşle İlgisi Bulunan Yüksek ve Düşük Seviyede İlişkili Olan Farklılıklar

Farklılıkların işle ilgili olma seviyelerinin yüksek ile düşük olmasıyla ilgili yapılan çalışmada; yönetsel takımlarda dört çeşit farklılığın olduğu görülmektedir. Bu farklılıklar; fonksiyonla ilgili uzmanlıktaki farklılık, eğitim düzeyi, yaş ile deneyim yılı şeklinde demografik verilerden oluşmaktadır. Bu veriler arasında eğitim düzeyinin, uzmanlığın ve deneyimin işle daha çok ilgili olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Yaş değişkenine göre iş arasındaki ilişki bağı değerlendirildiğinde diğerlerine göre düşük düzeyde kaldığı belirtilmektedir. İşle alakalı olan farklılıkların finansla ilgili performansı etkilerken, ilgisi az olan farklılığın etkilemediği verisine ulaşılmaktadır (Simons, Pelled ve Smith, 1999).

İşle ilgili farklılıklardan olumlu sonuçlar elde edip, kurum kültürüne fayda sağlayabilmek ve çalışma ortamına olumlu katkısı için; farklılıkların etkin bir şekilde yönetilerek işgörenlerin farklılıkları cinsiyet ve etnik kökenden daha geniş yelpazede düşünülmesi gerekmektedir (Treven ve Mulej, 2006).

Çok Kategorili Farklılıklar

Farklılık tanımlamasında kullanılan iki kategorili açıklamaların yetersizliğinden doğan ve daha çok unsurun olması gerektiğini, farklılıkların çok boyutlu bir şekilde ölçülüp, değerlendirilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Bu durumda çok kategorili yaklaşım ile farklılıkların birçok boyuttan oluşan kümeler meydana getirilmekte ve kümeler arası karşılaştırma yapılmakta ve aralarındaki ilişkileri incelenmektedir (McGrath, Berdahl ve Arrow, 1995). Çok kategorili farklılıkların boyutları beş madde halinde şu şekilde sıralanmaktadır;

- i) Demografiyle ilgili olan bireyin yaşı, cinsiyeti, cinsel yönelimi, fiziki durumu, inancı) gibi çeşitli nitelikleri
- ii) Çalışma, iş ya da görevde ortaya konulan bilgiler, beceriler ve yetenekler
- iii) Değerler, tutumlar ve inançlar

iv) Belli bir şahsiyet, bilişsel yapı ve davranış tarzları

v) Kurumdaki ya da çalışma ortamındaki pozisyon, deneyim ve uzmanlık

Hubbard (2004)'e göre farklılıklar aralarında ilişkili olanlar, bir birinin kapsamı içinde olanlar açısından 4 biçimde tanımlanmaktadır. Şu şekilde özetlenmektedir:

- (i) ***İş gücü ile ilgili farklılıklar:*** Kurumda işgörenlerin ve gruplara ait özelliklerini tanımlayan kimliklerini içerir. İşgücünün piyasadaki durumunu çeşitli değişkenlere göre incelemektedir.
- (ii) ***Davranış ile ilgili farklılıklar:*** İşgörenlerin tutumları ve beklentilerinin çeşitliliği, iş tarzları, düşünce biçimleri, öğrenme şekilleri, iletişimdeki beceriler ile inançlar üzerine kurgulanmış düzeni kapsamaktadır.
- (iii) ***Yapı ile ilgili farklılıklar:*** Kurumsal düzende var olan makamlar, alt-üst hiyerarşisi, departmanlar, işe ortak olan kurumlar, iş ortakları aralarındaki ilişkiyi içermektedir. Kurum boyutunda işbirliğine dayalı, takım şeklinde çalışmaya önem gösterilmesi, hiyerarşinin aza indirilerek esnekliğin kazanılması için farklılıkların iyi bir şekilde yönetilmesi gereği ortaya konulmaktadır.
- (iv) ***Faaliyetle ilgili farklılıklar:*** Tüketicilerin artan ihtiyaçlarına bağlı olarak pazarın büyümesi, çeşitlere bağlı olarak bölümlerin oluşturulması, mallarda ve hizmetlerde çeşitliliğin artması, kurumun içinde bulunduğu çevre faktörünün sürekli bir değişim içerisinde bulunması (yasalar, tüzükler, işgücünün durumu, toplumun ihtiyaç ve beklentileri, normlar) rekabet ortamının gittikçe daha çok hissedilen baskısı, globalleşme, teknolojik gelişimin ürünlere olan etkisi, tüketicilerin sahip olduğu özelliklerinde değişim olması, hükümetler arası ilişkiler; kurumların çalışma farklılıklarını cevaplama ile oluşturulan etkinin değerlendirilmesine olan ihtiyacı belirtmektedir.

Farklılığın İç Boyutları

Farklılıkların iç boyutlarını oluşturan bireylerin sahip oldukları özelliklerinden yaş, cinsiyeti, etnik kökeni, ırkı, cinsel kimliği ve cinsel yönelimi şeklindeki ilgili boyutlar alt başlıklar halinde sunulmaktadır.

Yaş

Kurumlarda çalışanları bir birinden ayıran farklılıklar arasında yaş faktörü de yer almaktadır. Küresel kurumlarda yaşa ilişkin farklılığın artmasıyla entelektüel sermayeye göre yaşta çeşitliliğin olması, kurum performansını insan ile sosyal sermaye açısından etkilemektedir. İşgörenlerde artan yaş çeşitliliğinin, kurumda işlevsel çeşitlilik yanında, yaşı kapsayan yönetim ile sosyal varlık açısından olumlu etkileri olduğu vurgulanmaktadır (Li, Gong, Burmeister, Wang, Alterman, Alonso, ve Robinson, 2021). Bir başka görüşe göre ise, kurumlarda yaş faktörü öğrenme hızından, iş yapabilme hızına, isteğine ve becerisine dahil olmak üzere birçok unsuru etkilemektedir. Doğum oranında yaşanan azalma ile işgücü gün geçtikçe yaşlanmaktadır (Rabl ve Carmen Triana, 2014). Özellikle teknolojinin tıp dünyasını etkilemesi ve gelişmesine olanak sağlamasından kaynaklı insan ömrü uzamakta, çalışanların iş piyasasında bulunma sürelerini artırmaktadır. Dolayısıyla bir kurumda genç ve yaşlı denilebilecek yaşlarda insanlar bir arada bulunmaktadır. Yaş farklılığı çalışan gençlere ya da yaşlılara yönelik ayrımcılık yapılmasına sebep olabilmektedir. Yaşlılara yönelik oluşturulan yanlış yargı kalıpları onların iş ve toplumsal hayatında zorlanmalarına sebep olabilmektedir (Buz, 2015).

Toplum yaşantısında etkili olan empatinin hem bilişsel hem de duyuşsal yönden gelişimi bulunmaktadır. Yapılan çalışmalarda bireylerde artan yaş ile birlikte empatinin bilişsel yönünde negatif bir ilişki olduğu, duygusal açıdan yapılan kıyaslamada bir fark bulunmadığı ifade edilmektedir. Duygusal anlamda zorlayan işlere uyum açısından bakıldığında yaşlı işgörenlerin genç işgörelere göre daha çok uyum sağlayabildiği görülmektedir. Bu bağlamda yaşlı işgörelerin meslekteki yılları arttıkça daha fazla kişiyle temasa geçmesi onların avantaj kazanmasına ve insanlarla olan ilişkilerin doğasını keşfedip, gerekli mesafeyi koruyabildiklerini göstermektedir (Wieck, Kunzmann ve Scheibe, 2021).

Nüfusta artan yaşa bağlı olarak devlet politikalarında, insanları aktif yaşama teşvik etmek amaçlı emekliliği öteleme konularının merkezde yer almakta ve genel olarak aynı görüşün etrafında çoğunluğun toplanmış olduğu görülmektedir. Yaş ilerledikçe çalışanlarda işe bağlılık ve kariyere bağlılık açısından olumlu yönde; iş ortamında düzenlemelerin yapılmasına yönelik istek ve ihtiyaçların arttığı yönde bir beklentinin olduğu ifade edilmektedir. Bunların yanında emeklilik yaşı ile mesleki gelişim açısından taleplerin negatif yönde ilişkili olduğu vurgulanmaktadır (Dufour, Saba ve Leiva, 2021).

Amerika Birleşik Devletleri gibi teknolojinin gelişmiş olduğu toplumlarda medyanın etkisi insanlar üzerinde azımsanmayacak kadar güçlü bir etkiye sahip olmaktadır. Yaşlılık ile ilgili kalıplar, görüntüler toplumsal algıda etkili olurken; bu etki çalışma ortamlarında da kendini göstermektedir. Elli yaş üzerindeki öğretmenlerle yapılan çalışmada yaşlı muamalesine maruz kalma oranının fazla olduğu görülmektedir. Yaşlı olarak ötekileştirilmenin, kişilerde görünmezlik, izole ve çaresizlik hissetmelerine neden olurken; kişilerin şahsiyeti ve yeterlilik duyguları üzerinde olumsuz etkiler bıraktığı belirtilmektedir (McConatha, Schnell, Stricker, ve Magnarelli, 2020).

Messe (2021) çalışmasında işveren tutumlarının, yaşlı çalışanların terfilerine, emekli olma düşüncelerini ne kadar etkilediğini ve kadın – erkek çalışanlar arasında herhangi bir ayrımın olup olmadığını ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda işverenlerin geç kalınmış ödeme anlaşmaları erkekler tarafından emekli olmaya neden olarak gösterilirken, kadınlar için durum bu olmamaktadır. Ayrıca yaşlı çalışanların terfi olasılığı daha düşük olmasının erkek çalışanlarda etki yapmazken; bu düzenlemelerde kadınların söz hakkı olmaması, kadın çalışanların kuruma bağlılığını azaltmaktadır.

Cinsiyet

Toplumların sahip olduğu kültürleri, değerleri ve sosyal yaşam biçimlerine bağlı olarak kadına ve erkeğe yüklenen anlamlar farklı olabilmektedir. 21. yüzyılda kadınların çalışma hayatında daha çok aktif olmasına rağmen kadın – erkek eşit hak ve özgürlüklere sahip olmadığı görülmektedir. İş piyasasında ve yönetimde erkeklerin kadınlara oranla çok daha fazla yer aldığı görülmektedir. İlkaracan (1988) çalışma hayatında kadın olsun erkek olsun aynı sorunlarla karşılaşırken, kadınlar cinsiyetlerinden dolayı karşılaştığı sorunları da çözmek durumunda kalmaktadırlar. Bu sorunlar belli başlı konulara bağlanmaktadır. Kadının anne olmasından kaynaklı rolüne ilişkin sorumlulukları, aile hayatının kadının çalışıyor olmasına yönelik engelleri, çocuklu kadınlara çocuğun bakımını üstlenebilecek kreş gibi destek oluşturabilecek kurumların eksikliği, eşit işe eşit ücretin olmayışı, cinsiyet ayrımcılığı şeklinde bir çok unsur çevresinde şekil almaktadır

Karabıyık (2012) 2. Dünya Savaşı'ndan sonra 1950li yıllarda kadınlardan iş gücü olarak daha çok istihdam yapılmaya başlanmasına rağmen halen istihdam konusunun çözüme ulaşmadığı görülmektedir. Kadına yüklenen bazı toplumsal roller,

onun iş hayatında aktif olarak çalışmasını engileyebilmektedir. Genellikle yaşlılara ve çocuklara bakım sağlama, ev işi gibi birçok görevin kadına yüklenmesi ile çalışma hayatına katılırsa ailede üzerine düşen sorumlulukları yerine getiremezse şeklindeki düşünceleri kadına çalışma hayatında engel olmaktadır. Taşkın (2004) küreselleşme ile birlikte kadınların belli başlı haklara sahip olması gerektiği bilincinde farkındalıklar oluşmaya başlamıştır. Birleşmiş Milletler çalışmalarıyla birlikte 20 Aralık 1952 yılında kadınların siyasi alanda hak elde edebilmeleri için sözleşmeler yapılmakta, 1995 yılında ‘Pekin Denklaryonu’ ile ‘Eylem Platformu’ adındaki sözleşmelerin uygulamaya konulmasıyla birlikte, kadınların iş yaşamında hukuki ve politik uygulamalara zemin hazırlanmış olmaktadır.

Kadınlar çalışma hayatlarında cinsiyetlerinden dolayı ötekileştirilmekte, iş kollarında ve yönetimde görünmez engellerden dolayı daha az yer almaktadır. İş yaşamındaki bu görünmez engeller cam metaforuyla ifade edilmektedir. Kadınlar birçok ülkede yasalar ile kurumlarda eşit haklara sahip olsalar bile, uygulamaya gelince cinsiyet eşitliğine takılabilmekte ve kadınların başarısını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Akbaş ve Korkmaz, 2017). Cam tavan kavramını çalışma hayatında ilk defa 1986 senesinde “Çalışma hayatında kadın” konulu söyleşide Hymowitz ve Schellhardt; kurumlarda üst hiyerarşide bulunan mevkiye kadınların yükselmesindeki engel ve kısıtlamalar olarak açıklık getirmektedir (Dreher, 2003).

İpçioğlu, Eğilmez, Şen (2018) çalışmalarında cam tavan kavramının içeriğine ilişkin özelliklerden bahsetmektedirler. Bu özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

- (i) İşgören olarak kadının kariyerini sınırlandıran bir etkisi bulunmaktadır.
- (ii) Genel şekliyle görünmez olan ve aşılabilmesinde zorluklar yaşanan engeller olmaktadır.
- (iii) Esasen ön yargıya ve cinsiyetçiliğe vurgu yapan bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir.
- (iv) Hangi sektörde ya da kişilikte olursa olsun çalışanın kadın olmasından kaynaklı ortaya çıkmaktadır.

Sonuç olarak kadınların çalışma hayatına Sanayi Devrimiyle ücretli iş gücü olarak çalışmaya başlamasıyla birlikte, 2. Dünya Savaşı ile kadın istihdamında artı yaşanması, çeşitli iş kollarında yer almaları, toplumun affettiği rolleri üstlenerek çalışma hayatında yer almaya çalışmaktadırlar. Kadınlar iş hayatlarında önyargı içeren

tutum ve davranışlara maruz kalmaktadırlar. Umutlu ve Öztürk (2020) tarafından kadının çalışma hayatında karşılaştığı zorluklar maddeler halinde sıralanmaktadır.

- (i) Cinsiyetten kaynaklı ayrımcılık
- (ii) Eşit eğitim olanağının sunulmaması
- (iii) Cinsel tacize maruz kalınması
- (iv) İstihdam ve üst hiyerarşiye yükselmede eşitliğin olmayışı
- (v) Psikolojik tacize uğrama
- (vi) Kayıtlı olmadan çalıştırılması
- (vii) Sosyal hak ve özgürlüklerden eşit yararlanılamaması
- (viii) İş güvencesinin olmayışı

Kadınların iş hayatlarında karşılaştıkları bu zorluklar karşısında örgüte olan bağlılıkları azlamakta ve işi bırakma eylemine yöneldikleri görülmektedir. Bu zorluklar; yapılan iş karşılığında hak edilen ücreti alamaması, gereken eğitim olanağının sunulmaması ve terfi edilmemesi şeklinde sıralanabilmektedir. Çelik ve Gürtaş (2020) oysaki günümüzde kurumların başarı yakalayabilmesi için fiziksel güçten daha çok biliş gücüne ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bağlamda kurumda hem kadın hem de erkek performansına ihtiyaç duyulmaktadır.

Etnik köken

“Etnik” kavramsal olarak eski Yunan dilinde ethnos, kabile ve ırk şeklinde ulus manasında kullanılmaktaydı. Aynı soydan gelmeyi işaret etmektedir. Zaman içerisinde başka dillere geçmesiyle yabancı, öteki gibi anlamlarda kullanılmaya başlanmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri’nde 20 yüzyıl ile kökeni Avrupa’ya dayanmayan uluslar etnik ile ifade edilmektedir (Somersan, 2004). Weber’e göre etnik grup tanımlamasında vurgulanan 3 farklı boyut bulunmaktadır. Bahsedilen etnik yapıda aynı kökenden olma unsuru belirtilmektedir. Gruba hakim olan bir inanç söz konusu olmaktadır. Ancak kastedilen inanç etrafında toplanan grup değil de grubun yarattığı inançtan bahsedilmektedir. İkincisi etnik grubun kendine ait etnik kimliğini oluşturan fiziki ve kültürel açıdan farklılıkları mevcut olmaktadır. Üçüncü unsur ise etnik grubun siyasal bir hareketin dayanağı ile tanımlanması şeklinde ifade edilmektedir (Fenton, 2003).

Bireyleri tanımlayan kimlikleri gibi etnik grupları tanımlayan kimlikler de “etnik kimlik” olarak ifade edilirken, etnik kimliğin var olan bir kültürel gruba ait

değerleri, inançları ve ülkelerini kapsayan kültürel kimlik adı altında ifade edilmektedir. Aynı kültürel kimliğe sahip bireylerin kökeni, dili, soyu ve bazen de dini inanışları aynı olabilmektedir. Etnik grup bir yandan kendisini tanımaya çalışırken, bir yanda dış gruplar tarafından tanınmaya çalışılmaktadır. Birey de gruba ait olmasıyla bağımsızlığını bir açıdan ilan etmiş olmaktadır (Rothe, 2011).

Örgütlerde çalışanların çeşitli etnik köken ve kültürel farklılıklara sahip olmalarından kaynaklanan bazı problemlerin ortaya çıkmasına sebep olduğu görülmektedir. Barutçugil (2011)'e göre (i) çalışma grubu içerisinde iletişimden kaynaklı anlaşmazlık, örgüte olan güvenin zedelenmesi, kurum içi gerilimin büyümesi (iii) çalışan verimliliğinde, motivasyonunda ve kurum kalitesi konusunda düşüş yaşanması, (iv) vasıflı çalışanların iş devamlılığında ve kuruma olan bağlılıklarında azalmanın olması, (v) iş ortamında psikolojik şiddet ve yıldırma politikasında olumsuz yönde yükselişin olması, kurum imajının bu şekilde yansıtılması, (vi) kurumun çevresi üzerinde saygı, değer ve güven yitimi, (vii) ürün ile hizmette değer kaybı olması şeklinde maddeler halinde sıralanabilmektedir.

Mert (2020) kurumlarda etnik ve kültür farklılıklarının sebep olduğu anlaşmazlıkların ortadan kaldırılması adına işe personel alırken yapılan eğitimler için eğitim programları oluşturulması, program içeriğinde kültürlerin aynı ve farklı yönlerine değinerek, çalışanların uyum sağlamalarına yardımcı olunabilmektedir. Etnik kökenden kaynaklı farklılıklar, kurumun iş piyasasında rekabette ve insan kaynakları açısından avantajlı konuma yerleşmesini sağlamaktadır. Böylelikle çeşitli pazarların rakatlıkla kavranılıp, girişimde bulunmada avantajlı konuma gelinmektedir. Kültürel ve etnik açıdan zengin kurumlar, aynı şekilde farklı kültür ve etnik özellikteki müşterileri de kuruma çekmede başarı sağlamaktadır. Kurum çalışanlarının sahip olduğu farklılıklar sayesinde yaratıcılık ve çeşitli fikirler ön plana çıkmakta, bu sayede gelişim ve devamlılıkta başarı sağlanabilmektedir. Bundan dolayı yöneticilerin kurumun geleceği için farklılıkları iyi yönetmesi, avantaj durumuna çevirmeyi bilmesi önem arz etmektedir

Irk

Irk kavramını TDK (2021) genetik anlamda ortak fiziki ile fiziki yapıyla ilgili özellikleri olan insanların oluşturduğu topluluk olarak ifade edilmektedir. Antroplojide insanlar soyserimsel özellikleri temel alınarak çeşitli fiziki ve kalıtsal özelliklerine

göre gruplayarak ırk adıyla sınıflandırılmaktadırlar. Bundan dolayı ırk kavramsal olarak; toplumsal, politikal, iktisadi, kültürel ve bilim alanlarında dikkat çekici ve gündemde yer alan tartışmaya açık bir kavram olmaktadır. Irk kavramı iki çeşit bakış açısıyla ele alınmaktadır. Bunlar (Gültekin, Koca, 2002).

(i) **Biyolojik kategorilemeyle açıklama:** Genler ile çevrenin etkisiyle birlikte meydana gelmektedir. Kan gruplarındaki frekanslar, derinin rengi ile uyum becerileri genlerin değerlendirmesinde ölçüt olarak kullanılmaktadır.

(ii) **Kültürel kategorilemeyle açıklama:** Etnik ve sinonim, dil, sosyal kimlik ile kendi olma şeklinde ifade edilmektedir. Görülmektedir ki geçmişten itibaren bu konudaki antropoloji alanındaki düşünceler insan çeşitliliği ve davranışları biyolojik esasa dayandırılıp, kültürel unsurlar çerçevesinde değerlendirmeye tabi tutulmaktadır.

Irk kavramı zaman içerisinde kötü amaçlar içerisinde kullanılmaya başlanmakta ve insanın sınıflandırılmasına neden olmaktadır. Bu sınıflandırma M.Ö. 14. yüzyıl, Mısır toplumuna dayandığı görülmektedir. 17. yüzyılın sonuna doğru sömürgecilik kendini göstermeye başlamasıyla, Avrupa toplumlarının, Batı Afrika'yı silah gücüyle ele geçirmeye başlaması, ırkçılık kavramının güç kazanmasına ve yayılmamasına sebep olmaktadır. Dolayısıyla bu sınıflama, birçok devletin, başka bir topluluk üzerinde siyasi üstünlüğünü baskı ile ilan ederken sebep olarak sunmasında kendini göstermektedir (Ünlütürk, 2015).

Billinger, (2007) Montagu'nun ırk tanımlamasında insan için en tehlikeli efsane, Levi Strauss ise antropolojideki orjinal günah şeklinde ifade ettiğini betimlemektedir. 20. yüzyılda ırk kavramına ilişkin çeşitli açıklamalar yapılmasına karşın yetersiz kalmaktadır. İnsan sınıflaması yapıldığı için antropolojide bir sorun olmaktadır. Bundan dolayı insanın biyolojik çeşitliliğini açıklamaya yardım etmesinde kullanılan bir araç olmanın ötesine geçmemektedir. Irk kavramında insan sınıflamasıyla ve kötüye kullanılmasıyla ırkçılık kendini göstermektedir. Irkçılıkta yer ve zamana göre çeşitli biçimlerde ortaya çıkan ayrımcılık ile Kut (2018)'a göre; sosyoloji, psikoloji ile sosyo psikoloji sebeplerinin yanında tarihsel, yöresel, çevrimsel boyutlarda yer almaktadır. Günümüzde ırkçılık, klasik ırkı başlangıç kabul edip, o noktadan hareketle ideolojik durumun ötesinde kültür ve dinle ilgili farklılıklar ile ötekileştirme öğelerinin oluşturduğu güncel ırkçılığın temelinde yer almaktadır.

Yakın tarihte kullanılan bazı kavramlar özellikle üstün ırk, saf kan ırk ve ırk ıslahıyla ilgili terminolojinin kullanılmasıyla ırk kavramında önemli sorunsalların

tartışılmasına neden olmaktadır. Bundan dolayı ırkın ırkçılığa dönüşmüş ideolojik biçimi kendini göstermektedir. Irksal söylemlerin katılarak iyiyi - kötüyü, aşağı olma - üstün olma, geride – ileride şeklinde ifade edilmesi, siyasilere alet olması ile birlikte geniş kitleler bu şekilde tesir altına alınmaktadır. Özellikle Sosyal Darwinizm ile zayıf olanın elimine olmasının temel kabul edilerek, sömürge ve köleleştirme tutumlarının meşrulaştırılması, biyolojik ırkçılığın bilimsel alanın dayanak gösterilmesiyle yapılmaktadır (Kaya, 2015).

Dünya üzerinde ayrımcılığı önlemek üzere yapılan birçok çalışma ve sözleşme bulunmaktadır. Bunlardan biri de Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi(AİHS, 1953)'dir. FRA (2010) AİHS'nde ayrımcılığa karşı yasağın tanımını 14. madde içeriğinde şu şekildedir; sözleşmede bulunan haklardan, özgürlüklerden yararlanabilme, cinsiyete, ırka, renge, dile, dine, siyasi veya herhangi bir unsura, ulusla ilgili, toplum kökeni veya azınlığa ait olma, servetine veya doğumuna bağlı olmaksızın bir ayrımcılık gözetmeden sağlanması, gerektiği açıklanmaktadır (ECHR, 2010).

Cinsel Kimlik ve Cinsel Yönelim

Cinsiyet kavramı biyoloji açısından kadın veya erkek olarak ayırım yapılması şeklinde ifade edilmektedir. Fakat bazen bireylerin kendilerine yönelik bu kalıpları kabul etmeyerek, başka bir cinsiyet kimliğini kabul edebilmektedirler (Castellanos, Bao ve Swaab, 2017). Dökmen (2014) cinsiyet kimliği ile bireyin kadın ya da erkek olarak tanımlanması ile toplumun bireyler üzerinde etkisi olmakta ve beklentiye göre davranılması istenmektedir. Çocuklar cinsiyet kimliği konusunda farkındalığa erişince sosyal yaşamda kendisinden beklenen şekilde davranmaya başlamakta, bazen de bireyler biyolojik açıdan cinsiyetini bilse bile kendisini diğer cinsiyete ait hissedebilmektedir, bu durumda cinsiyet kimliğini belirlemede sorun yaşayabilmektedir.

Cinsel yönelim kavramı ise toplumun bireyden beklediği cinsiyet kalıplarından bağımsız bir şekilde cinsel istek ve arzuları doğrultusunda işaret edilen bireylere yönelmesi şeklinde açıklanmaktadır (Butler, 2019). Eşcinsel bireyler, cinsel yönelimlerinden dolayı aile, çalışma ve toplum hayatında birçok zorlukla karşılaşmakta, kötü davranışlara ve nefret dolu söylemlerle maruz kalmaktadır. Bu konuya değinmek amaçlı, ilk kez Weinberg (1972) tarafından homofobi kavramı kullanılmaktadır. Bu kavram; heteroseksüellerin bakışıyla eşcinsel olanlara karşı yakın

olmaktan, yakınındaki çevrede yer almaktan korku duyma ve eşcinseller bakışıyla nefret etme ifadesi ile tanımlanmaktadır (Göregenli ve Karakuş, 2011).

Başka fobi çeşitleri gibi cinsel yönelime karşı ortaya konulan olumsuz bilinç, tutum ve davranışlar toplumsal sistemde önce ailede başlayıp, eğitim alanında, dini açıdan, siyasal, hukuksal düzenlemelerin yanında başta medyanın algıdaki etkisi olmak üzere kurumlar ve araçlar ile aktarımı gerçekleşmektedir. Bireylerin toplumsallaşmasında, içselleştirme, pekiştirme sürecinde şiddet uygulayarak tehdit gibi görünen eşcinsel yönelimlere karşı bastırma girişiminde bulunmaya çalışılan sosyo kültürel bağlamda bir boyuttan söz edilmektedir (Şenel, 2014).

Cinsel yönelimi farklı olan bireylerin toplumda karşılaşmakta olduğu olumsuz durumlar 1970'lerde feminist hareketi ile etki alanı ABD ve Avrupa'yı içine almakta, iş ve sosyal hayatta bu sorunlar artık daha görülür olmakta, araştırmacılar bu konuya yönelmektedirler (Bunch, 2004). Günümüzde heteroseksüellik toplum hayatında bir norm olmakla birlikte, eğitimde, sağlıkta, çalışma ve yasal hak alanlarında cinsel yönelim ve kimlik konusunda eşitliğin olmadığı görülmektedir. Cinsel kimliğini belirleyen birey toplum normuna uygun değilse ötekileştirmeye ve zorbalığa maruz kalabilmektedir. Bundan dolayı bireyler kendilerini bir yandan gizlemekte bir yanda yapılan baskılar karşısında stres altına girmekte, iyilik halinde düşüş olabilmektedir (Uluyol, 2016). Bunu destekler nitelikte Avrupa Cinsel Yönelim ve Cinsiyet Kimliği Ayrımcılığı raporu (2011)'nda kırk yedi ülkeyi içeren çalışmada farklı cinsel yönelimde bulunan bireylerin baskıya ve ayrımcılığa maruz kaldığı, nefret içerikli ifadeler ile homofik ile transfobik tutumların olduğu saptanmaktadır.

İş yaşamında cinsel kimlik ve cinsel yönelimde farklılıklar olabileceği kabulü önem arz etmektedir. Çalışanlar ile yöneticilerin bu konuya olumsuz tutum ile yaklaşmayıp, herkesin kendi özel hayatında özgür seçimler yapmasına olanak tanıyan, kişilerin bu konuda kendilerini gizleyip stres altında olmayacağı, çalışma ortamında mobbinge maruz kalmadan, performansını ortaya koyacağı bir kurumun oluşturulması öncelikle yönetici tarafından farklılıkların etkili yönetilmesiyle mümkün olmaktadır. Karakuş (2018) çalışmasında iş hayatında, cinsel yönelim ile cinsel kimliğe ilişkin farklılığın işgücünde ayrımcılığa sebep olduğu, bireylerin dışlanmasında, işe alınmasında ve çalışma ortamında olumsuz tutumlar karşısında istedikleri düzeyde çalışma hayatında aktif olamamasına, ayrıca bireysel potansiyelerini işlerine yansıtmasında engellerle karşılaşmakta olduklarını açıklamaktadır. Doğan (2015) bu

konuda sivil toplum örgütü olan sendikaların yardımını da alınarak; (i) toplu iş sözleşmelerinde bu konunun düzenlenmesi, (ii) kurumlarda eylem planının geliştirilmesi, (iii) politikalar ile eşitliğin güvence altına alınması, (iv) toplumun her kesiminin bu haklar konusunda bilinçlendirilmesi, (v) işe alımda eşit olanakların sunulması, (vi) mesleki eğitim programı içeriğine eklenmesi, (vii) yükselme ve terfilerde eşit tutum içerisinde olunması, (viii) çalışma ortamında tacizin engellenmesi, (ix) denetmen ve yönetimin bilgilendirilmesi ve (x) her çalışanın potansiyelini ortaya koyması için eşit koşulların oluşturulması şeklinde çözüm önerileri sunulmaktadır.

Dış Boyutlar

Bu başlık altında farklılıkların dış boyutları eğitim, kültür, engelli olma, din ve kişilikle ilgili alt başlıklar altında sunulmaktadır.

Kültür

Kültürün, tanımlanması için geçmişten günümüze kadar çeşitli çalışmalar yapılmakta, tarihi bir geçmişi olan kültür, geniş bir anlam yelpazesine sahip olmaktadır. Kültür kelimesinin ilk kez tarım ile ilgili kök anlamında kullanıldığına işaret eden Mejuyev (1987), Latin dilinde toprakla ilgili kültür anlamına gelen edere cultura kelimesinden doğduğunu açıklamaktadır.

Williams (2016) kültüre yüklenen anlamın gelişimini içeren açıklamasında; yetiştirilen ürün, hayvanların beslenmesi ve yetiştirilmesi şeklindeydi. 18. yüzyılın sonlarından itibaren Fransız Devrimi'nden, Endüstri Devrimi'ne kadar İngiliz toplumunun günlük yaşam şeklinden, diline ve anlayışlarına kadar farklılıkların oluşmasına, kültür çatısı altına sınıfın, sanatın, endüstrinin ve demokrasinin girmesine sebep olmakta, halkların yaşayış tarzlarını oluşturan ruhla ilgili yapılandırılan insan zihnindeki kültürel oluşuma doğru bir anlam kazandırdığını ifade etmektedir. Williams (2005) Kültür kelimesini tarihi gelişiminde kullanımını üç kategoriye ayırmaktadır.

- (i) Zihinle ilgili, inanış, maneviyat ve estetik algıyla ilgili gelişme,
- (ii) İnsanın, topluluğun veya genel olarak toplumsal yaşamıyla ilgili biçimi,
- (iii) Düşünüş ve sanatla ilgili etkinliklerin ürünlerini tanımlamak amacıyla kullanılmaktadır.

İnsanların eliyle ve yön verdiği şekliyle yaratılmış çevresi kültür olarak anılmaktadır. Kültürü oluşturan parçalar kendi içerisinde ikiye ayrılmaktadır. Birincisi

maddiyata dayalı olan medeniyeti oluşturan yapılar, teknikler, yollar ve ulaşım araçları şeklinde görünebilen somut şeylerin yanında ikincisi maneviyata dayanan örf, adet, gelenek ve göreneklere kapsamaktadır (Bilgiseven 1995).

Hofstede (1983) ise kültürü dört temel öğeyi ele alarak açıklamaktadır. Bunlar şu şekildedir:

- **Birey ve Toplum Olma Olgusu:** Toplumu oluşturan bireylerin kendi aralarındaki ilişkisini ifade etmektedir. Bireyin sadece ben merkezci olup, kendisini düşünmesiyle, çıkarlarını herşeyin üzerinde tutması, yakın çevresi ile sağlam ilişkiler kurmasını engellemektedir. Ama birey sosyalist bir yapıya sahipse kendinden çok çevresini de düşünen ve çıkarlarını gözetten bir kültüre sahip olduğu söylenebilmektedir.

- **Güçte Geniş ve Dar Mesafe:** Toplumsal hayatta bireylerin aynı güce sahip olmaması aynı eşitliğe sahip olmamasından kaynaklanmaktadır. Toplumlarda olsun kurumlarda olsun eşitliğe dayalı bir düzen olsa bile, mutlaka bir yerde dengesizlikler olabilmektedir. Her ne kadar bu dengesiz yapı ortadan kaldırılmaya çalışılsa bile tamamen yok olamamaktadır. Kurumlarda net bir şekilde eşitlik ve denge korunamamaktadır.

- **Güçlü ve Zayıf Belirsizliğin Önlenmesi:** Toplumsal olarak belirsizliklerle başa çıkma şeklini ifade eden kültürdür. Toplumların geleceğe dair gerçeği ve belirsizlik yaşadığı durumları olmaktadır. Bu durumlar karşısında insanların kabul etmesi, öylece yaşamına devam etmeyi öğrenmesi şeklinde davranış biçimleri olabileceği gibi kabullenme ve başa çıkmayla ilgili daha çok sorun yaşayan insanlar da olabilmekte, güçlü belirsizliğin içerisinde olabilmektedirler.

- **Erkek ve Kadın Kimliği:** Toplumun yapısı gereği erkek ve kadına atfedilen cinsel kimliğe dayalı görev ve sorumluluklarına olan kültürel yaklaşımdır. Bireyin cinsiyetine göre toplumda ve kurumda üstlenmesi gereken rollerin önceden belli olması durumu şeklinde ifade edilmektedir. Kadınlar yönetime geçme konusunda engellerle karşılaşmakta, bazı meslek alanlarında cinsiyetine bağlı olarak çalışmamakta ve kadına yüklenen sorumluluk, ailesinin rahat yaşamını sağlamaktır.

Ulusal kültürü etkileyen unsurlardan biri küreselleşme bir diğeri ise medyadır. Medyanın toplumları ve dolayısıyla kültürleri etkileyen bir yapıya sahip olduğunu ifade eden Aslan (2004), medyanın sadece toplumu eğlendiren, haber veren kitle iletişim araçlarından ibaret olmadığını, aynı zamanda toplumun algısını istenilen

doğrultuda yönetebilen, sosyal davranışları, tutumları ve ilişkileri şekillendirebilen bir yapı olduğunu açıklamaktadır. Sunduğu semboller ve işaretlerle insanları etkileyebilen, propagandada kullanılabilen, kültürel kimliğe etki eden ve dolayısıyla kötü amaç için kullanıldığında ulusun bütünlüğünü tehdit edebilmektedir.

Ergashev ve Farxodjonova (2020) ulus kültürünün entegrasyonunda küreselleşme önemli bir süreç olarak kendini göstermektedir. Toplumsal kültür gelişirken, maneviyata dayalı mirasını ve kimliğini kaybetmeyeceği şekilde modernleşmesi, gelişmesi ve varlığını zenginleştirmesi gerekmektedir. Küreselleşme toplumlara yeni beklentiler sunmaktadır. Bu beklentilere cevap verirken, ulusun kültürüne sahip çıkması, yenilikleri kabul edebilmesi, bilimde ussal davranması ve başarısını bu doğrultuda artırması önem kazanmaktadır. Kendi kültürünü geliştiren ulus, evrensel kültürün gelişmesine ve başarısına katkı koymaktadır.

Küreselleşmenin etkisiyle rekabetin artması ve kurumların uluslararası alanlarda faaliyet göstermeye başlaması, farklı kültürlerle etkileşime geçilmesine sebep olmaktadır. Aynı zamanda kurumlar farklı kültürdeki bir kurumla ortaklık kurabilmekte, kurumlarda birçok ulustan oluşan çalışanların olmasıyla da farklı kültürlerle uyum içerisinde çalışma becerisini ve bu farklılıkları iyi yönetebilmeyi güncel durum haline getirmektedir. Bundan dolayı çalışma hayatında farklı kültürlerle karşı duyarlılık kazanılması, etkileşimde uygun davranılması, kültürlerin analizinin yapılmasında fayda olacağına işaret etmektedir (Livermore, 2010).

Çokkültürlü bir kurum yapısı günümüzde doğal kabul edilmektedir. Bu yapı için küresel yönetim stratejilerinin oluşturulması kurumun başarısı ve sürekliliği için önemli olmaktadır. Birçok farklı kültürden oluşan çalışanlara hitap edebilmek adına evrensel insan değerlerinin vurgulanması ve bunların bir slogan haline getirilmesi çalışan motivasyonunda ve kuruma olan aidiyet duygusunda etkili olmaktadır (Harris, 2006). Earley ve Mosakowski (2004) İnsanların konuşma biçimi, tutumları, jest ve mimiklerinde iletişimde önemli ölçüde etkili olmaktadır. Başka kültürden kişilerin bu özellikleri anlayıp, yorumlaması zor olabilmektedir. Çok ulusla birlikte çalışma isteyen durumlarda ve uzlaşmanın sağlanmasında güçlükler ortaya çıkmaktadır. kurumun müşteri, çalışan ve yönetici boyutunun herbirinin farklı kültüre mensup olduğu ortamlarda kültürel farklılıkların doğru yönetilmesi, kurumun devamlılığı için ve ileride ortaya çıkabilecek stratejik açıdan yararlar sağlayabilmede önemli olmaktadır.

Kişilik

Kişilikle ilgili birçok çalışma ve tanımlamalar yapılmaktadır. Greenberg (1999) bireyin sergilediği kendine özgü ve genellikle değişmeyen tutumlar, davranışlar, düşünceler ve duygular kalıbı, şeklinde ifade etmektedir.

Kişilik tanımlamasında ve değerlendirilmesinde kullanılan beş faktörlü kişilik modelinden söz edilmektedir. Bu model bireylerin kendilerini tanımlayan sıfatları kullandığı, özellik yaklaşımı ile ifade edilmektedir. Bu modelin kullanılmasındaki nedenler şu şekilde sıralanmaktadır; boylamsal ile deneye dayanan çalışmalar, zamanın geçmesine rağmen ölçülen özelliklerde devamlılığın sağlanması, biyolojik temellere dayanması, çeşitli kültürel alanlarda ve topluluklarda geçerliğini belirtmesi, psikometrik testlerde kullanım ve değerlendirmesi kolay olmaktadır (McCrae ve Costa, 1991).

Şencan (2016) bireylerin davranışlarına göre kişilik özellikleri belli sıfatlarla ifade edilen tutum ve davranışları tablo şeklinde 5 kişilik boyutunda maddeler halinde sunmaktadır.

- ***Dışadönük:*** Kendilerini ifade becerileri gelişmiş, sosyal ve girişimci kişilerin olduğu boyut ifade edilmektedir.
- ***Uyumlu Olma:*** Başlarıyla iyi geçinen, işbirliği yapan, cana yakın kişileri ifade etmektedir.
- ***Sorumluluk:*** Başarıya ulaşmak amacıyla azimle çalışan, güvenilirliği yüksek, düzeni seven kişiler olarak ifade edilmektedir.
- ***Deneyime Açık:*** Merak yönü gelişmiş, yenilikçi, hayal gücü ile yaratıcılığını ortaya koyan kişiler olarak ifade edilmektedir.
- ***Duygusal Denge:*** Kişinin duyguları dengedeysen olumlu, eğer inişli çıkışlı oluyorsa duygularda kararsızlık ortaya çıkmaktadır. Dengede olmak; sakinliğini koruyabilen, özgüveni yüksek, güven veren kişilik şeklinde açıklanmaktadır.

Bireyler ailesinden almış olduğu kalıtsal özellikleri ile ait olduğu çevresinin de etkisiyle bir gelişim sürecinden geçmekte olup, bu süreçte her bireyin kendine has kişiliği oluşmaktadır. Bu konuda çalışma yapan kuramcılara göre insanın kişiliğini oluşturan esas özellikleri küçük yaşlarda oluşmaya başlamaktadır. Toplumun psikolojik açıdan normal olarak kabul ettiği kişilik profili, toplumsal normları ve kuralları bilen, uyum gösterebilen, uyum sağlarken de kendi duygularını, ihtiyaçlarını

göz ardı etmeyen, kendi özünde var olanı gerçekleştirmek için uğraşan, ne pasif kalan ne de çatışmaya giren insan olarak ifade edilmektedir (Özdemir, Özdemir, Kadak ve Nasıroğlu, 2012).

Kurumlarda çalışanları ele alacak olursak her bir çalışan kendi deneyim ve geçmiş yaşantılarına bağlı olarak ayrı kişilik özelliklerine sahip olmaktadır. Özsoy ve Yıldız (2013) çalışanların kişilik özelliklerini dikkate alarak kurum için bazı öneriler getirmektedir. Bunlar; (i) işe alınmasında kişilik değerlendirme sistemlerinin oluşturulması, (ii) çalışanların farklı kişiliklerini etkin yöneterek verimli olmalarının sağlanması, (iii) kurumda olumlu bir atmosfer oluşturabilmek için, ilişkilerin iyileşmene katkı sağlayacak eğitimler verilmesi, (iv) müşterilerle olan ilişkilerin geliştirilmesi için de mesleki gelişim programları uygulanması, şeklinde sıralamak mümkün olmaktadır.

Çalışma hayatında işgörenlerin kişilik özelliklerine bağlı olarak ortaya koydukları performanslarını inceleyen Gürkaynak (2017) uyumlu, sorumluluk duygusu gelişmiş, duygusal açıdan dengede olan ve yenilikçi olan bireylerin iş performansına olumlu etkileri olduğu sonucuna ulaşmaktadır. Fakat çalışma ortamında fazlaca sorumluluğun bireylere yüklenmesiyle, işi yetiştirememeye kaygısıyla streste artış olmasına ve performansın düşmesine sebep olabilmektedir. Dışa dönük olan bireylerin iş performansında ise herhangi bir etki görülmemektedir.

Eğitim

Sosyo-kültürel ve ekonomik durumlardan etkilenen eğitim, toplumun dönüşümünde etkili olmaktadır. Tarımla ilgilenen toplumun eğitim anlayışında, çocukların toplum değerlerine uygun şekillendirilmeleri temeline dayanmaktadır. Tarım toplumundan başlayan eğitim, Sanayi Devrimiyle bilindik okulun yapısı oluşturulmaktadır. Daha sonraları ise ussal bilinç, insan hakları, evrensel vatandaşlık şeklinde çocuklara kazandırılmak istenen bilgi ve becerilerde değişim sürecine girilmesi, teknolojiye gelişmelerin takip etmesi ile birlikte eğitim sistemindeki değişimler ve dönüşümler günümüzün tartışma konularından olmaktadır (Gültekin, 2020). Eğitim sistemleri ve öğretim programlarının günümüz koşullarına uygun şekilde tekrardan revize edilmesi gerektiği konusu önem kazanmaktadır. Harari (2018) günümüzde eğitimin sadece bilgiyi hazır olarak öğrenciye sunmaması gerektiğini, kavrayabilen, öğrendiklerini uygulamaya koyabilen, gerekli ile gereksiz olanın ayrışmasını yapabilen ve bu bilgileri evrensel olarak ilişkilendirme becerisine sahip

bireyler yetişmenin önemli olduğunu, bunun yanında değişen dünya düzenine uyum sağlayabilen bireyler yetiştirebil mek için eğitim kurumlarında yaşamsal becerilere yönelik çalışmaların yapılması gerektiği vurgulamaktadır.

21. yüzyılda ortaya çıkan gelişmelerden kaynaklı olarak eğitim kurumlarında yapılan uygulamalar ve yöntemlerde değişiklikler olabilmektedir. Bu değişimleri Kenan (2005) şu şekilde sıralamaktadır;

- i) Teknolojideki gelişmeler
- ii) Dünyadaki siyasi gelişmeler
- iii) Ekonomik gelişmeler
- iv) Kitle iletişim araçlarındaki gelişmeler
- v) Küreselleşme
- vi) Çokkültürlülük. Bundan dolayı bireylerin dünyadaki gelişmelerin farkında olmaları, yorumlayıp, fikir sunmaları ve çokkültürlü hayata hazırlanmaları açısından eğitim kurumlarında bu gelişmelerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Ülkelerin kalkınmışlık düzeyleri sahip oldukları eğitim sistemine ve nitelikli insan gücünü yetiştirmesine bağlı olmaktadır. Geri kalmış ülkelerde ekonominin ihtiyaç duyduğu insan kaynaklarının yetiştirilmesinde sorunlar yaşanmakta olup, eğitim kurumlarına ve mesleki eğitime verilen önemin artırılmasıyla üretebilen vatandaşların yetişmesi ile ekonomiye de ivme kazandırılabilceği konusunda yapılan çalışmalar bulunmaktadır (Calban ve diğerleri, 2020 ve Kılıç, 2018).

Çakmak (2008) çalışmasında toplumu oluşturan bireylerin eğitim düzeylerinde artış olmasıyla birlikte, bireylerin toplumsal hayata olan katkıları artmaktadır. Eğitimde hedeflenen bireylerin ilgi ve ihtiyaçları doğrultusunda gelişimlerine fayda sağlamak, bunun yanında ülke politikalarının çıkarları doğrultusunda insan yetiştirmek olduğu, böylece hem toplumsal iyileşmeye hem de ekonomik kalkınmaya hizmet edebileceği sonucuna ulaşılmaktadır.

Din

Din, tarihi süreçte yüzyıllar boyunca varlığını sürdüren, insanların hayatlarında etkili olan, toplumlar arası çatışmalarda konu olan ve maneviyata bağlı hassas bir içerik olmakla birlikte inanan ya da inanmayan insanlar oluşsun toplumlar dinlerden etkilenmektedir. Dolayısıyla toplumlar dinden bağımsız olmamakla birlikte, yaşam

biçimlerinin şekillenmesine etki yapmaktadır. Din ile ilgili çeşitli tanımlamalar yapılmaktadır. Eyüpoğlu ve Perşembe (2019) incelemiş oldukları çalışmalarda dinin tanımına değinmekte ve Arapça'da; usulu, adeti, tutulan yolu ve huyu ifade ettiğini, Aramî İbrani'de mülk, hükmetme, ceza, yargılamak, mükafat; Farsça olarak inanaş, adet edinme manalarından oluştuğunu açıklamaktadırlar.

Toplum hayatında değişim ile din arasında önemli bir etkişim bulunmaktadır. Toplum hayatındaki değişim ile yapısal olarak toplum sisteminde sürekliliği olan, kök edinmiş değişikliği ifade etmektedir. Din bireylerin yaşam şekli ile inanişaya dayalı bir sistem ile açıklanmaktadır. Dinin hedeflediği bireylerin inanişlarına göre yaşamı anlamlandırması ve din adına yapmış oldukları uygulamalar esasına bağlı olarak toplumsal yaşamda düzenlemeler yapılması şeklinde ifade edilmektedir (Okumuş, 2020).

Toplum bir değişim sürecinde ilerlerken, kurumlar değişime sebep olan gündemdeki konuları takip etmektedir. Kurumlar değişimlere göre stratejik yönetim uygulamalarını ele alırken paydaşlarının, değişen taleplerini ve isteklerini göz önünde bulundurmaktadır. Bu bağlamda değişimin sürekli olması, toplumun ihtiyaçlarına cevap verebilmede takip gerektirmekte, kurumun kendisini bu doğrultuda güncellemesi gerekmektedir (Ashmos ve Duchon, 2000).

Kahraman (2016) dinin kurumlar üzerinde etkili olması işgörenlerde ve yöneticilerde değişime sebep olmaktadır. Değişime sebep olan unsurların kurum içi ile kurum dışı boyutlar olabileceği ifade edilmektedir. Kurumda dinsel açılarından değişime neden olan unsurlar dini ve ticari kaygılardan kaynaklanmakta, bu durum işgörene ve kurumun çevresine yansımaktadır. Yönetici ile işgören ilişkilerinde etkili olan din unsuru; (i) işe çalışan alınmasında, (ii) yükselmesinde, (iii) işten çıkarılmasında kararların alınmasında işgörenden dindarlık düzeyinin belirleyici olduğu görülmektedir.

Tozkoparan ve Vatansever (2011) kurumlardaki yöneticilerin dini açıdan farklılıkların yönetimiyle ilgili yapmış oldukları açıklamada; çalışma saatlerinde bazı dinlerin inanişlarına bağlı olarak uygulamalarının yapılması gerekebilmektedir. Bu açıdan kurum olarak esnek olunabileceği ifade edilmektedir. Geniş olarak bakıldığında toplum açısından hassasiyeti olan mevzularda yönetici tutumlarının önemli olduğu belirtmektedir.

Borstorff (2011) birçok ülke göçlere bağlı olarak kurumlarda çeşitli dine mensup işgörenden bir arada çalışmaktadır. Birbirinden farklı dini inanişlara sahip

işgörenlerin yönetilmesinde yönetici tutumları kritik öneme sahip olmaktadır. Kurumlarda işgörenlerin dini inanışlarına hassas davranılması ve taleplerine olumlu bakılması, işgörenlerin motivasyonlarını, işe olan bağlılıklarını, performanslarını önemli oranda yükseltmekte olduğu görülmektedir. Dolayısıyla işgörenlerin performansındaki yükselişler, kurumun devamlılığına olumlu anlamda fayda sağlamaktadır.

Engellilik

Tarihsel süreç incelendiği zaman engellilik konusu sadece günümüzde ortaya çıkan bir olgu olamamakla birlikte, eski topluluklarda dahi engellilerin yaşadıklarına dair kanıtlar mevcuttur. Toplumların sahip oldukları gelenekler, görenekler, dini inanışlar, üretim tarzlarının engelli bireylere karşı davranış ve tutumlarda değişikliklerin olamasında etkili oldukları görülmektedir. (Mackelprang ve Salsgiver, 2009).

Özellikle sanayi devrimiyle birlikte fabrikada çalışma hayatının hız ve önem kazanması, insana verilen değer azalmasıyla özellikle bakımevi ve engelli bireylerin hayatlarında güçlükler oluşturmuştur. Orta Çağ düşüncelerinin canlandığı dönemde ise Darwinizme dayalı tutumların ve Nazilerin uygulamalarıyla engelli bireyler zor zamanlardan geçmişlerdir. Dünya Savaşlarının beraberinde engelli bireylerin sayısında artış yaşanması konuyu ilgilendiril duruma getirmiştir. 20. yüzyıldan itibaren her ne kadar son yarısından sonra da olsa engelli hakları, ayrımcılık ve engellilikle ilgili uygulamaların başladığı görülmektedir. 21. yüzyıl ve günümüze kadar olan süreçte ise engellilik konusuna dayanan çeşitli çalışmaların yapıldığı, yasaların oluşturulduğu, engelli bireylerin gelişimi için eğitim kurumlarının açıldığı, çeşitli materyaller ile öğretim programlarının oluşturulduğu ifade edilmektedir (Çetin, 2017). Toplum bilgisizliğine bağlı olarak biyolojik farklılıkları sebebiyle engelli bireylere değer verilmemesine dayalı oluşturulan sosyal baskının olduğu durum engellilik olarak açıklanmaktadır. Bu baskılar engellilerin ayrımcılığa uğramasına, dışlanmasına ve ötekileştirilmesine sebep olmaktadır. Bunların önüne geçilmesi için her devletin engelliler için politikalar oluşturması önemli olmaktadır. Engelli olma durumu fiziksel olabileceği gibi sosyal bir olgu olarak da oluşabilmektedir. Bu olguları tanımlamak adına (i) sosyal ile (ii) medikal - tıbbi şeklinde iki temel modelden yararlanılmaktadır (Burcu, 2007). Sosyal modelin gelişimi tıbbi modele tepkisel

olarak ortaya çıkmakta olduğu görülmektedir. Engeliliğin dışsal çevreden kaynaklı bir sonuç olarak oluştuğunu, bireylerin fiziki ve düşünüş eksikliğine bağlı bir durum olarak açıklamaması gerektiği sosyal modelin bir olgudur. Sosyal modelle engellilik politikalarının oluşturulmasıyla birlikte vatandaşlık, seçim ve güçlendirme gibi kavramların önemi artmıştır (Lang, 2007).

Engelli bireyler, çalışma hayatında aktif olabilmeli, kendilerini geliştirme imkanlarına sahip olmalı ve en önemlisi herkes gibi eşit hak ve özgürlüklere sahip bir şekilde yaşamlarını sürdürebilmeleri, çalışma ortamlarında uygun koşulların devlet eliyle desteklenerek onlara engel olmayacak şekilde sağlanması gerekmektedir. Öz ve Orhan (2012) toplumun azımsanmayacak kadar fazla kesimi engellilerden oluşmaktadır. Günlük yaşamda diğer kesimlerden daha çok problemlerle karşılaşmaktadırlar. Bu sorunlardan biri işsizlik, istihdamdaki engelli sayısında düşüklük olduğu gözlemlenmektedir. Çalışma yaşamında yer alamayan engelliler sosyal açıdan dışlanırken, topluma karşı yabancılaşmaktadırlar. Bundan dolayı engelli bireylerin yaşama tutunabilmeleri ve başarılı olabilmeleri için güçlendirilme konusu önem kazanmaktadır. Güçlendirmenin yapılabilmesindeki en etkili yol ise bireysel ve mesleki alandaki eğitimler olmakla birlikte rehabilitasyon hizmetinin de sağlanmasıdır.

Engeli bir bireye psiko sosyal desteğin sağlanması ile uygun işte ve çalışma ortamında yer alması sayesinde onun verimliliğinin de herkes gibi açığa çıkarılabileceği ifade edilmektedir. Bu konuda yapılan çalışmalar yerel yönetimler ve merkezi yönetimin desteğinin önemli bir yere sahip olduğunu vurgulanmaktadır (Şimşek, 2020 ve Ünsür, 2020). Sonuç olarak engelli bireylerin, toplumsal hayatta herkes gibi eşit temel hak ve temel özgürlüklere sahip olması gerektiği anlayışına dayanan bir bakış açısına sahip toplumlarda engellilerin çalışma hayatına katılmaları ve kendilerini hem bireysel hem de mesleki olarak geliştirmelerine olanak tanımaktadır. Engelli olarak etiketlenen bireylerin önüne konulan engellerin kaldırılması ve onlara engel olunmaması ve verimliliklerini ortaya koyabilmeleri adına sivil toplum örgütlerine, yerel yönetimlere ve merkezi yönetime kadar herkesin işbirliğine katılması önem kazanmaktadır.

Örgütsel Boyutlar

Örgütsel boyutlar farklılıkların en dışındaki boyutlardan olmaktadır. Bireyin farklılıklarının örgütsel anlamda neyi içerdiğini ve işaret ettiği konusunda bilgi sunmaktadır. Bunlar alt başlıklar halinde aşağıda detaylandırılmaktadır.

Çalışma Biçimi

Değişen dünya düzeni zaman çokluğunda çeşitli iş imkanları sağlarken, bir yandan da bazı işlerin yapılmasında teknolojiyle birlikte geliştirilen fabrikalar, makineler ve robotik sistemler nedeniyle insan iş gücüne gereksinimin daha da azalabileceği öngörülmektedir. Global dünyada rekabet arttıkça, insanlardan yüksek düzeyde verimlilik beklenmekte ve buna bağlı olarak çalışma biçimlerinde değişimler olmaktadır.

Tarım hayatından Sanayi Devrimi ile birlikte insan gücünde elde yapımı ürünler yerine makinelerle üretilen, endüstri ile ilgili ürünlerin yer alması standart üretim kıstaslarını ve bilimselliğe olan ihtiyacı ön plana çıkarmaktadır. (Braverman, 2018) 20. yüzyılda Taylor'un ortaya koyduğu bilimsel yönetim ilkeleriyle ilgili eserinde, bu anlayışın temelini oluşturan üç ilkeyi ele almaktadır. Bunlar şu şekildedir:

- (i) Üretimde ortaya konulan emekte çalışan becerisi, zanaat, gelenek ve bilgi eksikliğine bağlı olmadan sürdürülmesi
- (ii) Planlamada veya tasarım bölümlerinin fabrikadan ayrı bir şekilde merkezileşmesinin sağlanması
- (iii) Çalışanların uygulamaya geçmeden önce işlerinin planlanmasıyla, işin basamaklarının kendilerine aktarılması ve ona uygun çalışmalarını sağlanması

Böylece bilimselliğe dayanan üretimle fordist üretim modeline geçilmekte, teknolojik koşullarda üretimin standartlaştırılması ve büyük ölçekte üretimlerin yapılması, iş bölümü ile tüm güne dayalı çalışma biçimleri benimsenmektedir. Dolayısıyla bir çalışan olarak insan gözardı edilmektedir. (Koştı, 2020). 1970 yıllarından sonra teknolojideki gelişmelerle bilgisayarlar ve iletişim teknolojileri üretimde kullanılmaktadır. Bu doğrultuda artık üretim sürecinden çok tüketici ihtiyaçları ve memnuniyeti önem kazanmaktadır. Böylece post Fordist dönemine geçilmekte, çalışma süreleri ve biçimlerinde esnekliğin sağlandığı esnek üretim süreci kendini göstermektedir (Barlas, 2020).

Doğan (2005) 21.yüzyıl ile birlikte sanayi toplumu devri kapanıp, bilgi toplumuna doğru geçiş yaşanırken Uluslararası Çalışma Örgütü sözleşme yayınlamasıyla ülkeler bu sözleşmeyi uygulamaya koymaya başlamış ve böylelikle yeni çalışma biçimi denilen esnek çalışma biçimine geçilmektedir. Esnek çalışma modelleri şunlardır:

- Kısmi zamanlı
- Çağrı üstüne
- Geçici
- Telafi
- Belli zamanlı
- Alt işveren
- Kısa zamanlı şeklinde çalışma biçimleri ile hedeflenen rakabette üstünlük sağlamak,

üretimde artış ile yüksek verimliliğe ulaşmaktır.

Aydın (2020) günümüzde ise teknolojinin gelişmesi ve ülkelerin küreselleşme yolunda ilerlemesi ile dijital girişimcilikler, internet üzerinden ticaret yapılması, robotların çalışma hayatına katılmasıyla çalışma biçimlerinde çeşitlilik artmaktadır. Artık insan gücünün yerini robotların almasıyla birlikte insan gücüne olan ihtiyaç azalmakta ve gelecekte büyük oranda işsizliklerin ortaya çıkma konusu gündeme gelmektedir.

Serinikli (2021) dijitalleşen dünya ile birlikte 2019'da ortaya çıkan pandemi süreciyle küresel salgın, virüsün yayılmasını engellemek amacıyla insanların evlere kapanmasına ve kurumların çalışmasını uzaktan çalışma biçimiyle yapmasına yol açmıştır. Bazı sektörler bu şekilde çalışabilirken bazı sektörler için bu gerçekleştirilememiştir. Kurumlarda uzaktan çalışma ile enerjide tasarrufun sağlanmasına, maliyetlerin düşmesine sebep olurken, insanlar iş yaşam dengesi konusunda zorlandıklarından performanslarında düşüşler meydana gelmektedir.

Sonuç olarak çalışanlardan verimlilik beklentisi olan iş dünyasında kişilerin bireysel, çalışma hayatını ve aile hayatının sınırlarını belirleyerek, uyum içerisinde istikrarını sağlaması denge olarak nitelendirilmektedir. Doğrul ve Tekeli (2010) denge sayesinde bireyler sosyal hayatlarında ve iş hayatlarında olumlu davranışlara yönelerek, toplumsal hayata fayda sağlamakta, iyi yönde gelişimlerin doğmasına sebep olabilmektedirler. Dengenin oluşturulmasında paydaşların tümü sorumlu

olmaktadır. İşverenlerin esnek çalışma anlayışına sahip olması, sendikaların çalışan haklarını savunması, devletin yasalar ile çalışma hayatını desteklemesi, haksızlıklar karşısında cezalar koyması ve kadınları destekleyici politikalar ortaya koyması gerekmektedir.

Örgütsel rol ve statü

Bireyler çalıştıkları kurumda ve sosyal yaşamlarında buldukları konum dolayısıyla, atfedilen statüyle kendisinden bazı davranışlar ve tutumlar göstermeleri belirli bir rol üstlenmeleri beklenmektedir. Statü ve rol kavramsal olarak bir birine benzese de farklı tanımlar yapılmaktadır. Giddens (2000) “statü” kişilere veya gruplara toplumu oluşturan diğer kişiler tarafından atfedilen saygı ve onursallıktır. Rol; toplumbilimcileri tarafından kavramsal özelliği dolayısıyla araçsal işlev gördüğünü, belli bir statüye veya toplumdaki konumlar doğrultusunda yüklenilen beklentilerin ne derece gerçekleştiğinin çözümlemesini yapmaktadır (Marshall,1999). Devimsel taraf rol iken, statü kişilerin toplumsal hayatta buldukları pozisyonları ve mevkileri ile ilgilidir. Özel ya da kamu kurumları olsun hepsinde makam sırası bulunmaktadır. Bu nedenle bir üst seviyede bulunan makama karşı riayetin yerine getirilmesi beklenmektedir. Statüler yatay olabileceği gibi dikey statüler de olabilmektedir. Kurumda her bir statüde bulunan kişilerin birbirlerine olan davranış kalıplarını belirlemektedir (Gökçe vd, 2003).

Statünün toplumda tanımlanmasında ekonominin yanında hangi soydan gelindiği, mal ve mülk, fonksiyonellik, eğitimle ilgili düzeyi, dini inancı ve kalımsal yapısı gibi birçok etken etkili olmaktadır (Fichter, 1994). Linton (1936) sosyolojide statüye açıklık getirmeye çalışan ilk sosyologtur. Ona göre statü; ait olduğu kişiden bağımsız olarak düşünüldüğünde haklar ve yerine getirilmesi istenilen sorumluluklardır. Kişiler ile statüleri arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusu olmakta, kişinin davranış ve tutumları bulunduğu statüsünde olumlu ya da olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Statüde bulunmayan kişiye diğerleri tarafından rol verilmesi durumu da olabilmektedir. Dolayısıyla toplumla ilgili statüler iki şekilde ele alınabilmektedir:

- (i) Verilen (bahşedilen); kişilerin sahip olduğu özelliklerine veya becerilerine bakılmaksızın verilen statüler ifade edilmektedir.

- (ii) Kazanılan (elde edilen); kişisel beceriler ve çabalar sonucunda, yarışma ile elde edilen statüler ifade edilmektedir. Toplumla ilgili olan sistemler genellikle verilen statülerden oluşmaktadır.

Organizasyonlarda statüler, roller ve yetki alanları makamsal sıraya göreye önceden belirlenmiş olması gerekmektedir. Bu bağlamda yöneticilerin yönetsel anlamdaki rolleri, sorumlulukları ve yetkileri açıkça ve saydam bir şekilde sunulmasıyla, karmaşık durumların önüne geçilmesinde fayda sağlanılabilecektir. Yöneticiler kendilerini dıştan değerlendirebilmeli, üstlendikleri roller gereği gelecekle ilgili gelişmeleri yakından takip ederek sisteme teknolojiyi entegre etmeli ve çalışanların bu yönde gelişimlerini desteklemelidir. Ayrıca sorumluluklarının bilincinde olan yöneticiler kurumda farklı rol ve statülerden doğan çatışmaların önüne geçebilmeli ve verimliliği sağlayabilmelidir (Gökçe ve Şahin,2004).

Karahan (2008) yapılan araştırmada kurumda farklı statüye sahip çalışanların, kuruma olan bağlılıklarında farklılıklar gözlenmektedir. Kurumda amaçlanan her çalışanın eşitliğe dayalı koşullarda çalışmalarına olanak sağlayarak kuruma olan bağlılıklarını artırmaktır. Dolayısıyla yöneticinin, bireylerin sahip olduğu statü farklarına bağlı kalmaksızın iş özelliğiyle uyumluluk gösteren çalışanların aynı koşullarda ve olanaklarda çalışmalarını sağlayacak ortamın sağlanmasında sorumluluk üstlenmelidir.

Sonuç olarak yöneticinin kurumda bulunduğu statüye bağlı olarak üstlendiği sorumlulukların bilincinde olması, kendisinden beklenen rollere uygun davranması gerekmektedir. Bu bağlamda organizasyonda roller, statüler ve yetkilerin önceden belirlenmesiyle davranış karmaşıklığının önüne geçilmesi çatışmaları önleyebilecektir. Yöneticilerin geleceğe ilişkin öngörülü olmasıyla stratejik planlama yapması, yeniliği takip etmesi, personelin gelişimini sağlaması ve farklı statüleri yönetme becerisine sahip olması sayesinde kurumun devamlılığının sağlanmasına olumlu katkı sağlamaktadır.

Gelir

Bireyler iş yaşamlarında verdikleri hizmetlerin ve emeklerin karşılığında ücret almakta ve aldıkları bu ücretler karşılığında sağlık, eğitim ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayabilmektedirler. Bu sebeple gelir seviyelerindeki artma ya da azalma bireyin refah seviyesine etki etmekte, dolayısıyla işverenler çalışanlarını motive etmek amacıyla ekonomik değerleri kullanmaktadırlar. Sezici (2008) Taylor'a göre çoğu

işgörenlerin gelir elde etme isteğiyle çalıştıkları için motive olmalarını sağlayacak aracın da yine gelir olabileceğine vurgu yapmaktadır. Bu araçlar şu şekildedir:

- (i) Ücretlerde artışın sağlanması; eşit yapılan işe eşit ücretin verilmesi çalışanları motive edebilmektedir.
- (ii) Prim sistemi; çalışanların eksta gayretleri karşılığında standart ücretlerine ilaveten ücret aldıkları sistemdir.
- (iii) Kara katılım; kurumun toplam ulaştığı kardan çalışanlarına da vermesi ile çalışanın daha çok kar için daha çok çalışmaya odaklanmasını sağlamaktadır.
- (iv) Ekonomik ödül; bireylerin kurumun hedeflerine ulaşması adına göstermiş oldukları gayretleri ve tutumlarının karşılığında ekonomik olarak ödül alması olarak açıklanmaktadır.

Performansa dayı ücret sistemiyle, kurumlarda ücretlerin belirlenmesi işgörenlerin performansına dayalı olarak belirlenmekte olup, başarılı performans ortaya koyan bireyler verimliliği artırmakta, kalitenin ve kazancın ivme kazanmasında etikili olabilmektedir. Herkes çabasına göre ücret alacağından adaletli bir şekilde ücret dağılımı sağlanabilmekte, daha fazla ücret için çalışmaya daha fazla motive olunabilmektedir (Arslan, 2007).

Kurumlarda ortaya konulan işlerin çeşitli yöntemlerle kolay ve zor olarak nitelendirilmesi işlerin aynı ve farklı olarak tanımlanmasını sağlamaktadır. Aynı işi yapan çalışanların eşit ücret alması eşitliği sağlayabileceği gibi kadınlar ile erkeklerin aldıkları ücretlerde adil olabilme sorununu ortaya koyabilmektedir. Bu sorunun önüne geçmek amacıyla Uluslararası Çalışma Örgütü'nün ortaya koyduğu sözleşmeyi pek çok ülke imzalamış ve eşit işe eşit ücret değil de, eşit değerdeki işe eşit ücret olarak madde kabul edilmekte ve uygulanmaktadır (Köse, 1996).

Menteş (2020) yapılan çalışmada mutluluğun, gelir seviyelerinden yüksek oranda etkilenmekte olduğu, bireylerin gelir durumu ile demokrasi algıları arasında olumlu bir etki olduğu gözlenmektedir. Bu bakımdan ülkelerde ekonomi iyi bir noktadaysa demokrasi de aynı doğrultuda daha sağlam bir yapıda olabileceği için toplumun daha mutlu olmasının önünün açılacağı kaydedilmektedir.

Toplum ekonomisinde ortaya çıkan gelirlerin nüfusa dağılımını ifade eden gelir dağılımı ile daha az gerili olan bireyler devletin sağladığı sağlıkla, eğitimle ve beslenme ile ilgili hizmetlere ulaşip, yararlanmasında engel olabilmektedir. Ayrıca

ülkenin kalkınmasında gelir dağılımları önemli bir yere sahip olmaktadır. Bu bağlamda ülkede refah içerisinde yaşayanların sayısındaki artma ile ortaya konulan gelirin her kesim için kullanılabilir olması, toplumsal adalete büyük katkı yapabilmekte, barış içerisinde yaşamı desteklemektedir (Karaman ve Özçalık, 2007). Sonuç olarak insanların hayatlarını idame ettirebilmelerinde işten kazandıkları ücret yani gelir seviyesi etkili olmaktadır. Bu bağlamda çalışılan kurumda ortaya konulan ücret politikaları ve ücretlerin önceden belirlenmesi önemli olmaktadır. Bireylerin motive bir şekilde çalışmasında ve kuruma kar sağlayacak çabaların ortaya konmasında; adalete ücret sisteminin oluşturulması, ortaya konulan performansların ödüllendirilmesi ve ek ödeneklerin sağlanması etkili olabilmektedir. Gelir seviyelerinde artışla birlikte çalışanların iş doyumu, yapılan işte mutlu olma ve örgütsel bağlılığı artmaktadır.

Farklılık Yaklaşımları

Farklılık yaklaşımlarıyla ilgili birçok görüşün bulunmasına karşın Judith Palmer'in 1989 yılında ortaya koymuş olduğu çalışması daha çok onaylanmaktadır. Bu yaklaşımlar; (i) altın kural, (ii) yanlışları düzeltme / doğrulama ve (iii) farklılığa değer vermek şeklinde sıralanmaktadır (Strange ve Stewart, 2011).

Altın Kural Yaklaşımı: Palmer (1989)'e göre, farklı özelliklere sahip, farklı görünen insanlara empati ile, adil bir şekilde davranışlarda bulunulması sayesinde farklılıkların üstesinden gelinebilir. Farklılığa saygıda başarı sağlanması sorumluluk bilincinin gelişmiş olmasına ve ahlaki olgunluğa bağlı olmakla ilişkili sayılmaktadır. Bu yaklaşımda temel alınan anafikir "Başka insanların sana olan davranışlarının nasıl olması gerektiğine inanıyorsan, sen de o şekilde davranışlarda bulunmalısın." ilkesine dayanmaktadır (Gümüş, 2009). Altın kural Bennett (1979) herkese gelişmiş güzel davranışlarda bulunulmamasını, kişinin kendisini bir başkasının yerine koymasıyla davranışların düzeltilebileceği, etnik merkeziliğe yönelik temel oluşturabilecek düşünce yapısı olduğu ifade edilmektedir. Empatik iletişim stratejisini kullanımı insanları ırk ve kültür boyutlarında duyarlı olmaya teşvik etmektedir.

Bu yaklaşım din ve felsefi alanlarında yer bulmuş, bireysel farklılıkları temel alan ve onun önemi üzerinde duran bir yaklaşım olup, kişilerin bakış açıları ele alınmamış olup, her bireye eşit davranılması ve takdir edilmesi gerektiği ifade edilmektedir.

Yanlışları Düzeltme/ Doğrulama Yaklaşımı: Domina (2011)'ya göre düzeltme yaklaşımında ele alınan konuda farklılıkların ortaya konulması ve bu farklılıkların kanuni olarak kabulüne dayanmaktadır. 1960 yıllarından itibaren bazı düzenlemelerle birlikte herkesin cinsiyetine, ırkına ve etnik kökenine bakılmaksızın istihdamda ayrımcılığın yapılmadığı, bireyden bireye değişmeyen eşitliğe dayanan davranış biçimleri oluşturulmasında etkili olmaktadır. Özellikle teninin renginden kaynaklı dışlanan insanlar, cinsiyetinden dolayı haksızlığa uğrayan kadınlar adına mücadeleler veren feminist hareketler ile sivil toplum kuruluşlarının adalet yolunda bazı kazanımlar elde etmelerinin önünün açılmasına yardım etmiştir.

Farklılığa Değer Verme Yaklaşımı: Esty, Griffin ve Hirsch (1995) farklılığa değer verme yaklaşımının temeli her bireyin sahip olduğu farklılıklarının kabul edilerek, herkesin farklı özelliklerinin olabileceğini, bireylerin tek tip çalışan özelliğine bürünmeden değer görmesini içermektedir. Böylece bireylerin farklı özelliklerinin kuruma kazandırdıkları başarı olarak görülmektedir. Bu yaklaşımda hedeflenen insanların uygun görülen kalıplaşmış özelliklere sahip olacak şekilde dönüşmesi değil de kurumun sisteminde ve kültüründe değişimler yapmaktır. Bu şekilde olan bir kurum sadece bir kültürü değil de çokkültürlü bir yapıyı benimsemiş olmaktadır. Ayrıca yöneticilerin her çalışana aynı davranışlar sergilemenin adaleti sağlayacağı fikrinden vazgeçilerek, kuruma faydası olan çalışanlara beklentilerini karşılayan davranışlar göstermenin yani farklı olana farklı davranma şeklinin benimsenmesinin gerektiği üzerinde durmaktadır.

Bu yaklaşımda değinilen bir başka konu çalışanların tek, eşsiz ve benzeri olmadığını farkına varması, dolayısıyla farklılığıyla kurumun değerinin arttığını hissettirilmesidir. Farklılık yasası uygulamalarının dışında kurum içerisinde çalışanların farklılıklara yönelik görüşlerinin gelişimi için olan çalışmalar ile çalışanların değer görmelerine zemin hazırlanmaktadır (Chekwa ve Thomas, 2013).

Bahsi geçen (i)yanlışları düzeltme, (ii)altın kural ve (iii)farklılıklara değer verme yaklaşımlarına ek olarak Jean Kim (1991) asimilasyon, kültürel özellik ile çok kültürlülük yaklaşımlarına değinmektedir (Woods ve Sciarini, 1995).

Asimilasyon Yaklaşımı: Bu yaklaşıma göre kurumun bireyden beklentisi, bir çalışan olarak kendisini sayıca fazla olan çalışanlara göre uyum sağlaması ve

çokluğun içerisinde asimile olmasıdır. Dolayısıyla sayıca az olan çalışanların sahip oldukları kültürleri, değerleri ve giyinme şekillerinden vazgeçerek, herkes gibi olmaları istenmektedir. Bu açıdan yaklaşım bireysel özgürlükleri kısıtlamakta, yaratıcılığa engel olmakta ve farklılıkların kuruma sağlayacağı kazanımların önünü kesmiş olmaktadır.

Kültüre Özgü Yaklaşım: Bu yaklaşımda benzer olmayan gruplara rahat bir şekilde yan yana gelebilmelerini sağlamak amacıyla farklı değerler ve kültürler konusunda eğitimlerin verilmesi hedeflenmektedir. İşgörenlerin başka ülkelere atanmasında ortaya çıkabilecek durumlar ve kültürel özellikler açısından eğitilmesi gerektiği fikrine dayanmaktadır. Okat (2010)'a göre yaklaşımda işgörenin atandığı yerdeki kültürü, kuralı ile uygulamaları öğrenmesi amaçlanmaktadır. İşgörenlerin ilk kez kaşısına çıkan kültürel özellikleri anlayabilmesinin yanında, yönetici ve işgörenlerin sahip olduklarından ayrı özellikteki kültürleri, değerleri ve inançları öğrenmelerine yardım etmektedir.

Çok Kültürlü Yaklaşım: Çok kültürlü yaklaşımda temel düşünce tarzı farklı olan özelliklere karşı bakış açısının geliştirilmesi ve takdirini ele almaktadır. Başka yaklaşımlardan farklı olarak dini inanç, bireysel değerler ile cinsel yönelimler bağlamında kişilerin sahip oldukları farklılığa dayanan özellikleri kapsamaktadır. Kurumda farklılık yönetiminin etkililiği adına işgörenlerin sahip oldukları özellikleri yerine kurumun değişmesinin uygun olacağı görüşü savunulmaktadır. Fakat bu durumda maliyetin fazla olması ve zamana ihtiyaç olması avantaj sağlamamaktadır.

Farklılık yaklaşımlardan bir başka iki yaklaşım olan rekabetçi ve etik yaklaşımı Ashkanasy ve diğerleri (2002) şu şekilde ifade etmektedir:

- (i) **Rekabetçi Yaklaşım:** Günümüzde küreselleşme sonucunda kurumlar yarışır halde, rekabetçi bir yapıya sahip olmaktadır. Bu rekabetçi piyasada var olabilmek ve büyüebilmek adına farklılıklar önemli bir avantaj sağlamaktadır. Kurumlar farklılıkları iyi bir şekilde yönetebildiği takdirde kurum rekabetçi ortamda kazanımlar elde etmekte ve amaçları doğrultusunda başarıya ulaşabilmektedir.

- (ii) **Etik Yaklaşım:** Farklılıkların stratejiyle ilgili ya da rekabetten kaynaklı olarak değil, öncelik olarak ilkeye dayalı bir çerçevede felsefi ve etik olarak ele alınmasını uygun gören bir yaklaşım şeklinde ifade edilmektedir. Burada önemli olan nokta kurumda eşitlik ve adalet gibi ilkelerin konumudur. Altın kural, farklılıklara değer ile yanlışları doğrulama yaklaşımları etik yaklaşıma örnek olarak gösterilebilmektedir.

Farklılık Kavramı ve Sosyo – Psikolojik Kuramlar

Farklılık kavramı ile birlikte ortaya konulan ve farklılıkların yönetiminde temel olan sosyo- psikolojik kuramlar aşağıda başlıklar altında detaylandırılmaktadır.

Sosyal Kimlik Kuramı

Sosyal kimlik kuramı, gruba üye olmayı, grup oluşum sürecini ve farklı grupların içerisinde olduğu ilişkileri ele almaktadır.

Tajfel(1978) ve Turner(1975)'in geliştirmiş oldukları sosyal kimlik kuramı; kişinin sosyal bir gruba ait olması ya da gruplara olan üyeliği ve bu üyeliğinin sonucu olarak tanımlanan değerler ile ortaya çıkan benlik, sosyal kimlik olarak açıklanmaktadır. Bireylerin benlik algısını ve öz saygısını koruyabilmesi ve düzeyini yükseltebilmesinin yolu sosyal kimlik kazanmasıyla olmaktadır. Bu bağlamda kişinin benliğinde, grup ile olan etkileşimi ve özdeşleşmesi sosyal kimliğini ön plana çıkarmaktadır. Kişiler kendilerinden bahsederken sosyal kimliklerini anlatmaya başladıkları görülmektedir. Bu durumda kişiler benliklerini yükseltmek için sosyal kimliklerinden yararlanmaktadır (Van Dick, 2001).

Ertaş ve Aktaş (2017)'ya göre sosyal kimlik; bilişle ilgili, duygusallıkla ilgili ve değerlendirci şeklinde 3 ana ögeden oluşmaktadır.

- (i) Bilişle ilgili; gruba dahil olma, farkındalık ve kendi sınıflamasını yapması.
- (ii) Duygusallıkla ilgili; gruba dahil olmanın değeri, etkisi ve bağlı olma durumu.
- (iii) Değerlendirci; gruba dahil olanlara gösterilen önem ile bireylerin birbirleriyle ve grupla olan bağlılıklarını ifade etmektedir.

Bireyler sosyal kimlikte bilişsel yönü ile sadece kendilerini sınıflandırmamakta, dahil olduğuna inandığı grupla ilgili düşüncelerinin çözümünü yapmaktadır. Duygusallıkla ilgili ögede, birey grubuna üye olmaktan duyduğu memnuniyeti, bağlılığı ve ait hissetme duygusu ön plana çıkmaktadır. Değerlendirici yönde ise bireyin dahili olduğu grubun kendisine kattığı olumlu ya da olumsuz durumları, grup içi bir birlerine olan davranış tarzlarının olumlu ya da olumsuz olması, bireyin gruba gösterdiği değer algısıyla ilgili olmaktadır (Tajfel 1981).

Bu kurama göre, kişilerin mensubu oldukları toplulukta, diğer kişiler vasıtasıyla sosyal kimliğinin oluşumunda olumluya ya da olumsuzya yönelebilmektedir (Turner ve arkadaşları, 1987). Bulunduğu toplulukta olumlu sosyal kimliği olan kişiler bu olumluğu artırma yönünde davranışlar sergilemekte, olumsuz sosyal kimliği olan kişiler ise bu olumsuzluğun yarattığı dezavantajtan kurtulmak ve konumunu iyileştirerek devamlılığını sağlayabilmek hedefiyle daha çok çaba göstermeleri gerektiği ifade edilmektedir (Knippenberg ve Ellemers, 1990).

Van Dick (2001)'e göre, bireyin olumlu sosyal kimliğe sahip olması, üyesi olduğu grup ile başka gruplar arasında kıyaslamalar yapması, bilişsel ve duygusal olarak pozitif analizlere ulaşması sonucu oluşmaktadır.

Popoola (2005) çalışmasında Tajfel ve Turner'in sosyal kimlik kuramının 3 boyutuna değinmektedir. Bunlar:

- *Kategorizasyon:* Nesnelerin kategorize edilmesi ile onların anlaşılmasını ifade etmektedir. Bu durum insanların kategorilere ayrılması ile de ilgili olmaktadır. Kişinin sosyal çevresinde bulunan diğer kişileri özelliklerine göre gruplaması ve onlarla ilgili bilgilere sahip olması ile ilgili olmaktadır.
- *Özdeşleşme:* Kişinin bir grupla özdeşleşmesi, bireyin kimliği ile grup üyeliğinin ne şekilde olması gerektiği tanımlamasını yapmaktadır. Bireyin kendisini biz ve onlar şeklinde düşündüğü boyuttur.
- *Karşılaştırma:* Benliğin, psikolojik işlevleri olağan duruma getirmeyi sağlamaktadır.

Özetlemek gerekirse Demirtaş (2003)'e göre sosyal kimlik kuramı şu varsayımlara dayanmaktadır:

- (i) İnsanlar ait oldukları sosyal gruba göre kendilerini açıklamakta, değerlendiremem sonucu kendilerini sınıflamaktadırlar. Dolayısıyla kendilerini atfettikleri grup ile özdeşleşmekte ve sosyal kimliklerini geliştirmektedirler.

- (ii) Tutumlara, davranışlara ve niteliklere önceden biçilen değerleri, bireyin sosyal çevresindeki başka gruplarla, kendisinin dahil olduğu grubun sosyal karşılaştırmasında kullanması sonucunda grubunun konumunu belirlemektedir.
- (iii) Bireyler kendi grupları ile başka grupları karşılaştırma yaparken, yanlı olarak kendi gruplarını yüceltip, karşı grubu küçümseyebilmektedir. İç grup kayırmacılığı olarak ifade edilen bu durumda, birey sosyal kimliğini olumlulaştırmaya, benlik saygınlığını yükseltmeye çalışmaktadır.
- (iv) Kişinin sosyal kimliğinin olumlu ya da olumsuz olması ait olduğu grubun öznel konumuna bağlı olmaktadır. Genellikle kişi ait olduğu grup sürecinde olumlu sosyal kimlik edinmektedir. Grubunun konumu, başka gruplara göre kıyaslandığında oldukça aşağıda olması durumunda ise, kişinin sosyal kimliği de olumsuz etkilenmektedir. Bu durumda bazı stratejiler kullanılarak sosyal kimlik olumluya dönüştürülebilmektedir.

Sosyal Karşılaştırma Kuramı

1950 yıllarında ilk defa Festinger tarafından, Sosyal Karşılaştırma Kuramı açıklanmaya çalışılmaktadır. Bu kurama göre insan kendi sahip olduklarıyla ilgili değerlendirmeler yapmaktadır. Bu değerlendirmeyi yaparken birey kendi hakkında bir yargıya varmak istemekte, bu amaç doğrultusunda fikirlerini, değerlerini, yargılarını ve becerilerini ölçü olarak kullanmaktadır. İnsanlar içgüdüsel olarak kendilerini karşılaştırma ihtiyacı ile doğmaktadır. Bu ihtiyaç nesnel olarak karşılanamadığı için bireyin kendini başkasıyla karşılaştırmasında kendi sahip olduklarını kullanmakta ve yargıya ulaşmaya çalışmaktadır (Bilgin, 2007).

İnsanlar sürekli olarak bir kıyaslama girişiminde bulunmaktadır. Bireyler arası bir değerlendirme süreci olarak düşünülen sosyal karşılaştırmada birey yetenekleri ve görüşleri doğrultusunda karşılarındaki diğer bireyin görüş ve yeteneklerinin benzerlik ve farklılıklarını analiz etmektedir. Birey genel olarak bu kıyaslamayı yaparken kendi niteliklerine benzeyen bireyleri seçmektedir. Bu kıyaslama bir devinim içerisinde sürekli olarak devam etmektedir (Yousuf ve diğerleri, 2010).

Bireyler düşüncelerini ve yeteneklerini kıyaslama yaparken benzer özellikte olan bireyleri seçmesinin nedeni Teközel (2007)'ye göre bireyler içgüdüsel olarak

nesnel ve daha doğru sonuçlara ulaşmak istemektedirler. İnsanın geçerliği yüksek ve ihtimali olan bir yargıya varmasında teşhis edici değerinin en yüksek olduğu kıyaslama, kendine benzer olan başka insanlarla yapılmakta olan kıyaslamalar yani karşılaştırmalardır. İnsanın kendi sahip olduklarının fazla üstünde ya da fazla altında becerileri olan bireylerle yapmış olduğu karşılaştırmaya, bireyin kendisinin becerileri ile ilgili gerçekten ulaşması gereken sonuçtan uzak yargılara varmasına neden olabilmektedir. Bu durumda mantıksal olarak bireyin kendine yakın özellikte ve karakter yapısına benzer kişileri seçmesi, onun doğru ve güvenilirliği daha yüksek sonuçlara ulaşmasında etkili olmaktadır. Festinger karşılaştırmada kültürel olarak farklılığa değinmekte ve batı ülkelerinde insanların kültürel bakış açılarından kaynaklı kendilerini benzerden ziyade daha yüksek durumdakilerle karşılaştırmaya yapmaya yönelmektedirler. Bu durum başarıya ulaşmayı arzu etmelerinden kaynaklanmaktadır.

Sosyal karşılaştırma sebepleri ile ilgili olarak varsayımlara ulaşmaya çalışan Corcoran ve diğerleri (2011) bireylerin güdülenmek amacıyla kendilerini başkalarıyla karşılaştırma yoluna başvurduğunu ifade etmektedirler. İnsanlar yapıları gereği sağlam ve hatasız olarak bir imaj çizmek istemekte, bundan dolayı sürekli olarak geri bildirimlere ve onaylanmaya gereksinim duymaktadırlar. Birey bu durumda kendisini sürekli olarak başkalarıyla kıyaslamakta ve bu geri bildirimlere objektif olmasa da ulaşmaktadır. Bireyin kendisini karşılaştırdığı diğer insanlar ailesi , arkadaşları, göz önünde olan sanatçı, sporcu gibi kişiler olabileceği gibi tanışıklığı olmayan insanlardan da olabilmektedir. Dolayısıyla birey olumlu sonuçlara ancak benzer özellikteki kişilerle kendisini karşılaştırdığı zaman ulaşabilmektedir. Bazen bireyler olumlu görünüm algısını geliştirmeyi istemekte ve düzey olarak daha alttaki kişileri kıyaslamaya seçmektedir. Fakat kişisel gelişim için bireylerin çoğunlukla kendilerini daha üst düzeydeki kişilerle karşılaştırma yaptıkları gözlemlendiği belirtilmektedir.

Bireyler sosyal ilişkilerinde hem başkasından altta ya da geride olmamak için çabalamakta, onlara benzemeye, onlarla özdeşleşmeye ve onların aynısı olmak için uğraşmakta; hem de onlardan ayrı özelliklere sahip olmaya, farklı olmaya, daha yukarıda ve daha ileride olmak için çabalamaktadır (Bilgin, 2007). Bu bağlamda kişi kimliğini ortaya koyarken hep bir kıyas yapmakta ve yarış içerisine girmektedir. Bu kıyas sürecinde kişi kendi kimliğinden memnunsuzluk duymaya başladığı anda, farklılaşma için arayışlara girmeye başlamaktadır (Bledsoe ve diğerleri, 2010).

Bireyin kendisini sürekli olarak başkalarıyla karşılaştırma ihtiyacında olmasını Bilgin (2007) şu şekilde açıklamaktadır:

- (i) **Bireyin kendini değerlendirme güdüsü:** Birey, kendisini kendisine benzeyen diğer bireylerle kıyaslamasıyla doğru verilere ulaşacağı içgörüsünde olduğu belirtilmektedir.
- (ii) **Bireyin kendini geliştirme güdüsü:** Bireyin kendisinden daha yukarda ve daha iyi durumda olarak görmekte olduğu bireylerle yapmakta olduğu kıyaslamayı ifade etmektedir. Birçok çalışma sonucu bunu destekler yönde olup, çalışkan ve azimli bireylerin olumlu yönde gelişmeye ve başarıya ulaşmak için kendilerini daha iyi durumdaki kişilerle kıyasladıkları bilinmektedir.
- (iii) **Benliğin değerini olumlu yönde artırma güdüsü:** Kendini geliştirme güdüsüyle karşıt olan benlik değerini artırma güdüsünde, birey kendisinden daha aşağıda bir durumda olan kişiyle kendini karşılaştırmaktadır. Böylece birey başarısızlığı karşısında tek olmadığını, başkalarının da başarısız olabileceğini görmekte, bu durum onu rahatlatmakta ve benliğine olan saygısını yükseltmesine yardım etmektedir.

Suls ve Wheeler (2000) sosyal karşılaştırma konusunda birçok araştırma yapılmış olup, bireyin kendisine benzeyeni mi, daha aşağıda ya da daha yukarıda olan özelliklere sahip bireylerle mi karşılaştırmaya girdiğine bakmak istenmektedir. Wills (1981) aşağıya doğru karşılaştırma kuramı ile ele aldığı konu, kişiler kendilerini kıyas yaparken daha aşağıda daha şanssız kişileri seçtiklerini, böylece benlik saygısı düşük olanların bu yol ile benlik değerlerini yükseltmeye çalıştıklarını ifade etmektedirler. 1980'li yıllarda ise durum değişmekte olup, benlik değerini yükseltmek için bireyin sadece bir yol olarak aşağıya doğru kıyaslamaya girmediğini, kendisinden daha iyi durumda olanlarla da kıyaslamaya girerek eylem yönünü değiştirebileceğini açıklamaktadırlar.

Sonuç olarak insanlar doğuştan içgüdüsel olarak kendilerini sürekli başka insanlarla kıyaslayıp, karşılaştırma ihtiyacı hissetmektedirler. Bu ihtiyaç bireylerin sosyal kimliğini olumlu bir şekilde geliştirme ve benlik saygısını koruyup, yükseltme ihtiyacından kaynaklanmaktadır.

Sosyal Kategorileşme Kuramı

İnsanlar genetiksel farklılıklarından ötürü farklı ten renginde, boyda, biçimde ve daha birçok özellik açısından farklı doğmaktadır. Bu farklılıklar bağlamında kişileri ve grupları bir birlerinden ayıran fiziki, çevresel, davranış, tutum, zihinsel ve kişilikle ilgili farklılıklardan söz edilmektedir (Hubbard, 2004). Sosyal kategorileşme ise bilişsel bir süreç olarak kişi kendinin dahil olduğu kategoriye hiyerarşik bir biçimde açıklamaktadır (McMahon, 2010). Bu bağlamda bireyler kategorileri oluşturulmuş, insanları daha çok görülebilen demografiyle ilgili özelliklerine göre ayırmaktadır. Dolayısıyla bireyler kendilerine demografik yönden benzeyen insanları grup içi, benzemeyen insanları ise grup dışı olarak kategoriye ayırmaktadır (Brewer, 1979).

Sosyal kategorileştirme kuramını, Tajfel ve Turner (1986)'in sosyal kimlik kuramına dayanarak bireyin ait olduğunu düşündüğü gruba kendisini dahil ettiği iç grubu ve dahil olmadığı kaşısında bulunan grup, yani diğer bir tabirle dış grup karşılığı olarak biz ile onlar şeklinde kategorilerine ayırıp, kavramsallaştırması olgusudur. Kategoriye ayırma işleminden sonra birey toplumda kendi konumunu yaratmakta ve tanımlamaktadır. Böylece bireyin başkalarından ayrı olarak farklılıklarını tanıması ve olumlu sosyal kimlik oluşturmasında faydalı olmaktadır (Surgevil, 2008).

Bilgin (2007)'ye göre; kategorileştirmenin sonucunda farklı nesnelerin, olayların, durumların ve insanların sahip oldukları kişisel özelliklerine göre değil, dahil oldukları kategoriler hakkındaki bilgilerle değerlendirilmesi yapılmaktadır. Bu durumda şöyle bir sonuç oluşmaktadır “ Aynı kategoriye ait olan bireylerin tümü bir biriyle benzemektedirler.” Böylece bir tanesini tanıyınca değer grup üyelerini de tanımanın mümkün olabileceği ifade edilmektedir.

Schneider ve Northcraft (1999) ortak sosyal kategoride bulunan kişilerin ilgileri ve değerlerinin de ortak olduğu varsayımına dayanmaktadır. Bu açıdan gruba dahil olan üyeler arasında yapılan ortak paylaşımlardan kaynaklı olarak grup dışı üyelere göre grup içi üyelerle daha basit ve daha çok iletişime geçilmektedir.

Sosyal kategorileşmede kişilerin bilişsel sürecinde kolaylıklar sağlarken, bir yandan da bazı yanlışlıkların oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Sosyal kategorileşme ile grubun içerisinde benzer yönlerin artırılmasına, gruplar arasındaki farklılıkların ise büyütülmesi algısal olarak sapmalara sebep olabilmektedir. Aynı zamanda gruba dahil olan bireyler arasında benzerliklerin fazla olduğu algısı sebebiyle bireyler arasındaki farklılığın gözden kaçmasına neden olabilmekte, farklı gruplar arasındaki

farklılıkların ise olduğundan daha da fazla değerlendirilmesi yanlışlarının oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Kağıtçıbaşı, 1999).

Bilgin (2007)'ye göre bireyler kategorileştirme ile çevrelerinde gelişen olay ve olguları daha iyi anlamlandırabilmekte ve müdahil olabilmektedirler. Sonuç olarak bireyler çevresini kategorileştirmesiyle kendi özellikleriyle aynı olanların grubunu daha kolay belirlemekte, üye olmakta ve üyesi olduğu grubu tanımlayabilmektedir.

Farklılıkların Yönetimi ile İlgili Söylemler:

Farklılıklar geçmişten itibaren yaklaşımlar, kuramlar, mitler ve söylemler ile açıklanmaya çalışılmaktadır. Bu mit ve söylemler Amerikan kökenli olup, kurumsal efsaneleri ve olağanüstü görülen durumları konu alan örgüt kültürünün temelini oluşturmaktadır. Farklılıkların yönetimini anlamlandırmaya ve kurumun bulunduğu topluma yansımalarının anlaşılmasında etkili olmaktadır. Bunlar arasında en çok değinilenlerden olan; (i) meritokrasi, (ii) renk körlüğü, (iii) erime potası, (iv) asimilasyon ve (v) yabancılardan üstün tutma başlıkları bu kısımda açıklanmaktadır.

Meritokrasi Miti

Meritokrasi sözcük anlamı olarak ilk kez Sosyolog yazar Michale Young'un eserinde yer almaktadır. Bu sözcük Latincede kifayetli ve değer anlamına gelen "meritum" ve Yunancada ise gücü ve etkili olmayı işaret eden "kratein" sözcüklerinin birleşmesiyle oluşmaktadır. Oluşan "meritokrasi" sözcüğünün anlamı toplumsal hayatta değer, seçkinin gücü ve etkisinin olması gerektiğini ifade eden görüşte, kurum bazında yönetim kademesinde zeki, çalışkan ve başka mesleki becerileri olan bireylerden oluşması manasındadır. Bundan dolayı liyakat sisteminde siyasi olarak kayırmacı tutuma karşı gelmektedir (Canman, 1995).

Hasçelik ve diğerleri (2008) meritokrasiye göre yüksek düzeyde özelliklere sahip, seçkin olarak atfedilen birey veya grupların ülke yönetiminde üst konuma geldiği sistemi ifade eden bir terimdir.

Günlük hayatta bireylerin üst kademedeki görev alması ve başarılı olabilmeleri meritokrasiye göre çok çalışmaya, beceri ve bilgiye dayanmaktadır. Fakat bireylerin sahip oldukları ırk, dil din, cinsiyet ya da siyasi görüş farklılıklarından kaynaklı bu görevlere gelemeyişleri onların yeteri kadar çalışmamasına, azim eksikliğine ve yetersizliğine bağlanması sorun olarak görülmektedir. Örneğin siyah ten renginde

birinin bulunduğu göreve nasıl geldiği sorgulanabilmekte ya da ırkıdan kaynaklı görevi alamasa bu yön görmezden gelinerek yeteri kadar çaba harcamadı ya da yeterli değildir denilmektedir. Bu yönüyle meritokrasi eleştirilmektedir (Sue ve diğerleri, 2007).

Young eserinde meritokrasi terimine göre; bireyler hakları olan göreve gelirken kötüler ya da iyiler olarak bakılmamasını, nasıl bir insan olduklarının göz ardı edilmesini eleştirmektedir. Özellikle toplumun diktacılıkla üstleri tarafından yönetilmesi karşısında kendi savunmasını yapamayan alt tabakadan oluşan insanların zalimce ve acımasız bir şekilde uygulamalara maruz kalmasının önünü açılmaktadır (Alvarado, 2010).

Meritokrasiye yönelik yapılan bazı eleştiriler şu şekildedir (Meuret, 2001); (i) yöneticiler iyi olsa dahi başarıları ödüllendirmede eksiklik çıkabilmekte, (ii) önyargı, kayırma ve karar süreçleri meritokrasiyi zayıflatabilmekte, (iii) bilgeliği, empatiyi, sağduyuyu ve ahlaksal değerleri desteklemede yetersiz kalmaktadır, (iv) meritokrasiye göre bireylerin başarısız sayılması ve yetersiz görülmesi sonucu bireyin bu yargıya inanmasına sebep olabilmektedir.

Ataoglu (2009)'a göre meritokrasinin dayandığı temel ilkeler şu şekildedir;

- Meritokrasiye göre başarılı olup, görevi alan bireylerin daha çok verimli olabileceklerini savunmaktadır.
- Bireylerin bulunduğu çevreleri, ait oldukları inanış grupları, cinsiyetleri ve ırkları gibi birçok farklılıklarından kaynaklı oluşabilecek ayrımcılıklara cephe almaktadır.
- İnsanların kişisel olarak nelere sahip olabileceğine dair kriterler ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak meritokrasi her ne kadar liyakat sisteminde siyasi kayırmacılığa karşı çıksa, görevi alma hakkının çalışkanlığı ve yeterliği olanların olduğunu savunsa da, farklılıkların ve eşitsizliğin olduğu toplum yapısını göz ardı ettiği için çalışma hayatında bazı olumsuzluklara yol açabileceği için verimlilikte sorun yaşanabileceği öngörülmektedir.

Renk Körlüğü

Kurumlarda bireylerin ırklarını, cinsiyetlerini, yaşlarını ve yaşam tarzlarını kapsayan farklılıklarını görmezden gelen, tanımayan çalışma politikası ve uygulamaları “renk körlüğü” olarak ifade edilmektedir (Ellis ve Sonnenfeld, 1994).

Renk körlüğünde bireylerin ırkının, ten renginin görmezden gelindiği Sue (2007) insanlara bakıldığı zaman şu ifadelerin; siyah ya da beyaz ten rengini görmediğini, yalnızca insan gördüğünü, herkesin insan olduğu şeklinde sunulduğu zaman yok sayma durumunun ortaya çıktığını işaret etmektedir. Dolayısıyla bireylerin farklılıklarında olan ırk ve kültürlerini tanımayarak, yok saymış olmaktadır.

Renkkörlüğü yaklaşımında kurumda bireyler arasındaki çeşitliliğin azaltılması hedeflenmekte, bu sayede ortak bir kimliğin oluşumunu desteklemektedir. Dolayısıyla kimlikleri tanımayarak, oluşturulan yeni sınıflamalara yerleştirme yapılması şeklinde belirtilmektedir. Buradaki amaç işgörenlerin hepsine eşit tavırlar sergilenmesini ve eşitliğe dayalı çalışma ortamının oluşturulmasını sağlamaktır (Stevens ve diğerleri, 2008).

Renk körlüğü gerilimleri ve çatışma seviyesini düşürüyor şeklinde görünse de aslında ırkçılık gibi farklılıkların konusunu ele almadığından dolayı tabu olan durumlarla mücadeleyi kabul etmeme eğiliminin oluşmasına sebep olabilmektedir. Yapısal olarak iyi olmakla birlikte, ayrımcılığa zemin arayan ırkçılara göre bir çevre oluşturmaktadır (Thomas ve diğerleri, 2004).

Sue ve diğerleri (2007)'ne göre renkkörlüğünün dezavantajları, bireylerin ırkını ya da etnik kökenini, deneyimini görmezden gelmesi, bireyin çoğunluğun oluşturduğu kültüre dahil edilerek asimilasyonu, bireyin kültürel bir varlık olarak kabul görmemesi şeklinde açıklanmaktadır.

Sonuç olarak renkkörlüğü ideoloji günümüzde kurumların küreselleşme yolunda ilerlerken pek de uygun olmayan bir bakış açısı sunmaktadır. Çünkü kurumlarda her geçen gün artan farklılıklar ve farklılıkların yönetiminde, farklılıkların neler olduğunun bilincinde olunması ve farklılıkları kabullenerek, etkili yönetilmesiyle kurumların devamlılığı sağlanıp, başarısı artırılabilir.

Erime Potası

Erime potası yaklaşımına göre bireylerin sahip oldukları kültürlerini, ırkını veya etnik kökenini bırakmasıyla homojen kimlik yaratılması adına bireylerin kültürel özelliklerini eritme veya karıştırma olarak açıklanmaktadır (Booth, 1998). Toplumla ilgili bütünleşme yaklaşımı ile asimilasyon yaklaşımı arasında bulunan geçirgenlik tepkisi, Amerika, Avustralya ile Kanada'da toplumla ilgili uyum yaklaşımlarında 1970 yıllarında farklılığa gidilerek erime potası ortaya konulmuştur. Bazı

araştırmacılar tarafından asimilasyonun Amerika'daki adı olduğu şeklinde açıklamaları olsa da asimilasyon ile erime potasının bir biriyle örtüşmediği görülmektedir (Eğinli, 2009).

Erime potası ile ülkede bulunan tüm gelenek, yaşayış şekli, kültür gibi özelliklerin bir araya gelerek karışarak, dönüşmesi anlamına gelmektedir. Bu açıdan Amerika, 1950 yıllarından itibaren birçok farklı ülkeden gelen insanlardan oluşan bir erime potası olduğu şeklinde açıklanmaktadır (Gibbs, 1997).

ABD'nin kültürel politikası erime potası olarak ifade edilirken, Kanada kültür politikasının salata kasesi olarak ifade edildiği görülmektedir. Kanada'nın kültür politikası Avrupa ve ABD'den farklı olmakla birlikte farklılıklarda ayırım yapmak yerine birlikteliği destekleyecek şekilde uygulamalara yer verilmektedir. Kanada'da ifade edildiği şekliyle kültür uygulamalarının salataya benzetilmesi, toplumların kendilerine ait kültürlerine göre hayatlarını devam ettirebileceklerini açıklamaktadır (Isajiw, 1999).

Amerika daha önceki tarihlerde çeşitli ulustan, etnik kökenden, ırktan ve dini inanıştan olan insanlardan oluşan ve birbirlerine benzemeleriyle harmanlanan bir ülke olarak gösterilirken, bugün çeşitliliğin karıştırıldığı ülke olarak açıklanmaktadır. Dolayısıyla toplumda ve kurumda bireylerin cinsiyeti, ırkı ve etnik kökeni gibi sahip olduğu farklılıklarına bakılmaksızın herkesin ortak inancını, değerini ve yaşam şeklini paylaşması konusunda yöreklendirilmektedir (Daft, 2010).

Sonuç olarak erime potası uygulaması bazı ülkelerde kullanılıyor olsa da aslında farklılıkların ortaya koyduğu potansiyel başarının önü kesilmektedir. Ayrıca herkesin farklı din kültür, etnik köken ve ırktan geldiği düşüldüğü zaman bu yönde herkese ortak bir sosyal kimlik verilmeye çalışıldığında ilk etapta insanları birleştirici bir yanı varmış gibi gözükse de aslında zaman çokluğunda farklılığını ortaya koyamayan insanlar gerek toplumsal hayatta olsun gerekse çalışma hayatında huzursuz olmasına ve daha çok çatışmaların çıkmasına sebep olabilmektedir.

Asimilasyon

Amerika ve Kanada gibi ülkelerin sürekli göç almasından kaynaklı olarak kendi kültürlerini koruma adına asimilasyon yaklaşımı uygulanmaktaydı. Asimilasyon erime potası ile renk körlüğüyle aynı yönde olan bir yaklaşım olduğu söylenebilmektedir. Özellikle renk körlüğünde herkesin sadece bir kültürün çatısı altında toplanması düşüncesine, başka kültürlerin asimilasyonuna sebep olan bir

yaklaşım olmaktadır. Yapılan birçok araştırmada asimilasyon hem iş hayatında hem de toplumsal hayatta ortaya çıkan bakış açısı olarak açıklanmaktadır.

Asimile etmek çoğunluk içerisinde azınlıkta bulunan topluluğun, bu iş yeri ise erkeklerin baskın olduğu kadınların çalışma ortamında geri planda olması ya da toplum geneli olarak düşünüldüğünde göç edip ülkeye gelenlerin var olan çoğunluğun dillerini, gelenek ve davranışlarını kabul etmesi sürecine asimilasyon denilmektedir (Lim, 2008).

Bu yaklaşıma göre göç etmiş insanlar buldukları yerin kültürleri içerisine asimile olmaktadır. Bireylerin ve grupların, başkalarının hatıraları, duyguları ve düşünceleri, tutumları, geniş alandaki kültürle birleşmesi deneyimlerini ve tarihleri paylaşılması sonucu benzeme süreçleri şeklinde açıklanmaktadır (Schnapper,2005).

McDonald (2007)'ye göre Amerika'da farklılığın oluşmasında Amerika fethi önemli bir yere sahip olmakta ve 1960 yıllarında kabul edilebilirken, isteğe bağlı olmayan göçler tarihte bakıldığı zaman epeyince eski zamanlara dayanmaktadır. Amerikan destanı köleliği ve köleliğin ticaretini konu alan tarihi sürecinde zorla göç ettirilen insanlar, araştırmacılar tarafından konu alınmasına sebep olmuştur. Bu yönde yaşanan süreçlerde baskının ve zorlamanın yer alması Amerika'da izlenen politikadan kaynaklanmakta olup, toplumda homojen bir yapı oluşturmak adına yapılan uygulamalar günümüzde değerlendirildiğinde amaçlanan sonuca ulaşılmadığı görülmektedir.

1820 yılından 1930 yıllarını kapsayan göçmenlerin asimilasyonunu içeren olgu Amerikan davranışı ya da diğer bir adıyla Amerikanlaştırma olarak tanımlanmaktadır. 1900'den itibaren ise göçmen olarak nitelendirilen insanların asimilasyonu erime potası olarak ifade edilmektedir (McMillian-Capehart, 2003).

Benimsenen bu yaklaşıma göre farklı olarak görülen insanların güçlü konumda bulunanlara benzemesi hedeflenmektedir. Bu sebepten ötürüdür ki Amerika'da uzun yıllar boyunca bireylerin kıyafeti, dili, bakış açıları ve gelenek yapılarındaki farklılıkların ortaya konulmasına engel olunmaya çalışılmakta, asimile edilmektedir. Amerikan rüyası denilen kültürün bir üyesi olmak için bireyler adlarını Amerikan adına çevirmekte, İngilizce dilini öğrenmekte ve etnik giyisilerini giymemekte, farklılıkların önüne geçilmeye çalışılmaktadır. Fakat tüm bunlara rağmen insanların sahip oldukları farklılıklar son bulmamıştır. Bireyler kendi alışık oldukları dini

inancılarını ve kültürlerini bırakmak istememiş olduklarını anlamışlardır (Esty ve diğerleri, 1995).

Eğimli (2009) asimilasyon ile kurumlarda amaçlanan işgörenler arasındaki farklılıklarından faydalanmak değil de homojen bir kurum yapısı oluşturmak için farklılıkların önüne geçmektir.

Sonuç olarak asimilasyon yaklaşımı ile azınlık olarak görülen göçmen konumdaki insanların, buldukları ülkenin kültürünü benimsemesi sonucunda kendi inanış, dil, etnik giyim ve kültürünü bırakması ile uyum sağlayarak yaşaması arzu edilmektedir. Bu açıdan sosyal ve iş hayatında bu şekildeki bakış açısı uygun görülmemektedir.

Yabancılardan Üstün Tutma

Yabancılardan üstün tutuma, bir ülkede doğanların ülkelerinde değil de başka ülkelerde doğmuş olan ve kökenlerinin farklı ülkelere gelen azınlıklar karşısında üstünlük kurma ve karşı çıkma durumunu hissettirmeleri şeklinde açıklanmaktadır (Weaver ve diğerleri, 2003).

Yabancılardan üstün tutma yaklaşımını benimseyenlerin genel anlamda göçmen olan insanları dışlaması, hoş karşılamaması bireylerin ırkına, ülkesine ve tarihi geçmişiyle alakalı olduğu öngörülmektedir. Kısacası bir ülkenin bireyleri kabul etmesi, onların kalıtımından kaynaklı nitelikleri ile olduğu görülmektedir. Bu yaklaşıma göre göçmen olan yabancı şeklinde nitelendirilen bireyleri kesin olarak hakim olan kültüre asimile etmek gerekmektedir. Bu görüş 19. yüzyıl sonlarında yabancılardan istenmeyenler şeklinde belirtilmesi, yaşadıkları ülkede ekonomik yapı içerisinde yer alıyor olmaları ile toplumsal ve politik yapının etkilendiğinin görülmesinden kaynaklanmaktadır (McMillian-Capehart, 2003).

Farklılık Karşıtı Olan Yaklaşımlar

Farklılıkların kabulü günümüz dünyasında geniş bir alana yayılmış durumda olsa da bazı bakış açıları karşıt görüşte olabilmektedir. Bunlar ile ilgili kavramalar aşağıda başlıklarla sunulmaktadır.

Ayrımcılık

Ayrımcılık anlam olarak tarihi süreçte ortak geçmişi olan toplum veya devletin bazılarının, başkalarına verilen haklardan ve ayrıcalıklardan muhrum olmasıdır.

Ayrımcılığın birçok nedeni olmaktadır. Toplum hayatında ırkı, dini, dili, cinsiyeti, yaşı, eğitimi, geliri ve mesleki yönden farklılıkların herhangi bir tanımlamasıyla aynı toplumdaki insanların ayırımında kullanılması ve sınıflandırılmalarıyla oluşmaktadır (Ataöv, 1996).

Şişman (2010) ayrımcılık toplum hayatının her alanında görülen bir olgu olmaktadır. Sebebi ya da görünürde her ne olursa olsun hepsinin esası ben ile öteki ayırımına dayanmaktadır. Bende olmayan farklılıklardan fiziki, cinsiyeti, kökeni, dini inancı bakımından aynı olmayan öteki olarak ifade edilmektedir. Herkes bir birinden farklı olduğuna göre, bir başkasının görüşüne göre öteki konumunda olabilmekteyiz. Doğal olarak insanların dış görünüşü, hisleri, iletişim tarzı, davranışları, öğrenme biçimi ve talepleri farklı olmaktadır. Bireyler kendi sosyal kimliklerini ortaya koyarken ben ile öteki vurgulanmasıyla, düşmanca tavırlar ya da umursamazlık ortaya çıkabilmektedir.

Çelenk (2010)'a göre iki türlü ayrımcılık vardır. Bunlar dolaylı ve doğrudan ayrımcılıktır. Bazı ayrımcılıklar gayet kolaylıkla fark edilebilirken, bazılarını anlayabilmek için de özel duyarlılık frakındalığına sahip olmayı gerektirmektedir.

- (i) ***Doğrudan Ayrımcılık:*** Aleni bir şekilde bireylerin ya da bireyin dini inancı, dili, dini, etnik kökeni ile birçok farklılıklarından dolayı alay edilmesi, küçük düşürülmesi, nefret söylemleriyle karışı karşıya kalması şeklinde açıklanmaktadır.
- (ii) ***Dolaylı Ayrımcılık:*** İlk etapta hemen fark edilemeyen imalar ya da doğrudan olmayan ifadelerden kaynaklanabilmektedir. Ayrıca yok sayma ile de ayrımcılık yapılabilir. Buarada belirtilen ayrımcılığa sebep olan durumda sözel olarak ifade edilen bir durum olmayıp, yokluktan dolayı meydana gelmektedir.

Ayrımcılık birçok alanda kendini göstermekte olup, bunlardan biri cinsiyet ayrımcılığı olmaktadır. Bora (2012) kadına cinsiyetinden ötürü yapılan ayrımcılıkla mücadele kapsamında uluslararası sözleşme olan CEDAW'da yer alan 1. maddede kadınların evli ya da bekar olmasına bakılmadan erkek ile eşit hak ve özgürlüklere sahip olması, buna engel olunması durumunda ise ayırım ve kısıtlamaların meydana geldiği belirtilmektedir.

Bir diğerk ayrımcılık yaşa göre yapılandır. Çayır (2012)'a göre yaşçılık kavramı bireylerin yaşları dolayısıyla ayrımcılıkla karşılaşması olarak ifade edilmektedir. Çalışanlar yaşlarından dolayı çalışma ortamında çevresi ile olan ilişkilerde ayrımcılık içeren tutumlarla karşılaşabilmektedirler. Örnek olarak bazen bireyler oldukları ortamda yaşlı olarak tanımlandıklarından işe alımda uygun seçenek olarak görülmeyebilmektedirler. Bunun tam tersi olarak yaş çok genç görünen bireyler de alaycı tavırlarla karşılaşabilmektedirler. Bu bağlamda yaşçılıktan her yaşta bulunan insanlar etkilenebilmektedirler.

Toplumda farklılıklarından dolayı ayrımcılığa maruz kalan insanlar arasında engelli bireyler de olabilmektedir. Uyar (2006)'a göre engelli bireylere uygulanan ayrımcılık doğrudan olabileceği gibi dolaylı da olabilmektedir. Engellilerin eğitim hakkının karşılanmaması, toplumda dışlama, hem sosyal yönden hem de fiziki yönden engel olarak herkesten soyutlamak şeklinde dolaylı olarak ayrımcılık yapılmış olmaktadır.

Toplumun her alanında olduğu gibi çalışma hayatında ve iş yerlerinde ayrımcılıklar yapılabilmektedir. Kurumlarda yapılan ayrımcılıklar kurumun uyguladığı politikasına ve stratejilerinin yanında işgörenlerin tutumlarından ve davranış şekillerinden ileri gelmektedir. Kurumda ayrımcılık; işgörelere sunulan haklardan bazıları yararlanırken, bazılarının yoksun bırakılarak, adaletin sağlanamaması şeklinde ifade edilmektedir. Haklarında yararlanan işgörelenler, diğerk haklarından yoksun kalan bireyler üzerinde baskı oluşturabilmekte ve soyutlanmalarına yol açabilmektedir. Bu olumsuz durum karşısında işgörelenlerin işten ayrıldıkları görülebilmektedir (Demirel, 2011).

Kurumlarda çalışanların karşılaştığı ayrımcılıklar; (i) işe alınma sırasında, (ii) işte çalışma sırasında ve (iii) işten ayrılma sırasında karşı karşıya kalmaktadır. Bireyler sahip oldukları farklı özelliklerinden ötürü farklı davranışlarla karşılaşmaktadırlar. Örnek olarak işgörelenlerin dışlanması, ücretlerinin hak ettiklerinden az olması, olması gerekenden daha çok çalıştırılmaları, zorlayıcı işlerde çalıştırılmaları ile verilmesi gereken sosyal haklardan yoksun bırakılmaları şeklinde açıklanabilmektedir (Doğan, 2008).

Stereotip (Kalıp yargı) ve Onyargı Kavramları

Farklılılara karşı insanların ortaya koyduğu olumsuz tutum ve davranışların ortaya çıkmasında streotipler yani kalıp yargılar ile önyargıların etkisinin önemli

olduğu yapılan çalışmalarda ortaya konulmaktadır. Önyargı başka kişi veya kişilere olan hoşgörülü olmama, haksızlık yapma ve ayrımcılığa sebep olan tutumlar şeklinde ifade edilmektedir. İlişkileri olumsuz etkileyen önyargılara neden olan tarihle, ekonomiyle, sosyo - kültürel unsurların yanında psikolojiyle ilgili durumlardan meydana gelmektedir (Gürses, 2005). Sosyal psikolojide kavram olarak “stereotip”i Lipman, bazı bireylere kökeni, cinsiyeti, mesleği gibi yüklenen özelliklerin tümü olarak ifade etmektedir. stereotip, kalıplaşmış, basmakalıp algıları ve anlayışa etki eden görüş açısı sınırlarını ifade ederken; önyargı bireyin durumlar karşısında tecrübe kazanmadan önce sahip olduğu yargıları inançlarını etkileyen hareket noktası olmaktadır. Stereotip, algının düzleminde var olmakta iken, önyargı daha sonra olan basamakta oluşmakta ve kavram oluşturmakla ilgili olmaktadır. Bu durumda stereotip, önyargıyı taşıyarak, yardım ederek, uygun ortamı yaratmaktadır (Harlak, 2000).

Bireylerin dahil oldukları gruba göre değerlendirilmesi ve davranışlar sergilenmesi önyargı kapsamında olmaktadır. Önyargı, dışardaki gruplara ilişkin olumlu olmayacak biçimde dogma yargılardan oluştuğundan daha önce açıklanmış olan, olgun olmayan, bir kanıt dayanmadan peşin karar vermeyle ilgili olup, daha çok gruplara yönelik olmaktadır. Önyargının davranışa dönüşmesi dışlama olarak ifade edilmektedir. Bu durumda ön yargı tutumla, dışlama davranışla ilişkili sayılmaktadır (Bilgin, 1996).

Önyargılar ve stereotipler, sosyal yönden farklı olmaya etki etmekte, dışta kalan gruplara olumsuzluk atfeden ve ait olduğu grubu yüceleterek, bireylerin özveri duygusu kazanmasına yol açmaktadır. Belli bir zaman sonra dışta olan grupların stereotiplere maruz kalmasıyla, kişiliklerinde stereotiplere göre değişiklikler olabilmekte, başkalarının algısal taleplerine uygun davranışlar sergileme eğiliminde olmaktadır (Gürses, 2005).

Önyargı sebebi olarak işaret edilen yaklaşımların geneli doğrudan ya da dolaylı yoldan Freud'un teorilerinden etkilenmektedir. Freud'a göre önyargının dayanakları; dış gruba duyulan düşmanca bakış açısı ile önyargının grubun bütünlüğü sağlaması şeklindedir. Ona göre önyargı bireylerin çatışmaya yönelik tutum içerisinde olmasının yanında, bireyleri sevgi ile birbirlerine bağlamaları olasılığı Sosyal Darwinizm görüşüyle bağdaşmaktadır (Harre ve Lamb, 1986). İnsanın oluşturduğu her şeyin ve durumun insan psikolojisi ve kişiliğiyle bir bağlantısı olduğu anlayışıyla ele

alan psikanalitik yaklaşım, devimsel bir süreç olmaktadır. Bu bağlamda önyargı ve stereotip, bireylerin doğal yapısıyla alakalı olmaktadır. Bilgin (1996)'ya göre insanların çocukken yaşamış oldukları engellenme duygusu olumsuz ve sıkıntılı hisler oluşturmakta, dolayısıyla ilerleyen zamanlarda bu hissedilen olumsuzluğun oluşturduğu bazı saldırganca ve düşmanlık içeren duyguların, oluşturulan mekanizmayla diğerlerine aktarılmasını ifade etmektedir. Bu demek oluyor ki bireylerin önyargıyla davranması, egosunu onarmaya çalışması ve farkında olmadan ihtiyacını karşılamaya çalışmasıdır.

Bireyler iş ortamlarında da önyargıları ve stereotipleri çerçevesinde davranış ve tutum sergilemektedirler. Bu bağlamda kurumda olumsuz tutumlardan ortaya çıkabilecek çatışmaların azaltılması ya da engellenmesi adına yönetime görevler düşmektedir. Allport(1954)'a göre önyargının önüne geçilmesi için ortaklaşa hedefler üzerinde grupların işbirliğine dayalı çalışmaya motive edilmeleri, grup içerisinde eşitliğe dayanan statüler ve yönetim ile kurumsal normların sosyal ilişkilerdeki tutumları düzenleyici görevler üstelenmesiyle mümkün olabilmektedir (Küçükkömürler ve Sakallı-Uğurlu, 2017).

Sonuç olarak önyargılar ve kalıplaşmış yargılar düşmanlığa ve saldırgan tutumların ortaya çıkmasında etkili olmaktadır (Tayınmak, 2020). Bireylerin daha önceki deneyimleri ile şekillenen düşünceleri sonucu farkında olmadan başka gruplar ve durumlar karşısında kanaat getirmesi hem sosyal ilişkilerini hem de çalışma ortamını etkilemektedir.

Ötekileştirme

İnsanlar topluluk halinde yaşamaya devam ettikleri sürece kedilerine benzer olanlarla grup oluşturup, dışarıda kalan grupları ise öteki ve ötekiler şeklinde ifade etmeye devam edeceklerdir. Püsküllüoğlu (2000)'e göre öteki kavramı öte sözcüğünün türemesiyle meydana gelmektedir. “Öte” sözcüğü konuşan veya konuşulmanın esas alındığı şeyden irak olması, bir şeyin arkasından takip eden kısmı olarak ifade edilmektedir. Nahya (2011) bireyin, grubun, sınıfın veya toplumun kültürel olarak sınıflandırılması veya etnik kökene ilişkin tarihi süreçte var olan ilişkilere göre başka toplumlar ya da bireyler tarafından farklı olarak atfedilmesi ve ayrıştırma yapılması “öteki” olarak açıklanmakta, “Ötekileştirme” ise olumsuz kanaat getirmeye sebep olan önyargı, kalıplaşmış yargılar veya daha önceki yaşanmışlıklardan kaynaklı

bireyler ve haklara karşı geliştirilen imgelerin etkilediği düşünüş ve algılama şekli olarak ifade edilmektedir.

Hayat boyunca insanlar çokça insan ile temasa geçmekte, ilişkiler ağı oluşmaktadır. Bu ilişkiler kimi zaman bireyin ait olmadığını hissettiği gruplar ile işbirliğine dayalı bir biçimde hayatını sürdürebildiği olumlu sürecin yanında kimi zaman da negatif ve düşmanlığa dayalı hislerinin ortaya çıktığı kaçınılmaz bir süreç olmaktadır. Bireyin üyesi olduğu grubu yücelterek, diğer grupları onlar şeklinde etiketlemesi ve olumlu olmayacak şekilde kategoriye ayırmasıyla başlayıp, negatif duygularının çoğalmasıyla, karşısındakini öteki olarak atfetmektedir (Arar ve Bilgin, 2009).

Sosyal yaşamda bireyler farklı kategorilere göre yerleştirilmekte, farklılığın daha çok artmasıyla eşitlik azalmakta, karşıtlık ortaya çıkmaktadır. Karşıtlık ise ötekileştirme sürecini doğurmakta, böylece sosyal ilişkilerde ayrımcılık ve dışlamalar kendini göstermektedir. Bar – Tal (1990)'a göre ötekileştirmenin üyesi olunmayan gruplar ile o gruplardaki üyelere karşı tutumlar, inanaçlar, yargılar ve kalıplar çeşitli bilişe dayalı unsurları belirtmektedir. Toplumda haklılığı olmayan, yasa dışı olduğu belirtilen ötekileştirme süreci ile, kabul görülen normların kapsamı dışında var olan grupların ya da bireylerin olumsuz kategorilerle damgalanması olarak açıklanmaktadır.

Arar ve Bilgin (2010) diğer grupların dışlanmasıyla, bireyler ait oldukları gruplarını yücelterek motivasyon oluşturmaktadır. Dışlamalar arttıkça grupta sosyal bağlar daha sağlam olmakta, ötekileştirilenlerin iyi olmadığı ya da risk teşkil ettiklerine olan inanç grubun güvenlik hissiyatını yükseltmektedir. Bu süreç farklılıklara karşı öteki oluşumunu desteklemektedir.

Poyraz ve Arıkan (2004)'na göre ötekileştirme hayatın her alanında kendini göstermektedir. Özellikle ülkelerin uygulamış oldukları siyasi stratejiler ve tutumlar aracılığıyla ırk, cinsiyet ve başka dışlamalar karşısında ortaya konulan davranış kalıpları grupların ya da bireylerin bir birbirinden üstünlüğünü göstermesine zemin yaratmaktadır. Üstünlük kuran gruplar ya da bireyler kendilerini diğerlerinden daha değerli görmekte ve üstün olduklarını düşündükleri bir bakış açısına sahip olmaktadır.

Ötekileştirmede cinsiyet ayrımcılığı konusu önemli bir yere sahiptir. Sanayileşme ile birlikte kadınların erkeklere göre daha az ücretle, daha kötü şartlarda

çalıştırılmaları, üst yönetimde yer almalarında fazlaca engele sahip olmaları, aile yaşamında kadının sorumluluğunun daha çok olması gibi sebeplerden dolayı kadının cinsiyetinden ötürü eşit koşullarda iş hayatında var olamaması, ötekileştirilmesine yol açmaktadır (Üste, 2015).

Ötekileştirmede karşıt uçlarda bulunan “ben” ile “öteki” kavramları, toplumla ilgili olarak haklar açısından görevler almakta, toleranslı ve hoşgörülü olma veya öteki olarak atfedilene etik kapsamında davranışlar sergilenmesinin “ben”den beklenildiği görülmektedir.

Bireyin sosyal kimliğinin oluşumu, toplumda yerini bulması, bulunduğu topluma aitlik duygusu kazanması, farklılıkları kabulü, üstün olan gruba benzemeye çalışması ya da toplumda tüm bunlar için uğraşması “ben”i şekillendiren aile ve eğitim sürecine bağlı olmaktadır (Sağlam ve Yaşar, 2017).

Sonuç olarak farklı olarak algılanan bireylerle toplumda bir arada yaşamak durumunda olmak ve aynı çalışma ortamında bulunmak kaçınılmaz olduğundan, farklı olan bireyleri ötekileştirmek ve düşmanca tutumlar sergilemek yerine, farklılıkların kabul edilmesi anlayışına gidilmesi huzuru da beraberinde getirecektir. Eğitim, ailede başlayıp, eğitim kurumlarında devam eden bir süreç olarak düşündüğünde, farklılıkları kabul etme ve toleranslı olma becerilerinin kazandırılmasında önemli bir yere sahip olmaktadır.

Etnomerkezcilik

İrkçılığa ve bir topluluğa özgü kalıtımsal özelliklere göre insanların hiyerarşik çeşitlilikleri belirtilen, bireylerin kendi gruplarını başkalarının gruplarından üstün görmesi olarak ifade edilmektedir. “Etnomerkezcilik” Yunan dilinde Ethnos sözcüğünden türemektedir. Bu sözcüğün manası birarada yaşayan topluluğu ifade eden halk ile diğer bir deyişle kavim sözcüklerini işaret etmektedir. Etnik bir grubun tarihsel geçmişi, akrabalığı ve dünya üzerindeki konumları arasında yakın ilişkileri bulunmakta, bundan dolayı aralarında bağ oluşmaktadır (Mora, 2008). Hammer ve diğerler (2003) etnomerkezciliği, kişiye göre sahip olduğu kendi kültürünü esas olarak kabul edip, merkeze yerleştirmesi şeklinde açıklanmaktadır.

Mora (2008) günümüzde yeni ırkçılığın, etnomerkezciliğinin doğasında olan yabancı düşmanlığından ileri geldiğini ifade etmektedir. Özellikle nesiller boyu aktarılan kalıtımsal özellik üstünlüğünden dolayı değil de kültürel yönden ayrımcılığı

amaçlayan ırkçılığın, başka ülke insanlarına karşı olumsuz tutum sergilemekte ve yerli kimliğini bozmakta olduğunu savunmaktadır.

Sonuç olarak etnomerkezcilik kişinin kendi grubunun kültürünü, ırkını, coğrafyasını diğer gruplardan üstün tutması, kabul edilebilecek tek gerçek olarak görmesi ve bu doğrultuda yabancılara karşı ayrımcılık yoluna gitmesidir. Bireyler bu anlayışa sahip bir biçimde düşünceleriyle davranışlarına yön verirse farklılıklar tehdit olarak algılanacağı için dünyada çatışmaların ve şiddet olaylarının artarak devam edeceği öngörülmektedir.

Farklılık Yönetimi Modelleri ve Sınıflaması

Farklılık ile ilgili kavramların ve kavramların bir birleriyle olan ilişkileri hakkında bilgi veren modellere farklılık yönetimi modelleri denilmektedir. Bu bölümde bahsedilen farklılık yönetimi modelleri sayesinde, alanda bulunan kavramların yanında yönetim süreçlerindeki yerini ve kurum yönetiminde kullanılan modelin etkisi ile ortaya çıkan sonuçlar hakkında bilgi vermektir. Farklılıkların yönetimi modelleri teorisyenler 1980'li yıllardan itibaren geliştirilmeye başlanmakta ve farklılıkların yönetimi anlayışları hakkında bilgi vermektedirler.

Bu başlık altında kurumlarda farklılıkların yönetimi modellerinden olan (i) ilk modeller, (ii) orta modeller ve (iii) süreç modellere yer verilmektedir.

Farklılıkların Yönetimi ile İlgili İlk Modeller

Farklılık yönetiminde ilk modeller, kurumların benzeştiği nokta kurumsal durumun ortaya konulmasıdır. Kurumların günden güne değişime uğrayan çalışan farklılıkları, ve demokratik özellikler karşısında farklılıkların kabulü ve bu durumdan fayda sağlamayı amaç edinmektedir. Kurumdaki sürekli olarak değişen ve dönüşen durumları en iyi yönetebilecek modelin belirlenmesinin yanında, kurumun hedeflerini gerçekleştirerek, başarıya ulaşmasında bu ilk modeller kılavuzluk etmektedir Surgevil (2010).

İlk modeller: (i) R. Roosevelt Thomas Modeli, (ii) Taylor Cox İlk Modeli, (iii) Gary Powell Modeli ile (iv) Robert Golembiewski Modeli şeklinde adlandırılmaktadır.

R. Roosevelt Thomas Modeli

Thomas kurumları üç kategoriye göre ele almaktadır. Bu kategoriler şu şekildedir: (i) olumlu eylem, (ii) farklılıklara değer verme ile (iv) farklılıkların yönetimi olarak sıralanmaktadır.

Thomas'ın farklılıkların yönetiminde kuruma tüm çalışanların katkılarıyla , kurumun amaçlarına ulaşmasında kişisel olarak performanslarından yararlanılabilecek bir çalışma ortamı sağlama düşüncesi, kurum kültüründe gelişimin sağlanması adına farklılıklara geniş bakış açısıyla yaklaşmanın yarar sağlayacağını ifade etmektedir. Bu sayede kurumun performansında artış olacağı gibi çalışanların çabaları kurumun amaçlarını gerçekleştirmesi etrafında birleştirilmiş olmaktadır (Cengiz, 2001).

Thomas çalışanların farklılarından kaynaklı performanslarını avantaja çevirebilmek, organize etmek ve çalışanların birlikte uyum içerisinde çalışabilmesi adına kurum kültürünün geliştirilebilmesi gerekmektedir. Kurumlarda kültürel bu dönüşümler için yapılabilecekleri Thomas, sekiz basamak ile açıklamaktadır (Agars ve Kottke, 2004).

- (i) Kurumun hedefleri doğrultusunda ihtiyaç duyuluyorsa farklılıkların bastırılması
- (ii) Farklılıkları inkar ederek, görmezden gelinmesi
- (iii) Çalışan sayılarında kadın ve azınlık oranında artış yaratılması
- (iv) Kurum kültürüne kadın ve azınlık grubun da asimile edilmesi
- (v) Kişilerin farklılıklarıyla bir arada yaşamalarının ihtimaline karşı toleranslı olunması
- (vi) Kurumda farklı olarak nitelendirilen çalışanların özel projeler ya da coğrafik operasyonlar ile gözden uzaklaştırılması
- (vii) Kurumda çalışanlar arası uyum yakalamak için kurumda yapısal olarak ve izlemekte olduğu politikasında değişikliklere gidilmesi
- (viii) Çalışanlar arasında ilişkilerin geliştirilerek farklılıklara karşı güçlenilmesi

Thomas modeline göre kurumlarda farklılıklara karşı oluşturulan eylemler; (i) ilişki kurma, (ii) asimilasyon, (iii) tolere etme, (iv) inkar, (v) dışlama ve dahil olma, (vi) önleme, (vii) izole etme ve (viii) karşılıklı adaptasyon olarak sıralanmaktadır (Raffanti, 2006).

Kurumlarda farklılıklar yönetilirken işgörenlerin bu süreçte katılım göstermesi ve kurum kültürüyle uyum içerisinde çalışabilmesinde yöneticilerin ortaya koymuş

oldukları uygulamalar önemli olmaktadır. Kurumun kültürü, çalıştığı alan, departmanlar ve karar alma yönetimin kullanılacağı stratejileri ve seçilecek olan taktikleri etkilemektedir (Aksu, 2008).

Farklılıkların yönetimi süreçlerinde yöneticilere yol gösterici araç olarak “Farklılık Yönergesi” var olan farklılıklar, hareket noktaları ile hangi hareketin seçilmesinin uygun olmasına odaklanan sekiz taktiği vurgulamaktadır. Bu seçenekler ile tanımlamalar Tablo 3’te sunulmaktadır (Akt. Aksu, 2008; Thomas, 1996).

Tablo 3: *Farklılıkların Yönetimi Hareket Seçenekleri*

SEÇENEK	TANIMLAMA
KAPSAMA/DIŞLAMA	Farklılıkları artırmayla kapsama/ Farklı öğeleri dışarıda tutarak veya içeri aldıktan sonra çıkararak farklılıkları azaltma.
İN KAR ETME	Farklılıkları bir sebep göstererek önemsemek
SİNDİRME	Azınlık unsurlarını baskın faktörlerin kurallarına uydurarak farklılık karışımını önemsememek
EZME	Bilinçten kaldırarak veya bilinçaltına alarak farklılıkları azaltma
AYIRMA	Dışarıdaki farklı unsurları dikkate almadan farklılığı göstermek
HOŞGÖRÜ	Unsurlar arasında kısıtlı ilişkiler olsa da her biri için tutumları geliştirerek farklılığı göstermek
İLİŞKİ KURMA	Farklı unsurlar arasında kaliteli ilişkiler - kabullenme ve anlamayla karakterize edilmiş- geliştirerek farklılıkları gösterme

Tablo 3. (Devamı).

KARŞILIKLI UYUM	Genel bileşenlerin değişken bütün unsurların içinde uyumu sağlayarak farklılıkları göstermek
-----------------	--

(Akt. Aksu, 2008; Thomas, 1996).

Taylor Cox İlk Modeli

Taylor Cox (1991) modeline göre kurumlarda kültürle ilgili farklılıkların geliştirilmesi doğrultusunda kurumları üç kategoriye ayırarak tanımlamaktadır. Modele göre kurumlar; (i) tekil, (ii) çoğul ve (iii) çok kültürlü şeklinde adlandırılmaktadır.

- (i) **Tekil kurum:** Kadınların ve azınlık grubun kurumda baskın olan kültürü kabullenmeleri sonucu kendisine dahil eden kurumlardır. Genellikle homojen yapıya sahip olan kurumda kadınların ve azınlıkların yönetim konumunda sayılarının az olduğu, yöneticilerin özellikle ABD'deki kurumlarda beyaz erkeklerden oluşan kurum yapılarıdır.
- (ii) **Çoğul kurum:** Kadınların ve azınlık grupların kuruma değerler kazandırdıklarının kabul görmesine rağmen, kurum yapısını onlara göre değiştirmemektedir. Heterojen yapıda olan kurumların tekil kurumlardan farklı görüşe sahip olmasıyla birlikte kadın ve azınlıklara fırsat eşitliği tanınmakta, yükselmelerde ve istihdam konusunda daha adaletli şekilde davranılmaktadır.
- (iii) **Çok kültürlü:** Kültürle ilgili farklılığın olduğu grupların kurumda bir araya gelmesiyle kurum çoğul kurum olabilmekte, fakat çokkültürlü kurum olabilmek için farklılıkların kabulü ve saygı duyulması gerekmektedir. Dolayısıyla bu kurum yapısıyla çoğul kurumlarda eksik olan durumları yerine getiren bir kurum yapısına sahip olunmaktadır.

Bu bağlamda Cox, kurumların çok kültürlü seviyesine ulaşana kadar, kurumlar farklılıkları olması gerektiği şekliyle yönetememektedir. Çünkü çok kültürlü seviyesine gelen kurumda kadınların ve azınlık grupların kuruma kattıkları değerlerin bilincinde olarak kurumda değişiklikler yapılarak yeniden yapılandırılmaya

gidilmektedir. Böylece çalışan farklılığından dolayı ortaya konulan performans ve yeteneklerden en yüksek düzeyde yararlanabilmeye olanak verecek olan politika ve uygulamalara yer vermektedir. Kısacası Cox kurumlarda farklılığa değer veren ile vermeyen kurum yapıları hakkında açıklanmalarda bulunmaktadır (Agars ve Kottke, 2004).

Gary Powell Modeli

Gary Powell modeli (1993) örgütlere iş alanı açmada ve işe alımlarda eşitlik ilkesini belirten, bu konuda yapılması gereken uygulamalara ve tutumlara cevap veren farklılıkların yönetimi yaklaşımlarına dair fikirler sunmaktadır. Bu model örgütleri; (i) proaktif, (ii) reaktif ve (iii) nötr başlıkları altında sınıflara ayırmaktadır (Powell, 2010).

- (i) ***Proaktif örgüt;*** kadın ve azınlık grupların çalışma hayatında olmasını desteklemekte, örgütün çok kültürlü bir işgücü yapısı olması gerektiğini savunmakta ve ayrımcılığı engellemeye karşı her türlü düzenlemeleri yapmaktadır.
- (ii) ***Reaktif örgüt;*** proaktif örgüt ile karşıt durumu içermektedir. Yasalarda yer aldığı için kadın ve azınlık grupların istihdamlarına olanak tanımaktadır.
- (iii) ***Nötr örgüt;*** örgüt farklılıklara karşı herhangi bir faaliyette bulunmamakta, değişiklik yapmaya girişmeyen bir örgüt yapısından bahsedilmektedir. Burada bu üç örgüt yapısından farklılıklara karşı ortaya konulması en uygun olan proaktif örgüt yapısı olduğu vurgulanmaktadır (Agars ve Kottke, 2004).

Robert Golembiewski Modeli

Golembiewski, toplumla ilgili gelişim sürecini değerlendirerek, örgütlerin süreç içerisinde farklılaşan demografik özellikler karşısında ortaya koymuş oldukları tutumlarına bağlı olarak beş gruba ayrıldıklarını açıklanmaktadır (Cao ve diğerleri, 2003). Bu örgütler şu şekilde kategorilendirilmektedir: (i) baskı altında farklılık, (ii) eşit fırsatlar, (iii) artan olumlu eylem, (iv) farklılıklara değer verme ve (v) farklılıkları yönetme şeklindedir. ***Baskı altında farklılık;*** örgütün farklılıklar ile ilgili ortaya çıkan sorunlar karşısında ortaya koymuş olduğu tutumları belirtmektedir. ***Eşit fırsatlar ile artan olumlu eylem;*** örgütlerde kanunlardan kaynaklı düzenlemelere bağlı olarak

ortaya konulan tutumlar şeklinde açıklanmaktadır. *Farklılıklara değer verme*; farklılıklarla ilgili örgütün farkındalık kazanması, bu konuda bilinçli bakış açısına sahip olması sayesinde çatışmaların en aza inmesini kapsamaktadır. Son olarak *farklılıkları yönetme*; farklılıklar çerçevesinde örgütün işleyişini desteklemek ve farklı özellikleri olan çalışanların motive edilmesi amacıyla örgütlerin politikalarının, ödül sistemlerinin ve amaçlarının bu yönde düzenlenmesini içermektedir (Agars ve Kotte, 2004).

Farklılık yönetimi ile ilgili ilk modeller bir örgütün tekil ya da çok kültürlü yapıya sahip olmasıyla ilgili bilgi verirken, örgütlerde beklenen değişimler sonucunda ortaya çıkan durumlar hakkında değerlendirmelerde bulunmaktadır. Bunlara rağmen örgütte değişimlerin nasıl oluşabileceğine dair süreç hakkında bilgi vermemektedirler.

Farklılık Yönetimi ile İlgili Orta Modeller

Orta model olarak ifade edilen modeller, genellikle benzer niteliklere sahip olmaktadır. Farklılıklara karşı ortaya konulan ilk modeller, çevreye göre örgüt tarafından gösterilen tutumu açıklamaktadırlar. Dolayısıyla örgütte oluşması istenen durum açıklanmaktadır. Orta modeller ise, örgütün farklılıkların yönetimi doğrultusunda sahip olması gereken nitelikler arasında öğrenen kurum olmasının en başta geldiğini ifade edilmektedirler. Öğrenen kurumda amaçlanan, iş süreçlerinin gelişimini sağlamak ve değerlendirmektir. Bunun sağlanabilmesi için çalışanların gelişimini destekleyen, özendirilen ve değişimi onaylayan bir örgüt yapısına işaret edilmektedir. Orta modeller, örgütü tüm bu değişimleri yapabilecek şekilde sürece hazır olduklarını kabul etmektedirler. Orta Modeller şöyle: (i) Thomas ve Ely, (ii) Taylor Cox Farklılıkta Değişim Yaratma, (iii) Mor Barak Kapsayıcı Farklılık Yönetimi, (iv) Richard Allen ve Kendly Montgomery Farklılık Yaratma ve (v) Agars ve Kottke Tam Bütünleşme olarak başlıklar altında ifade edilmektedirler.

Thomas ve Ely Modeli

Thomas ve Ely (1969) örgütlerin farklılıklara karşı göstermiş oldukları tutumlarını, farklılık yönetiminde kullanmış oldukları yaklaşımları gözlemlemişlerdir. Araştırmada örgütlerin kullanmış oldukları yaklaşımların aynı seviyede olmadığı farklı bakış açılarıyla ele alınması sonucunda her birinin ulaştığı örgütsel durumun farklı olduğuna işaret etmektedirler. Sonuçlarda ortaya çıkan bu farklılık; (i)

ayrımcılık ve adalet, (ii) pazara erişim ve yasalara uygunluk , (iii) öğrenme ve etkileşim şeklinde ifade edilmektedir (Thomas, Mack ve Montagliani, 2004).

Farklılıklara karşı bu yaklaşıma göre görüşleri olan yöneticiler fırsat eşitliği ile tutum, işte istihdam sağlama ve kanunlara göre hareket edilmesi konularına önem vermektedirler. Bu yaklaşımı benimseyen kurumlar; kadın ve ten renginden dolayı bazı bireyler için mentorluk ile mesleki gelişim programlarının geliştirilmesi, her çalışanın kültürle ilgili farklılıklara saygı göstermeleri gerektiği bilincinin yerleşmesi adına eğitimler düzenlemektedirler. Böylece kurum içerisinde demografik farklılıklar çoğalmakta, tüm çalışanlara karşı eşit davranış ve tutum sergilenmektedir. Faydalarının yanında sınırlılığın ortaya çıkmasına neden olan renk körlüğü ve cinsiyet körlüğü yaklaşımları şeklinde bazı yaklaşımları herkesin aynı ya da herkesin aynı olmayı arzuladığı önermelere dayandırılmaktadır. Çalışanların kurum kültürüne ve işleyiş biçimine etki yapacak tarzda farklılığı doğru gitmesi istenen bir durum olmamaktadır. Kurumda çalışanlara karşı eşitliğe dayanan tutumda bulunulması görüşünün bir takım sınırlılığı olmaktadır. Bu yaklaşıma göre işgörenleri, diğer herkesten önemli ölçüde farklı kılan özelliklerini önemsemeye gerek olmadığını savunmaktadırlar (Montes ve Shaw, 2003).

1980 ile 1990 yıllarında rekabet edilen iklimde, ayrımcılık ve adalet yaklaşımından sonra farklılıklara karşı daha önce kullanılmamış olan yeni bir anlatım şekli ortaya çıkmaktadır. Ayrımcılık ve adalet yaklaşımı, asimile etmek, renk ile cinsiyet körlükleri ülkelerine dayanan pazara erişim ile yasallık yaklaşımları farklı olana karşı saygıyı ve kabulü gerektirmektedir. Özellikle farklı müşterilere ulaşımın sağlanabileceği pazara erişimin sağlanabilmesi amacıyla çalışanlarda çeşitliliğin artırılmasını sağlamaya ihtiyaç olduğu belirtilmektedir. Böylece hem kadın çalışanlarda hem de çeşitli ten renginden olan bireylerin yönetim ve meslek alanlarında iş olanağında artış sağlanmış olmaktadır. Bu bağlamda yaklaşımda önemli olarak kabul edilen özelliklerinden pazar odaklılığı ile rekabetçi üstünlük sağlama potansiyeline vurgu yapılmaktadır (Thomas ve Ely, 1996). Bu örgüt tipleri, kurumsal verimlilik sağlanmasında bu piyasalara olan gereksinimi belirtmelerine karşın; kurumun hepsinde bu bilgilendirilmenin yapılmasında başarı sağlanamamaktadır. Niş bilgilerin kurumun az bir bölümüne hitap etmesiyle başka görev ve işlevler hakkında düşünce üretme, öğrenme ve yaratıcılığı ortaya koyma ya da engel olmalarına olanak tanımamaktadır. Yabancı gruba niş bilgilerinden ötürü

değer verilmesi onların sömürüldüğü duygusuna girmesine sebep olabilmektedir. Bu nedenle işgücü devinimi ile kurumun maliyeti artmaktadır. Ayrıca özel bölümlerde görev alan çalışanlarda kariyer belirsizliğinin oluşmasına sebep olmaktadır (Ashcraft, 2017).

Diğer üçüncü yaklaşım öğrenme ve etkililik yaklaşımı olarak ifade edilmektedir. Bu yaklaşımı diğer iki yaklaşım dahilinde ortaya çıkan avantajları içermektedir. Adalet yaklaşımında olduğu gibi çalışanlara eşitlik sağlamakta, pazara erişim yaklaşımında olduğu gibi kültürel açıdan çeşitliliği önemli kılmaktadır. Öğrenme ve etkililik yaklaşımı, farklılıkların kuruma çok boyutlu katkılar sağlamasının yanında, işgören farklılıklarının sentezi ile gelişim ve öğrenmeye katkı sağlayacağı inancına dayanmakta olan proaktif bir tutum sergilemektedir (Andresen, 2007).

Sonuç olarak öğrenme etkinlik yaklaşımı ile farklılıklarla ilgili konulara daha geniş alanda ilgilenilmekte, işte etkili sonuçlara ulaşmakta, iş sürecinde verimlilik için yaratıcılık ve daha etkili sonuçlar amaçlanmaktadır. Bu avantajlar yanında olumsuz sonuçlara neden olabilecek bazı durumlar ortaya çıkmaktadır. Farklılıklara vurgu yapılması, çatışmaların bilinmesi gerginliğe sebep olabilmektedir. Ayrıca daha küçük kurumların ya da bölümlerin başarıya ulaşması daha kolay olmaktadır (Ashcraft, 2017).

Taylor Cox Farklılıkta Değişim Yaratma Modeli

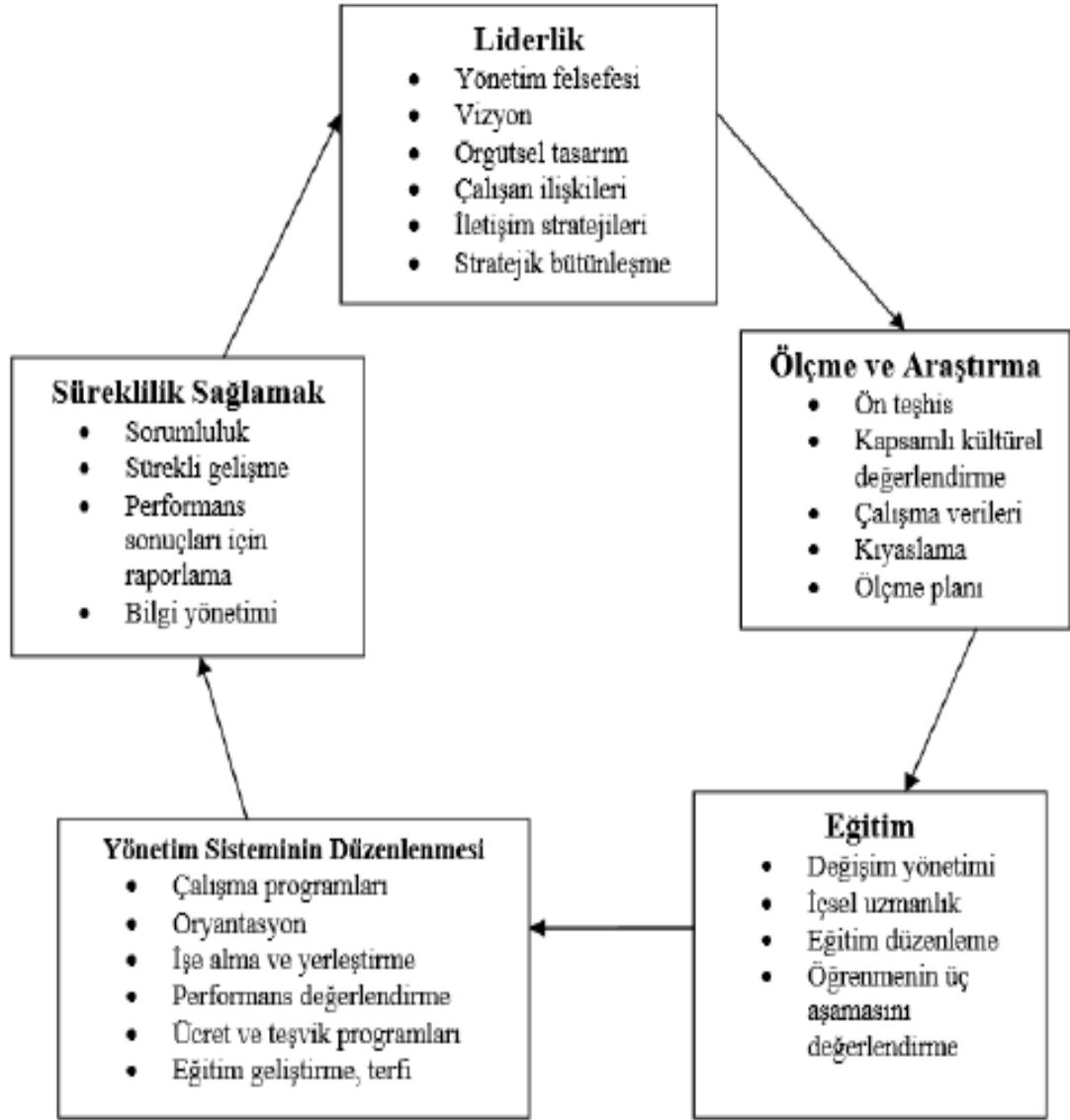
Cox 1991’de ilk modelini oluşturmaktadır. 2001’de ise “Farklılıkta Değişim Yaratma Modeli” şeklinde başlangıçtaki modelin ilkelerine dayanarak bir model geliştirmektedir. Bu modelde kurumun çok kültürlü bir yapıya sahip olabilmesi amacına hitaben gerekli olduğu düşünülen politikalar ve uygulamalarda yapılan değişikliğin detaylı bir biçimde tanımlaması yapılmaktadır. Cox modeli beş öğeye dayanarak ifade etmektedir. Bu öğeler şu şekilde adlandırılmaktadır: (i) liderlik, (ii) ölçme ve araştırma, (iii) eğitim, (iv) yönetim sisteminin düzenlenmesi ve (v) takibini sağlamak (Cox, 1994).

Farklılığa destek olacağı düşünülen, yönetimle ilgili felsefe ve vizyonun oluşumunda gerekli görülen bütün yönlerini içeren uygulamaları ve örgüt içerisinde vizyonun yayılmasını sağlamak adına özgül stratejiler oluşturacak ilkeleri içermektedir. Bunun yanında Cox modeli kurumsal farklılık yetkinliklerinin değerlendirilmesini temel alan süreçlerden oluşmaktadır. Cox’a göre öğrenme süreçlerinin gelişimini sağlamak amacıyla hem sistemin hem de içle ilgili

uzmanlıkların geliştirilmesi gerekmektedir. Böylece kurumsal sistemler yönetim vizyonuna uyumlu olmakta ve süreçte hesap verebilmektedirler. Cox öğeleri tanımlarken ayrı ayrı hepsinin önemine değinmekte ve farklılıklarla ilgili değişimlere itafen fazlaca örnek sunmaktadır (Agars ve Kottke, 2004).

Cox (1994)'a göre model, farklılık yönetiminde etkili olmak için gelişim ve değişimlerin oluşturulmasında temel olarak kabul edilmektedir. Bu modelden başarı sağlanabilmesinin tüm unsurlar arasındaki koordinasyonlarının desteklenmesinin yanında tüm unsurların gelişimine önem verilmesinin gerekli olduğu ifade edilmektedir. Modelde liderlik ile süreklilik sağlama öğelerinin önemli olduğuna işaret edilmektedir. Kurumlarda süreklilik için motive ve moral sağlayan liderliğin, modelde öğeler arasındaki koordinasyon ile değişimde kilit noktada olduğu belirtilmektedir. Kurumda her bir ögenin durumunun ne olduğunun ortaya konulması, değerlendirilmesi, gerekli değişimlerin yapılması ve iyileştirilmesi sürekliliğin sağlanmasında önemli olmaktadır. Taylor Cox'un Farklılıkta Değişim Yaratma Modeli Şekil 3'te diğer sayfada yer almaktadır.

Şekil 3: Taylor Cox'un Farklılıkta Değişim Yaratma Modeli



Kaynak: Agars, M.D. ve Kottke, J. L. (2004) “Models and Practice of Diversity Management: Historical Review and Presentation of A New Integration Theory”, Ed: Ed: Margaret S. Stockdale, Faye J. Crosby, The Psychology And Management of Workplace Diversity, Blackwell Publishing Ltd, USA.

Mor Barak Kapsayıcı Farklılık Yönetimi

Örgütler çalışanların heterojen olmasıyla kurumların her basamağında ve kurumların hepsine dahil edilmeleri konusunda yeterli olmamaktadır. Birçok örgüt stratejisinde farklılıkların geleceğine dair planları içermekte ve kurumsal anlamda politika değişikliğine gidilmektedir. Mor Barak (2000) kurumda yapılan bu değişimlerde yalnızca kurum içi süreçlere değil kurumun çevresi ile ilgili daha geniş içerikli sistemlerin ele alınması gerektiğine dikkat çekmektedir. Kapsayıcılığın temel alındığı kurumsal politika ve uygulamalar, bireysel işgücünden, genel anlamda kuruma ve en genel haliyle toplum da dahi olmak üzere sistemde bulunan her basamağa yarar sağlamaktadır (Mor Barak, 2000).

Kapsayıcı örgüt yapısıyla yalnızca örgütteki işgörenlerin farklılıklarının kabul edildiği çalışan kurum belirtilmemektedir. Buarada bahsedilen kapsayıcı düşünce konuyu toplumu içine alan bir görüşü temel almaktadır. Dolayısıyla kapsayıcı kurum, toplum alanında aktif görev üstlenmekte, yokluk içinde olan bireylerle çalışmalarını destekleyen kamu yararına planlamalara katılmakta ve çok kültürlü karşılıklı kazanımların elde edildiği işbirliklerine önem vermektedir (Mor Barak, 2000).

Farklılıkların kurum için olumlu ya da olumsuz mu oldukları değerlendirmek için değil de farklılıkların etkili bir biçimde yönetilmesi konusuna değinmek amaçlanmaktadır. Dolayısıyla iş yaşamında farklılıklar anlamlandırmak ve yönetmede ekosistem yaklaşımına itafen iki model belirtilmektedir. Bu modeller değer tabanlı ile uygulama tabanlı modeller şeklinde olup, ana fikirleri kurumsal anlamda “kapsam ve dışlama”ya dayanmaktadır (Jackson ve diğerleri, 2003).

Örgüt ile ilgili bilgilere ulaşma bağlamında engellenme ile karar vermede dışlanma, farklı olarak tabir edilen çalışanların karşılaştığı en büyük psiko – sosyal sorunlardan biri olmaktadır (Morrison ve Von Glinow, 1990). Tek (2018) toplumda farklı ırk, etnik kökenden oluşan gruplar ile kadınların dışlanmakta, aynı şekilde çalışma ortamında bu grupların kararlara katılmaları, bilgilenmeleri ve yükselmelerinin önüne geçilmektedir. Mor Barok (2000) çalışanlar, bilgiye ulaşılması, işgörenler arasında iletişimin varlığı, karar almalarına katılabildikleri ölçüde kendilerini sürece dahil olmuş olarak hissedebileceklerdir.

Kapsayıcı örgütte politikalar ve uygulamalar değerleriyle devam ettirilmektedir. Ekosistem görüşüyle ele alındığında farklı örgüt kademesini bağlı bu değerler mikro ve makro seviyelerde olduğu açıklanmaktadır. Örgütlerin faaliyetleri açık ve örtük

değerleri ile gelişim göstermektedir. Tablo 4’de olduğu gibi modelin bir yanında kapsayıcı örgüt değerleri yer alırken, diğer yanında ise dışlayıcı örgüt değerleri yer almaktadır. Genel olarak örgütler kapsayıcı ve dışlayıcı değerlerin aralarında herhangi bir yerde olmaktadır. Değerler örgüt, toplum, devlet, uluslararası şeklinde dört sistem düzeyinde tanımlanmaktadır (Mor Barak, 2000).

Tablo 4: Mor Barak’ın Kapsayıcı-Değer Tabanlı Farklılık Yönetimi Modeli

	Değer Sistemi		
		Dışlama ←	→ Kapsama
	Sistem Düzeyi		
	Mikro		
İş örgütlerinde kapsayıcılık ve farklılıklar	Bireyler, gruplar ve örgütler	Önceden belirlenmiş değer ve normlara uyma	Çoğulcu ve birlikte yeniden geliştirilen örgüt kültürü
Örgüt ve toplum ilişkileri ve kapsayıcılık	Örgütler ve toplum	Örgüt dışında sadece finansal paydaşlara karşı sorumlu hissetme Örgüt içine odaklanma	Toplumun tüm sistemlerini paydaş olarak tanımlama Hem örgüt içine hem de örgüt dışına odaklanma
Sosyal yardım ve iş programları ve kapsayıcılık	Devlet	Yoksul insanlara “kullanılabilir-atılabilir” mantığıyla yaklaşma	Yoksul insanlara “yukarıya doğru kariyer ilerleme potansiyeli yüksek” işgücü olarak bakmış
Ekonomik küreselleşme ve kapsayıcılık	Uluslar arası	Kültüre özgü Rekabet odaklı Ulusal düzeyde	Çoğulcu İşbirliği odaklı Karşılıklı küresel çıkarılara odaklı
	Makro		

Kaynak: Mor, B. (2000). The Inclusive Workplace: An Ecosystems Approach
Diversity Management. *Social Work*, 45(4), 340. (Akt.Ateş, 2019).

Mor Barak (2000) uygulama tabanlı modeli kapsayıcı örgütte ele alınan değerlerin kuruma göre düzenlenmesi , kurum ve işgörenler açısından yararlı olabilmektedir. Fakat böyle bir süreç içerisinde zorlukların ve engellerin ortaya çıkması olasılığının olabileceği belirtmektedir (Mor Barak, 2000) Tablo 5’te

uygulama tabanlı model yer almaktadır. Dışlama ve kapsayıcılığın yer aldığı çizelgede örgüt, toplum, devlet ve uluslararası olmak üzere dört tane sistem düzeyinden bahsedilmektedir. Bunun yanında kapsayıcı örgüt modeli uygulamaları sonucu ortaya çıkabilecek engeller ile yararlarına değinilmektedir.

Tablo 5: Mor Barak Kapsayıcı- Uygulama Tabanlı Farklılık Yönetimi Modeli

	Sistem Düzeyi	Faydalar		Engeller
	Mikro	Birey	Örgüt	
Örgütlerde kapsayıcılık ve farklılıklar	Bireyler, gruplar ve örgütler	Terfiler, iyileştirmeler İş doyumu Refah	Düşük işgücü devri ve işe devamsızlıkların azalması Potansiyel çalışanların etkilenmesi Farklı müşteri gruplarına ulaşım	Ayrımcılık Önyargı Güç sahibi olma
Örgüt ve toplum ilişkileri ve kapsayıcılık	Örgütler ve toplum	Eğitim İstihdam Topluma daha fazla hizmet	Kurum imajının gelişmesi İşe almalarda ve iş anlaşmazlıklarında avantajlıklarında avantajlı konumunda olma	Verimliliğin kanıtlanması yönünde ekonomik baskılar Sınırlı işletme vizyonu
Sosyal yardım programları ve kapsayıcılık	Devlet	İstihdam İş olanaklarının artması	Potansiyel çalışan aday havuzlarının genişlemesi İşinde sadık işgücü Müşteri ilişkilerinde gelişme	Genel durumu yanlış kavrama Sosyal yardım talep edenlere karşı kalıp yargılar oluşturma
Küresel ekonomi ve kapsayıcılık	Uluslar arası	Uluslar arası iş fırsatları	Coğrafik genişleme pazarlarda Ekonomik faaliyetlerde artış	Uluslar arası iletişimde kültürel ve ulusal engeller Expatların(kendi vatanından başka yerlerde çalışan personelin) iyi yetiştirilememesi
	Makro			

Kaynak: Mor, B. (2000). The Inclusive Workplace: An Ecosystems Approach
Diversity Management. *Social Work*, 45(4), 340. (Akt.Ateş, 2019).

Richard Allen ve Kendly Montgomery Farklılık Yaratma

Cox'un farklılıkta değişim yaratma modeli başta olmak üzere birçok modele itafen bu modeli Allen ve Montgomery (2001) geliştirmekte olup, uygulama boyutundan çok teorik boyuta önem verilmektedir. Farklılık yaratma modeli, yönetim

süreçlerinde değişimleri incelemekte ve farklılıkları yönetmedeki başarıyı değişim süreçlerindeki etkililiğe bağlamaktadırlar (Agars ve Kottke, 2004).

Farklılıkların yönetimi uygulamaları, örgütlerin farklılıklardan kaynaklı rekabette artılarını çoğaltıp, öne geçmesine yardım edebilecek epeyice uygulamadan bahsedilmektedir. Farklılık yaratma modeli Lewin tarafından oluşturulan örgütsel gelişim ve değişime modeline dayanarak dört aşamada ele alınmaktadır (Allen ve Montgomery, 2001).

- (i) **Çözme:** Değişime karşı direnç gösterenleri istenilen değişime uyumları adına değişimi savunanların çoğaltılmasını ifade etmektedir. Bu konuda yönetime önemli görevler düşmektedir. Yönetimin var olan sistemlerde değişikliğe gidebileceği gibi, farklılık yönetimi programının belirttiği şekilde farklı liderlerin olması farklılıkların avantaja dönüştürülmesinde etkili olmaktadır.
- (ii) **Harekete geçme:** Örgüt kültüründe değişimler salamak amacıyla faaliyete geçilmesini ifade etmektedir. Farklılıklara yönelik işe alım, eğitim programları oluşturulması, mentörlülüğün yapılması gibi uygulamaları kapsamaktadır.
- (iii) **Yeniden dondurma:** Bu aşamada yeni kültür oluşumundan sonra örgütte ortaya çıkabilecek çatışmaların önelenmesi adına oluşturulan kültürün politikalarının, ödül sistemlerinin ve dökümanlarının incelenmesi ile önceki kültüre dönüşüm engellenmeye çalışılmaktadır.
- (iv) **Rekabetçi üstünlük:** Farklılıkları yaratan ve yer veren kurumların rekabette üstün konuma yerleşeceğini ifade etmektedir. Böyle kurumların karar alırken yaratıcı olması, kolayca uyum sağlayabilen çalışanları olması ile pazarda geniş alan elde etme gibi özelliklerinin olabileceği belirtilmektedir.

Agars ve Kottke Tam Bütünleşme Modeli

Farklılıkların başarılı bir biçimde nasıl yönetilmesi gerektiğini bilen örgüt özelliklerine değinen tam bütünleşme modelini Agars ve Kottke (2002) ortaya koymaktadır. Bu model Cox çok kültürlü örgüt ile Thomas farklılıkları yönetebilen örgüt modellerine benzemektedir. Örgütlerde farklılıklara yönelik destek olan politika, uygulama ve kültür gelişiminin üzerinde durmaktadır. Tam bütünleşme modelini diğer modellerden farklı kılan yanı örgüt ile ilgili değişimlerin meydana geldiği süreçler derinlemesine incelenmektedir. Bu model özellikle cinsiyet ayrımcılığıyla ilgili olmaktadır (Agars ve Kottke, 2004).

Modelin kapsamında farklılıklara yönelik değişim yönetimi “çok katmanlı”, “sistem tabanlı” ve “üç aşamalı” bir süreç biçiminde açıklanmaktadır. Modelde örgütün bütünleşme sürecinde ortaya koymuş olduğu çalışmaların sonucu olarak başarıya ulaşıp ulaşmadığına ilişkin bazı etkenlere işaret edilmektedir. Örgütlerde farklılıkların başarılı bir biçimde yönetilebilmesi üç aşama biçiminde sunulmaktadır. Bunlar (Agars ve Kottke, 2004):

- (i) **Sorun tanımı:** Farklılık yönetimine önceliğin sağlanması,
- (ii) **Uygulama:** İşgücündeki farklılığa destek olacak politika ve uygulamaların oluşturulması, olanların güncellenmesi,
- (iii) **Sürdürülebilirlik:** Farklılıklara destek olabilecek örgüt kültürüne yönlendiren süreçlerin ortaya konulması şeklinde sıralanmaktadır.

Bu aşamalar gerçekleşirken süreçle ilgili olan dört ana algı süreci açıklanmaktadır (Agars ve Kottke, 2004).

- (i) **Kahplasan cinsiyet yargıları;** sosyal algıları, düşünceleri, tutumları ve davranışları etkilemekte olan sosyal kimlik.
- (ii) **Algıda tehdit;** katılımın oluşmasına, geniş bakış açısına sahip olunmamasından kaynaklanan riske girme konusunda kaçınmaya neden olmaktadır.
- (iii) **Adalet algısı;** farklılık yönetiminde yapılan çalışmalarda adaletin ne kadar sağlanabildiği sorusuna yanıt aramaktadır.
- (iv) **Fayda algısı;** farklılık yönetimine bağlı olarak finansla ilgili yararların olduğunu kanıtlamaya çalışmaktadır.

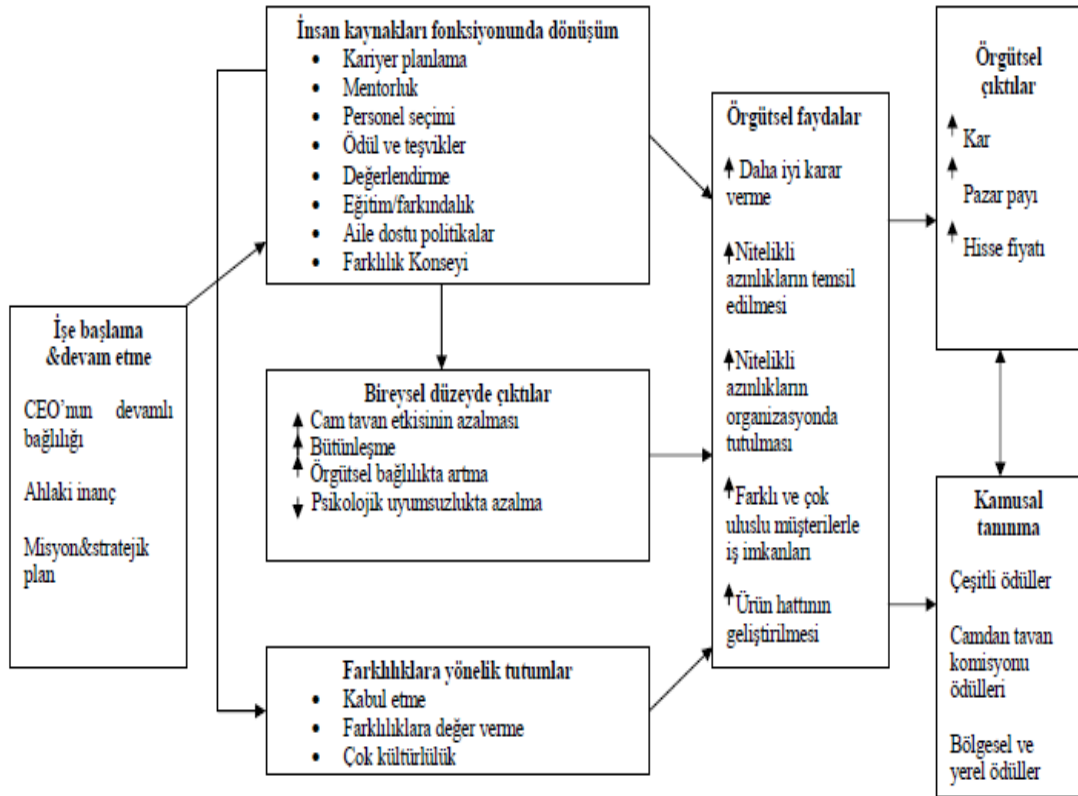
Örgüt Fonksiyonlarına ve Çıktı Değişkenlerine Odaklanan Modeller

Bu başlık altında yer alan modeller farklılık yönetimi konusu ile ilgili örgütün fonksiyonlarına ve örgütle ilgili çıktılar ile ilgilenmektedirler. Bu bölümde yer alan modeller: (i) Gilbert, Stead ve Ivancevich Modeli, (ii) Joshi ve Erhardt Modeli, (iii) Dreachslin, Weech-Maldonado ve Dansky Modeli ve (iv) Pitts Modeli olarak şekilde yer almaktadır.

Gilbert, Stead ve Ivancevich Modeli

Gilbert, Stead ve Ivancevich'in 1999 yılında oluşturduğu bu model "Bütünleştirilmiş model" şeklinde adlandırılmaktadır. Modelin tanımı; demografik özellikler, etniksel ve bireysel yönden farklılıklara değer gösterilmesini sağlayacak yapının biçimlendirilmesi ile kuruma ait kültürün değişimi olarak ifade edilmektedir. Farklılıklar konusuna değer veren sistemin oluşturulmasında kültürle ilgili değişikliğin başarıya ulaşması adına daha önceden mevcut olan süreç ve uygulamalarda düzenlenmelerin yapılması gerektiğine işaret edilmektedir. Düzenlemede öncelikle insan kaynakları fonksiyonu başlangıç olarak kabul edilmesi gerekmektedir. Bu model ile farklılıklardan olumlu yönde sonuçlar elde etmek amacıyla hitap etmek için gerekli olan spesifik faktörlerin yer alması gerekmektedir. Şekil 4'te sunulduğu gibi, CEO'ların işte yer almaya başlaması ve işte sürekliliklerinin sağlanması, insan kaynaklarının işlevsel olarak değişmesine sebep olmakla birlikte, azınlıkların ve çoğunlukta olan gruplar açısından artı yönde sonuçların oluşmasına ve farklılıklara karşı olumlu yönde tutumların oluşumunu desteklemektedir. Farklılıkların etkili bir biçimde yönetilmesi önemli olarak kabul edilen kurumsal çıktılara etki etmektedir (Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999).

Şekil 4: Bütünleştirilmiş Etkili Farklılık Yönetimi Modeli



Kaynak: Gilbert, J. A., Stead, B. A. & Ivancevich, J. M. (1999). Diversity Management: A New Organizational Paradigm. *Journal of Business Ethics*, 21, 61-76. (Akt.Ateş, 2019).

Jackson, Joshi ve Erhardt Modeli

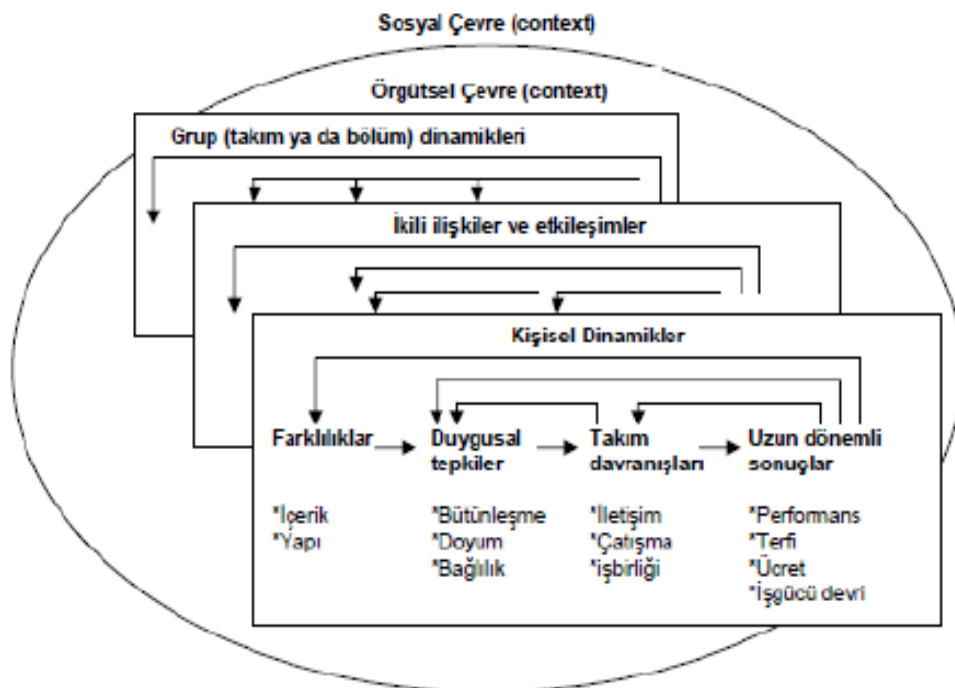
Bu model, Jackson, Joshi ve Erhardt'ın 2003 yılında farklılıkların yönetimiyle ilgili yapmış oldukları çalışmalarında şu soruların yanıtını araştırmaktadırlar:

- (i) Bugüne kadar farklılıklar konusuna yönelik yapılan çalışmalarda kişilikle ilgili hangi özellikler üzerine araştırmalar yapılmıştır?
- (ii) Farklılıklara bağlı olarak ortaya çıkan sonuçlardan örgütler ya da takımlar neler öğrenmektedir?
- (iii) Farklılıklardan kaynaklı meydana gelen etkilerin biçimlenmesinde durumsal ve çevre ile ilgili şartlar adına neler öğrenilmiştir?

- (iv) Farklılık kavramının özünde bulunan çok seviyeli karmaşıklıkların açıklanması nasıl olmuştur?

Bu soruların temel alınmasıyla farklılıkların iyice anlamlandırılması için yazarlar tarafından “Çok Katmanlı Model” adında bir model oluşturmuşlardır. Bu sorular ile ortaya konulan tartışmaların son yıllarda yapılan farklılıklar konusunda yönelik yapılan çalışmaların güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konulmasını, tehdit oluşturacak potansiyellerin tahminine ve yeni fırsatların oluşumunu açıklayan SWOT analizinin yapılmasını sağlamaktadır. Elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda pratikte düşünülmesine yararlı olacaktır. Bu çalışmada diğer çalışmalarda ele alınan kişisel özellikleri tanımlamada kullanılmak üzere farklılıkların kapsamına yönelik türlü taksonomiler öne sürülmüştür. Araştırmacılar tarafından üzerinde durulan özelliklerden bireyin gözlenebilen yaşı, cinsiyeti, ırkı veya etnik kökeni gibi tespit edilebilen özellikleri sahip olduğu değer, inanç ve davranışlarının oluşumunda etkili olmaktadır. Bu özellikler aynı zamanda kanuni olarak koruma altına alınan kategoriler olmaktadır. İş alanında fonksiyonu, eğitimi gibi konulara paralel kurumda gereksinim duyulan bilgi, yetenek ve tutumlarla ilgili farklılıklara yönelik ilgiler artış göstermektedir. İlişkilerde etkili olan kişilik ve davranış gibi altta yatan özelliklerin etkisi de merak uyandırmakta olup, birçok araştırmada derin düzey farklılıklarının temel alındığı ölçütler de kullanılmaktadır (Jackson, Joshi ve Erhardt, 2003).

Şekil 5: Jackson, Joshi ve Edhart Farklılık Modeli



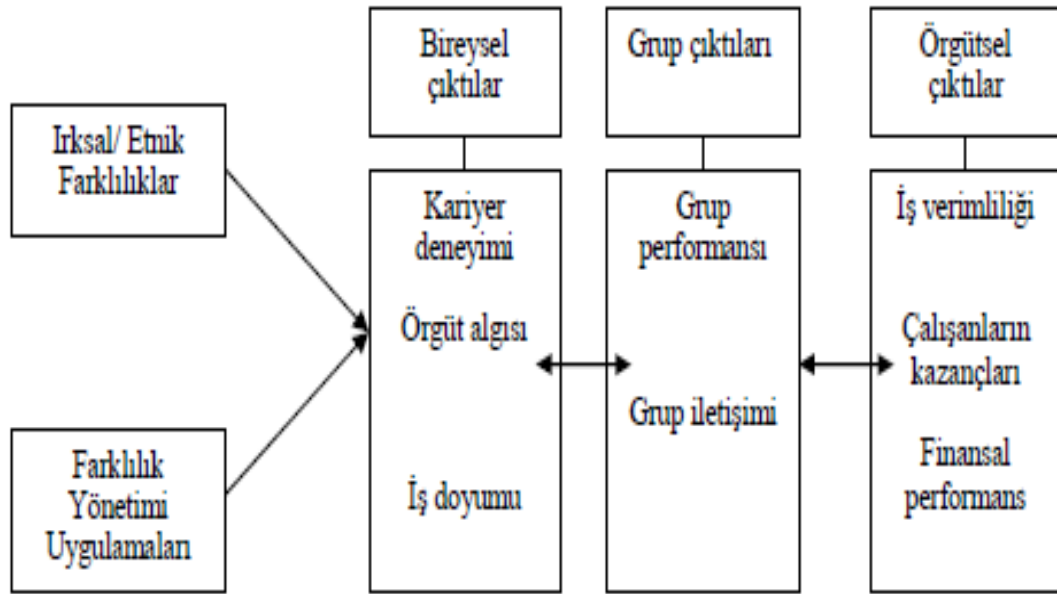
Kaynak: Jackson, S. E., Joshi, A., ve Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management*. 29(6), 803. (Akt. Surgevil, 2008).

Dreachslin, Weech- Maldonado ve Dansky Modeli

Dreachslin, Weech- Maldonado ve Dansky tarafından 2004 yılında ortaya konulan bu modelde farklılıklarla ilgili özellikle ırk ve etnik köken çerçevesine dayandırılmakta olup, diğer farklılık boyutlarında da uygulanabileceği ifade edilmektedir. Örgütsel davranış görüşü temeline dayanan bu modelde farklılıkların yönetiminde yapılan uygulamaların, bireysel, gruba ilgili ve kurumsal düzeydeki çıktı sonuçlarında etkili olduğu belirtilmektedir. Birey düzeyinde bulunan çıktılar; kariyerle ilgili deneyimler, çalışılan yer ile ilgili algılar ve iş doyumunu içermektedir. Grup düzeyi ile ilgili olan çıktılar; grubun görevi karşısında ortaya koyduğu performansı, grupta meydana gelen çatışmalar ve iletişimi kapsamaktadır. Örgüt düzeyinde olan çıktılar; personelin seçilmesi, işgücünün devri, işe olan devam durumu, doyum sağlanması ile verimlilik elde edilmesi olarak açıklanmaktadır (Dreachslin, Weech-Maldonado ve Dansky, 2004).

Dreachslin, Weech-Maldonado ve Dansky (2004) çalışmalarında ücret ve hiyerarşik pozisyonla ilgili olan kariyer çıktıları etniksel farklılıklara destek olan sonuçlara ulaştıklarını ifade etmektedirler. Aynı zamanda iş yeri algılarının oluşumunda etnik farklılıkların etki ettiği sonucuna ulaşılmaktadır. Dolayısıyla azınlık gruplar örgütte kendilerine yönelik takdirin daha az olduğunu, kariyer gelişimi uygulamalarına güç bir şekilde ulaştıklarını, işte doyum almamaları en başta kendilerinin örgüt tarafından daha az kabul edildiklerine inanmalarına bağlanmaktadır. Tüm bunları olumlu duruma dönüştürebilmek adına etkinlik liderlik ve iletişim sayesinde etnik farklılıkların grup performansını artırabileceği açıklanmaktadır.

Şekil 6: *Dreachslin, Weech- Maldonado ve Dansky Modeli*



Kaynak: J.L. Dreachslin, R. Weech-Maldonado & K.H. Dansky (2004). Racial and ethnic diversity and organizational behavior: A focused research agenda for health services management. *Social Science and Medicine*, 59, 962. (Akt: Eğinli, 2009).

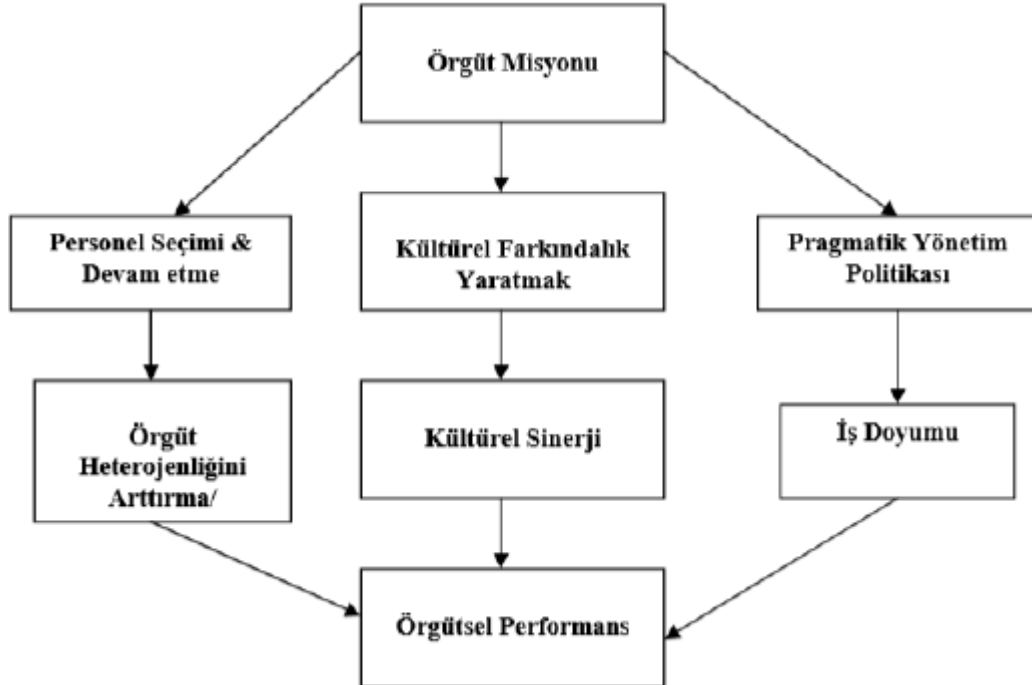
Pitts Modeli

Farklılıkların yönetimi tanımlamalarında genel olarak işe alım basamağından sonraki süreçlerin incelenmekte olduğu görülmektedir. Pitts (2006) ise farklılıkların yönetiminin çok yönlü bir kavram olarak ele alınıp tanımlanması gerektiğini ifade etmektedir. Bu anlayışa göre farklılıkların yönetimi üç boyutta açıklanmaktadır. Bunlar şu şekildedir: (i) personel seçim programı, (ii) kültürle ilgili konularda farkındalık artırmak için oluşturulan program ve (iii) pragmatik yönetsel politikalarıdır. Bu üç madde farklılıkların performansa olan etkilerini düzenleyen ve etki eden boyutlar niteliğinde sayılmaktadır. Kurumda farklılıklar etkili bir biçimde yönetilmesi amacına hitaben personel seçim sürecinin olduğu ilk boyutun ele alınması gerekmektedir. Çünkü bir kurumun homojen ya da heterojen olmasını düzenleyen personel seçimi ile ilgili olmaktadır (Pitts, 2006).

Farklılıklara karşı farkındalık oluşturulması ve değer verimesi sayesinde kültürel sinerji oluşturulmasına destek olunmaktadır. Kültürel sinerji oluşmasında pragmatik yönetim politikaları etkili olmaktadır. Örneğin; aileye yönelik dost yaklaşımlar, izin alınabilmesi, esnek çalışma saatlerinin olması sayılabilmektedir. Bu sayede önemsendiğini gören işgörenlerde örgütsel bağlılığın ve iş doyumunun arttığı görülmektedir. Bu artış sayesinde işgörenler çalıştıkları iş yerinde kalmakta, örgütsel performansta artış sağlanmakta ve böylece kuruma fayda sağlanmış olmaktadır (Horwitz ve Horwitz, 2007).

Pitts (2006)'nın öne sürmüş olduğu üç ana fonksiyonun farklılıkların yönetimine dair kapsamlı modeli şekillendirmektedir. Farklılıkların yönetimine ilişkin yapılan bütün uygulamaların ve girişimlerin örgüt misyonuna bağlandığına işaret edilmektedir. Modeldeki üç boyut üç tane örgütsel çıktıyla ilgili olmaktadır. en sonda ortaya çıkan sonuç, örgütsel performansı oluşturmaktadır.

Şekil 7: *Kapsamlı Farklılık Yönetimi Modeli*



Kaynak: Pitts, D. W. (2006). Modeling the Impact of Diversity Management. *Review of Public Personnel Administration*, 26. (Akt. Ateş, 2019).

Eğitim Örgütlerinde Farklılıkların Yönetimi

Eğitim kurumları toplumun bir kesiti olarak düşünüldüğünde öğrenciler, öğretmenler, diğer çalışanlar, veliler ve okul yöneticileri bazında farklılıklara sahip olduğu görülmektedir. Bu farklılıklar bireysel boyutta olduğu gibi örgütsel boyutta da kendini göstermektedir. Eğitim kurumunu oluşturan paydaşların farklılıkları konusunda bilinçli olan yöneticinin heterojen çalışma grubundan yüksek düzeyde performans elde edebilmesi ve eğitimin amaçlarına ulaşabilmesi adına izlediği uygulama, politikalar ve stratejiler önem kazanmaktadır.

Aydın (2014)'e yönetimde verimlilik elde edilmesi ve başarıya ulaşılabilmesi için önceden ortaya konulan hedeflerin gerçekleştirilmesi için örgütü oluşturan madde ve insan gücünün eşgüdümlü bir şekilde çalışmasını sağlamakla mümkün olmaktadır. Bu bağlamda Balcı (2016)'ya göre okul yönetiminin; eğitim kurumunda önceden ortaya konulan amaçlara ulaşmak için kullanıldığı strateji, yöntem ve teknikler önemli bir yere sahip olmaktadır. Okul yöneticisinin çalışanları arasına görev tanımı yapması, aralarında işbirliği oluşturması ve okulun hedeflerine verimli bir şekilde ulaşılmasını sağlamasında etkili olmaktadır.

Okul yöneticisi eğitim kurumunu yönetirken çalışanların her birinin farklı psiko- sosyal kişilik özelliklerine sahip olduğunun bilincinde olması önem kazanmaktadır. Çalışanlar arasında ayırım gözetmeksizin adil ve tutarlı davranışlar sergilemesi gerekmektedir. Okul kültürünün geliştirilmesinde okul yöneticisinin; öğrenci, öğretmen ve veli işbirliğini sağlamasına, etkili iletişim becerilerini kullanmasına, çalışanların karara katılmasının sağlanmasına, çalışanlarını motive etmesine, sorunları uygun yöntemler kullanarak çözmesine ve çalışanın bilgilendirip geliştirerek olumlu okul iklimi oluşturan öğretici bir lider özelliğine sahip olması önem kazanmaktadır (Aslanargun ve Bozkurt, 2012). Buna paralel olarak Sağnak ve Şentürk (2012) çalışmalarında okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının okul iklimini etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Okul yöneticilerinin varolan düzeni kurmak ve çalışanların görevlerini yerine getirmelerini sağlamak için göstermiş olduğu davranışları uzlaşımçı liderlik özelliği taşıyorsa okul ikliminin olumlu etkilendiği bulgusuna ulaşılmaktadır. Okul yöneticisi tarafından motive edilen çalışanların kuruma olan bağlılığının arttığı ve ortaya çıkan bir çok engelin aşıldığı görülmektedir.

Eğitim yönetiminin günümüz koşullarına uygun olarak sosyal bir sistem olan okulun yönetimine aktarılırken, okul yöneticisinden bazı beceri ve yeterliklerin olması ön görülmektedir. Yönetim boyutunda gerekli eğitimi almış kişilerin okul yöneticisi

olmasının, okul yöneticisinin teknolojik yenilikleri okula getirmesinin ve eğitimin sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi için fiziki koşulların sağlanmasının yanında öğretmenlere öğretim liderliği yapmasının, eğitimde istenilen amaçlara ulaşılmasında fayda sağlamaktadır (Demirtaş ve Özer, 2014). Dolayısıyla okul yöneticilerinin öğretim liderliği görevini yerine getirirken, eğitimin amaçlarına ulaşmasında öğretmenlere gerekli kaynak ve bilgiyi sağlaması için gerekli bilgi, beceri ve farklılıklarla ilgili farkındalığa sahip olması gerekmektedir. Her öğretmen farklı özelliklere sahip olup, her birinin gelişimi de farklılık göstermektedir. Okul ortamında farklılıklara olan saygı ve kabulün gelişimi için çalışanlarına destekleyici ve öz saygılarını yükseltecek davranışlar sergilemesi, kendi davranışları ile çalışanlara rol model olduğunun bilincinde olması önemli olmaktadır.

Yöneticiler farklılıkları bazen tehdit olarak algılayabilmektedir. Bu yanlış ile hareket etmek yerine kuruma demografik, sosyo – kültürel ve kişisel özellikler açısından farklılıkların yer almasına izin veren yönetici çeşitliliği artırmaktadır.

İşgücündeki bu çeşitlilik ise kurumun etkililiğini ve üretkenliğini artırmaktadır (Memduhoğlu, 2011). Balyer ve Gündüz (2010) okul yöneticilerinin öğretmenleri insani özelliklerden doğan farklılıklarının olduğunu kabul edip, her birinin değerli olduğunu, bu farklılıklara saygı gösterip, zenginlik kattığı görüşüne paralel olarak öğretmenlere, öğrencilere ve velilere karşı aynı tutum ile davranışlar içerisinde olması gerekmektedir. Okul yöneticisi liderlik rolünde olduğunun bilinciyle önyargılarından sıyrılarak, eğitimi destekleyici barışçıl bir okul atmosferinin yaratılması için uğraşmalı, bunu yaparken öğretmen ve öğrenci davranışlarını gözlemleyerek, olumsuz bir durum oluşmadan önüne geçebilme becerisine sahip olması gerekmektedir. Bu farklılıklar birçok açıdan kendini gösterebilmektedir. Buluç (2009)'a göre; öğretmenlerin sahip olduğu değerleri, yaşam biçimleri, siyasi görüşleri, inançları, sosyo-ekonomik durumu, sorun çözme biçimi ve mesleki yöntemleri gibi farklılıkları mevcut olmaktadır. Bu farklılıklar doğrultusunda öğretmenlerin okul yönetiminden talepleri değişiklik göstermektedir. Bu bağlamda okul yönetiminin dönüşümcü liderlik özelliklerine uygun bir tutum sergilemesi, farklılıklara yönelik örgütte demokratik bir ortamın oluşturulması adına uygulamalara baş vurulması gerektiği ifade edilmektedir.

Demokratik bir okul ortamı sayesinde çalışanların fikirlerini sunmaları ve kendi potansiyellerini ortaya koymaları için fırsat yaratılmış olmaktadır. Böylece çalışanların buldukları okula olan aidiyet duygularının ve örgütsel bağlılıklarının

güçlenmesi sağlanmaktadır. Ateş ve Ünal (2021) çalışmalarında farklılık yönetimi ile iş tatmini, örgütsel destek ve örgütsel bağlılık arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmaktadırlar. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimindeki farklılıklarının göz önünde bulundurulması, ihtiyaç duyulan beklentilerine cevap verilmesi ve cesaretlendirilmeleri gerekli görülmektedir. Bu doğrultuda öğretmenlerle kurulan iletişim ve işbirliği içerisinde çalışma prensibi yanında, öğretmenleri olumsuz etkileyen durumların belirlenmesi ve fikir alışverişinde bulunulmasının önemine değinilmektedir.

Sabharwall (2014)'ın çalışmasında da benzer şekilde yönetici desteğinin altını çizmektedir. Çalışanların performansında artış sağlanmasında farklılıkların yönetiminde yönetici uygulamaları ve desteği önemli bir yere sahip olduğu vurgulanmaktadır. Bu doğrultuda yöneticilerin çalışan görüşlerine başvurması, çalışanlarda kendilerini değerli gördüklerine dair algının yaratılması adına benliklerine olan saygının gelişimine olanak tanıyan uygulamaların dahil edilmesinin faydalı olacağı görüşü belirtilmektedir. Dolayısıyla kurumla ilgili kararların alınmasına katılan ve fikirlerini ortaya koyan çalışanların varlığı ile çalışma ortamının üretkenliği artmakta, bilgi kaynaklarını sunan yönetici gelişime teşvik ederek destekleyici liderlik tarzı ortaya koymaktadır.

Farklılıkların etkili yönetilmesi ile birlikte kurumun değişimlere karşı uyumu kolaylaşmakta, çalışanların kurumda devamlılığı sağlanmakta, daha verimli olmaları sağlanırken yaratıcılıklarının da ortaya çıkmasına zemin hazırlanmış olmaktadır. Böyle bir çalışma ortamında kişiler kendilerini ifade edebildiği sürece moralleri daha yüksek olmakta, çevresel koşullara uyum sağlama kolaylaşmakta ve sonuç olarak olağan bir denetim sistemi oluşmaktadır. Farklılıklar görmezden gelindiğinde ise ayrımcılıklar normal karşılanmaya başlamakta, iletişim sıkıntılarının ortaya çıkması ile çatışmalar meydana gelebilmektedir. Bu durum çalışanların örgütsel bağlılığını zedeleyebilmekte ve işgücü istismarına yol açabilmektedir (Balyer ve Gündüz, 2010).

Okullarda farklılıkların etkili yönetilmesinde bir diğer önemli konu okul yöneticisinin değerler konusunda bilgili olması ile ilgili olmaktadır. Polat (2012) yöneticinin çalışan davranışlarını anlayabilmesi ve yönetebilmesi adına kurumla ilgili değerlerin analizini yapabilmesi gerekmektedir. Bu analizin yapılabilmesi için öncelikle okul yöneticisinin değerleri bilmesi, bu doğrultuda örgütle ilgili değerlerin oluşturulması ve kuvvetlendirmesi gerekmektedir. Değerlerin yanında global dünyada tüm kurumlarda olduğu gibi eğitim kurumlarının demografik yapılarında değişimlerin

olduğu görülmektedir. Bu nedenle bu farklılıklar karşısında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin ortaya koydukları tutumların, öğrencileri etkilediği noktasının gözden kaçmaması önemli olmaktadır. Bu konuda Atasoy (2012) çalışmasında akademisyenlerin davranış ve tutumlarının öğrenciler üzerinde etkili olduğunu, özellikle öğrencilerle ilişkilerde ayrımcılık yapılmaması, ideoloji ile ilgili, dini inanış ve etnik konuların hassas olabileceğinin göz önünde bulundurulmasının önemli olduğunu ifade etmektedir. Farklılıklar hem öğrenci hem de öğretmen açısından ele alındığı zaman, yöneticinin okulu etkili yönetebilmesinde demokratik uygulamaların önemli olacağına ilişkin vurgu yapan Çetin ve Bostancı (2011) çalışmalarında farklılıklara saygı ile yöneticinin bilgi ve becerisinin altını çizmektedir. Topçubaşı (2016) eğitim kurumlarında farklılıklara saygı bilincinin eğitim yoluyla öğrencilerde oluşturulabilmesi için öncelikli olarak ortamın ona göre düzenlenmesi, eğitim programı ve materyallerin ona uygun olması gerektiğini ifade etmektedir. Öğrencilerde problem çözebilme, farklılıklar karşısında empati kurabilme ve olumlu sosyal kimlik oluşturabilmelerine katkı sağlayacak çokkültürlü eğitim ortamı oluşturulması önemli olmaktadır.

Eğitim kurumlarında yönetimle ilgili uygulama ve alınan kararlarda farklılıklara yönelik algıların etkisiyle, olumlu ve olumsuz sonuçlar doğmasına sebep olabilmektedir. Memduhoğlu (2016) çalışmasında okul yöneticileri öğretmenlerin bireysel özellikleri doğrultusunda işbölümü ve görev paylaşımı yapıldığı, kendilerini rahat bir şekilde ifade imkanı buldukları çalışma ortamından bahsetmektedirler. Oysa ki öğretmenler tam tersi olarak farklılıklar karşısında yönetim anlamında okul yöneticisinin zorluk çektiğini, aynı grupta çalışacak olanları belirlerken sorun çıkmaması adına benzer özelliklerden olanlardan seçmesi, farklı olanı bastırması aslında farklılıkların doğal karşılanmadığının bir ispatı olmaktadır.

Eğitim kurumlarında eğitimin kalitesinin artırılmasında ve öğretmenlerin gelişiminde değerlendirme süreci önemli bir yere sahip olmaktadır.

Tekin ve Akyol (2017) değerlendirme sayesinde öğretmenler hem kişisel hem de meslekleriyle ilgili alanlarda gelişimler gösterme imkanı bulurken, buna paralel olarak eğitim süreci de olumlu yönde gelişim göstermekte olduğu ifade edilmektedir. Bu bağlamda değerlendirme yapılırken örgütsel adaletin sağlandığından emin olunulması, öğretmenlerin artı yönlerini vurgulayan, eksik yönlerinin gelişimine fırsat

tanıyan bir ortamın oluşturulmasının iş doyumu ve örgütsel bağlılığı güçlendirdiği vurgulanmaktadır. Aynı şekilde okullarda farklılıkların yönetimi sürecinde değerlendirmenin adil bir şekilde yapılması öğretmen gelişimi ve eğitime önemli katkılar sağlayabilecektir.

Sonuç olarak eğitim kurumlarında okul yöneticilerinin, farklılıklar konusunda bilgili olması, çalışanları ve aileleri bu konuda bilinçlendirip, farkındalık kazanmalarını sağlaması, kurumla ilgili karar alınacağı zaman öğretmenlerin fikirlerine başvurması, destekleyici bilgi kaynakları ortaya sunması ve her birinin benlik saygısını artıracak eylemlerde bulunması okuldaki iş potansiyelinin yükselişe geçmesinde etkili olabilmektedir. Ayrıca öğretmen - veli – yönetici arasındaki iletişimin güçlendirilmesi, adil bir şekilde değerlendirmelerin yapılması ve çok kültürlü eğitim ortamlarının desteklenmesiyle farklılıkların kucaklanması, saygı gösterilmesi sayesinde eğitimin amaçlarına ulaşmasında başarı sağlanabileceği ön görülmektedir.

Farklılıkların Yönetimi ile Tolerans Eğitimi Arasındaki İlişki

Çalışma ve sosyal yaşamdaki farklılıklara eğitim yoluyla uyum sağlanabilmektedir. Farklılık kavram olarak dar ve geniş biçimde olmak üzere gruplandırılabilir. Örgütte bulunan bireylerin yaşı, cinsiyeti ve etniksel durumu dar anlamda farklılıkları açıklarken; bireylerin eğitim düzeyi, örgütsel pozisyonu, iş yaparken başvurduğu yöntemi, kişiliği ve demokratik özelliklerini içeren geniş anlamdaki farklılıklarını ifade etmektedir (Aksu, 2008). Her kurumda olduğu gibi eğitim kurumları da bireylerdeki farklılıkların toplamından meydana gelmektedir. Okul yöneticisi bu farklılıkların bilincinde olması ile uygulamakta olduğu politika ve stratejileri bu doğrultuda seçmesi ve farklılıkları etkili bir şekilde yönetebilmesi gerekmektedir. Güleş (2012) farklılıkların yönetimini, kişilerin sahip oldukları farklılıkların bilincinde olup, eğitimde fırsat eşitliğine olarak tanıyan, kişilerin pozitif yönde ilişkiler geliştirilmelerine yardımcı olan tutum ve davranışlar içerisinde olmalarını arzulayan yönetim şekli olarak açıklamaktadır. Bu bağlamda okul yöneticilerinin, öğrencilerin bu yönde gelişimini destekleyici, farklılıklara saygı gösteren bir okul ortamı oluşturulmasında görev üstlenmesi gerekli olmaktadır. Okullardan beklenen tek tipte bireyler yetiştirmek olmamakla birlikte görüşlerini özgür bir biçimde ifade edebilen, duyarlılığı yüksek bireylerin yetiştirilmesi istenmektedir. Dolayısıyla bu yönde bireylerin yetiştirilmesinde eğitimde öğrencilerin

sadece öğretilen teorileri alan bireyler olarak değil de aktif olarak öğrenebildikleri, toplumun yansıması olan farklılıklara saygıyı içeren demokrasi temellerine dayanan eğitim ile mümkün olabilmektedir (Şişman, Güleş ve Dönmez, 2010). Eğitim kurumunda farklılıkların tanımlanmasıyla yönetsel uygulamaların farklılıklardaki beklentiler doğrultusunda yapılması sonucunda ötekileştirmeye ve dışlama gibi davranışlar yer almayacağından öğretmenler ile öğrenciler açısından güven veren ve rahat bir çalışma, öğrenme - öğretme ortamı yaratılmış olmaktadır (Nelson ve diğerleri, 2012). Çetin (2009) çalışmasında öğretmenlerden kaynaklı farklılıkların yönetiminde okul yöneticilerinin sahip oldukları bilgileri, becerileri ve yeterlikleri konusunda öğretmenlerin görüşlerine başvurulmaktadır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar arasında katılımcı görüşlerine göre okul yöneticilerinin yönetim yeterliklerine olan algılarını yaşın, cinsiyetin, kıdemin ve branşların etkilemediği, bu yönde daha önce hizmet içi eğitime katılanların görüşlerinde fark görülmektedir. Bu açıdan çalışmaya bağlı olarak öğretmenlerin farklılıklar konusunda hizmet içi eğitimlere katılması sonucu farkındalıklarının artmasıyla okul ortamında daha bilinçli bir bakış açısıyla davranış ve tutumlar içerisinde olmalarına, böylece olumlu yönde yansımalar elde edilmesine yardım edebilmektedir.

Şahin (2015) çalışmasında öğretmenlerin farklılıkların yönetimine yönelik algılarının genellikle yüksek seviyede olduğu belirtilmektedir. Kurtulmuş (2016) öğretmen algılarını farklılık yönetiminde kuruma olan bağlılıkları ve kurumsal vatandaşlıkları ile ilgili ele almaktadır. Katılımcılara uygulanan anketler sonucunda farklılıkların yönetilmesi konusunda iyi sayılabilecek seviyede bilinçli oldukları, bu durumun yaşa, cinsiyete ve medeni durum gibi özelliklerine göre değişmediği, farklılıkların yönetime ilişkin uygulamaların katılımcıların kuruma olan bağlılıkları ve kurumsal vatandaşlıklarında olumlu etkiler oluşturduğu ifade edilmektedir. Köllen (2019) çalışmasında bir yönetim yaklaşımı olarak farklılıkların yönetimini ele almaktadır. Çalışmada bu yönetim yaklaşımının tarihsel geçmişi, uygulanış biçimi ile ilgili açıklamalarda bulunurken; farklılıkların yönetimini, boyutları ve meşruiyeti olmak üzere iki alanda açıklamaktadır. Bir diğer çalışmada Syed (2020) çalışmasında kurumlarda eksik sesin ne olabileceği ile ilgili literatür araştırmasının ardından, farklılıkların yönetimi konusunda çalışanların sesi bağlamında eksikliği ortaya koyarak, bir paradigma çerçevesinde açıklamalarda bulunmaktadır. Kurumlarda kadınların, çeşitli cinsel yönelimi bulunan bireylerin (LGBT) ve farklı etnik kökenden

olan azınlıklar hakkında vakalaştırıp, çeşitlilik kavramıyla bağlayarak kurumlarda çalışanlar arası eşitsizliğin oluşu, görmezden gelindiği ve baskılanmasının nedenleri üzerinde durmaktadır. Sonuç kısmında ise uygulayıcı görüşlerine yer verilmektedir. Bir başka çalışmada Okat (2010) kurumlarda farklılık yönetimiyle kurum iklimini birlikte analiz ettiği çalışmasında, farklılık yönetimi ile kurumlarda ve toplumlarda barışçıl bir yaşam kültürünün oluşturulabileceği, kurumlarda başarının yakalanmasında kurumun farklılıklara göstermiş olduğu değer, farklılıklarla birlikte var olmanın önemini anlayıp, hayata geçirmesiyle mümkün olabileceği açıklanmaktadır.

Farklılıkların etkili yönetilmesiyle; (i) çalışanların örgüt bağlılığı artmakta, (ii) globalleşme ile teknolojiye gelişmelerin yansımaların etkisi yönetilmekte, (iii) çalışanların iş yapmak için daha çok güdülenmesi sağlanmakta, (iv) farklı becerilere sahip bireylerin iş performansından yararlanılmakta, (v) çalışanların yaratıcı yönleri desteklenmekte, (vi) Çok kültürlü örgütlerin yönetilmesinde başarı artmakta, (vii) çalışanların birlikte iş yapma ve bilgi, deneyim paylaşımı artmakta, (viii) müşteri memnuniyeti artırmakta, (ix) daha çok satış sağlamakta ve (x) örgütün imajını güçlü duruma getirmektedir (Fettahlıoğlu ve İnce, 2013).

Atasoy (2012) üniversite öğrencilerinin ayrımcılığa dair bakış açılarını ve bu konunun başarılarına olan etkisine değinmektedir. Öğrencilerin okula başladıkları ilk yıllarda daha olumlu oldukları, dinsel ve etnik açıdan azınlık durumunda olan öğrencilerin, öğretim görevlilerini olumsuz algıladıkları ifade edilmektedir. Görülmektedir ki örgütlerde yer alan bireylerin ister öğretmen konumunda isterse öğrenci konumunda olsun, farklılıkların yönetimine olan bakış açıları, sahip oldukları özelliklerine ve buldukları örgütün yapısına, yönetici uygulamalarına göre değişiklik gösterebilmektedir.

Bu durumda bireylerde farklılıklara karşı farkındalık sağlanması, saygı ve kabulün oluşturulabilmesi adına tolerans bilincinin geliştirilmesi önemli olmaktadır. Tolerans bilinci de ancak okullarda yapılan eğitimle küçük yaşlarda başlaması ile mümkün olmaktadır. Williams (2004) etik değerlerin öğretilmesiyle bireylerin kültürel düzeyi yükselmektedir. İnsanlar ahlaki normlarına göre kararlar vermesiyle iyi ve kötü davranışları farklılaştırmakta ve ona göre değerlendirmektedir. Bireylerde ahlaki norm ve değerlerinin evrensel ve objektif bir nitelikte gelişmesinde eğitimin önemli bir yeri olduğu yadsınamaz olduğunu belirtmektedir. Spinoz (2008) tolerans eğitimi sayesinde toplumun beklentilerine kültürel açıdan uygun, adil, dürüst ve erdemli olmayı

benimseyen bireyler yetiştirmek mümkün olabilmektedir. Tolerans eğitimi ile, gençlerin bağımsız yargı, eleştirel düşünme ve etik akıl yürütme becerilerinin geliştirilmektedir (UNESCO 1994).

Reardon (2004) ise tolerans eğitimi barış kültürü kazanmaya yönelik bir tür eğitim olarak ifade ederken, Weidenfeld (2002) tolerans eğitimi demokrasi eğitimi olarak açıklamaktadır. Heller ve Hawkins (1994) tolerans bilinci gelişen birey başkalarının inanç ve uygulamalarına saygı göstermektedir. Tolerans, insanların uluslar, cinsiyetler, inançlar ve nesiller arasında anlayışlı bir tutum benimsemesini sağlamaktadır. Eğitim yoluyla insanlar arasında ırk, din ve sosyal açıdan farklılıkların olabileceğinin farkında olan öğrenciler, bunu kabul edebileceklerine ikna olmaktadır. Bu nedenle, tolerans eğitiminin erken yaşta okulda başlatılması bireyler üzerinde daha etkili olup ve eğitim ortamında bu alanda elde edilen kazanımlar daha kolay ölçülebilmektedir (Bracy, 2011).

Nikukar (2012) üniversitede öğrenim gören öğrencileri ölçekler uygulanarak toleransız olmanın kaygıya ve ruminasyona olan ilişkisini incelemiş ve aralarında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Khormaie ve diğerleri (2014) araştırma örneklemini üniversitedeki öğrenciler oluşturmaktadır. Katılımcıların tolerans seviyeleri ile umut seviyeleri arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Araştırma için ölçek kullanılmıştır. Tolerans seviyesi ile umut seviyesi arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İwata ve diğerleri (2000) tolerans konusu ile ilgili yaptıkları araştırmalarında toleransı etkileyen unsurları fiziki, sosyal, eğitici, sorunlu aileler, teknolojinin yarattığı sorunlar ve kalıtım şeklinde 6 gruba ayırmaktadırlar.

Demirtürk (2005) askerler üzerinde yaptığı araştırmasında askeri eğitimin öncesi ve sonrasında ölçek uygulanmıştır. Askerlerin eğitim sonrasında tolerans düzeylerinde artış gözlenmiştir. Kaleli (2013) çalışmasında üniversite öğrencilerine kendine saygı ölçeği, tolerans ölçeği ve kişisel bilgi anketi uygulanmıştır. Araştırmada katılımcıların kendine saygı düzeyi ile tolerans düzeyi arasında pozitif yönde, düşük düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yazgan (2007) çalışmasında üniversite öğrencilerinin tolerans düzeyleri ve öfke kontrolü arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bakioğlu (2013) üniversite öğrencilerinin katılımıyla yapmış olduğu araştırmasında kültürlerarası tolerans düzeyleri ile ahlaki olgunluk düzeyleri arasındaki ilişkiye bakmak için ölçekler kullanmış ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Sonuçlarda cinsiyete göre bir farklılaşma olmadığını

gözlemiştir. Bolat (2013) çalışmasında engelli çocuk sahibi olan ailelerin tolerans düzeylerine göre tükenmişlik durumlarını araştırmıştır. Çalışmasında uygulamış olduğu kişisel bilgi formu ve ölçeklerden elde ettiği verilerden tolerans düzeyi yüksek ailelerin tükenmişlik düzeylerinin azaldığı, eğitim sayesinde ailelerin tolerans puanlarının yükseldiğini gözlemiştir.

Küreselleşen dünyada eğitim örgütlerinin görevleri, bireyleri başarılı bir şekilde eğitmek ve teknolojinin ve küresel vatandaşlığın faydalarını anlamak açısından topluma rehberlik etmektir (Garner, 2002; Robinson, Workman ve Freeburg, (2019). Bu bağlamda eğitim programları, evrensel değerler ve küresel normlar esas alınarak tasarlanmaktadır. Dupri, Candra ve Nazirun (2019) Küreselleşme, ülkelerin politikalarında değişikliklere neden olduğundan, içerikle ilgili daha esnek bir yapıya ihtiyaç duyulmaktadır. Küresel vatandaş yetiştirmek için sunulan eğitim programları, süreç temelli gelişimin değerlendirilmesi gerekli olmaktadır. Küresel vatandaşlar, sosyal değişim, eşitlik ve adalet için sosyal aracı olmaktadır.

Tolerans eğitiminde farklılık yönetimi ve uygulamasının yararlarını anlama konusunda yoğun bir ihtiyaç vardır. Tolerans eğitimi, çatışmaları çözüme ve bireyleri gerekli bilgi, beceri, değer ve tutumlarla donatmada etkili olmaktadır (Johnson ve Johnson, 2010; Roffi, 2020). Bu nedenle tolerans eğitimi tüm eğitim programlarına dahil edilmeli ve küçük yaşlardan itibaren öğretilmesi gerekmektedir (Harris ve Morrison, 2003; Lazovsky, 2007; Oktariyati ve Suyatno, 2019; Juwita, Salim ve Winarn, 2018; Gutu ve Boghian, 2019).

Johnson ve Johnson (2006) okulları tolerans eğitimi yoluyla çatışmaları çözmek için gerekli becerileri sağlayan kurumlar olarak görmekte ve bunun bireysel ve toplumsal düzeyde barışa katkıda bulunduğunu ifade etmektedirler. Harris (2004) çalışmasında tolerans eğitiminin temel nedenlerinin ekolojik şiddet, soykırım, ırkçılık, cinsel istismar, aile içi şiddet ve modern savaş olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle, öğretim görevlileri öğrencilere tehdit edici durumlarla başa çıkmayı ve barışı sağlamayı öğretmelidir. Tolerans eğitimi, durumların nasıl gelişeceğini belirlemede çok etkili olabilmektedir. Daha geniş bir ifade ile, çatışmaların sona ermesi ve bir barış kültürü inşa edilmesinde eğitim kurumlarında barışı koruma stratejileri geliştirilmesinde bir yöntem olmaktadır (Sudarsana, Mahardika, Wiguna, Juliantari & Warta , 2019). Ayrıca tolerans eğitimi, öğrencilerin akademik başarısını teşvik eden temel faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir (Harris, 2004).

Tolerans eğitimi, kültürlerarası eğitimde aşağıdaki konularda önemli bir role sahiptir; (i) çağdaş öğretim yöntemlerinin, müfredatın, konu içeriklerinin, kitapların ve çeşitli teknolojik eğitim materyallerinin kullanımı, (ii) öğrencilerin sınıflarda aktif hale getirilmesi, (iii) vatandaşlık eğitiminde değerlerin eğitimi, insan hakları ve özgürlüklerinin önemi ve farklılıklara saygı; (iv) günlük yaşamda karşılaşılan sorunları çözmek; (v) çatışmaları şiddete başvurmadan çözümlerin yollarını öğretmek (Kizi, 2020; Cojocariu, 2006).

Öğrencilerde tolerans oluşturmak için öğretmenin işbirliği becerilerini vurgulayan, sorunların üstesinden gelmek için kucaklayıcı bir bakış açısına sahip, empati örnekleri ve çatışmaları çözmek için olumlu yöntemler sunan bir barış kültürüne sahip rehber olması gerekmektedir (Winarni ve Rutan, 2020). Bu bağlamda tolerans eğitimi toplumsal barış ve huzuru sağlamada önemli bir role sahiptir. Eğitim sisteminden kaynaklanan rekabetçi sınıf ortamı yerine yaratıcı etkinliklerle aktif bir sınıf ortamı oluşturulması öğrenciler arasındaki etkileşimi artırmakta ve birbirleriyle uyum içinde çalışabilmelerini sağlamaktadır (Gunawan, Pranata, Astawa, Suda ve Indiani, 2019). Okullarda tolerans eğitiminin amaçları doğrultusunda kitaplar okunması, drama, gezi gözlemi, vaka çalışmaları gibi öğrencilerin aktif olarak katılabileceği yöntemlerin kullanılması faydalı olabilmektedir (Shiam ve Lodra, 2020). Ayrıca günümüzde Rupp (2013) çevrim içi öğrenmenin öğrenciler, eğitimciler ve topluluklar gibi gruplar için yapıcı bir rol oynadığını belirtmektedir. Bu bağlamda öğretmenler, öğretme anlayışlarını ve çeşitli bilgi türlerini geliştirmek için teknoloji ve pedagoji bilgilerini kullanmaları gerekli olmaktadır (Bingimlas, 2018). Tolerans eğitimi teşvik etmek için kullanılacak fırsatlar epeyce olmakla birlikte günümüzde teknolojik gelişmeler ön planda yer almaktadır. Örneğin UNICEF, savaş, çocuk işçiliği, şehirler ve çocuk hakları dahil olmak üzere birçok konuda gençlerden gençlere bilgi sağlamak için çocuklar için “Gençliğin Sesleri” adlı web sitesini belirtmektedir. UNICEF ayrıca öğrencilere çevresel, sağlık hizmetleri, toplumsal, kültürel ve yasal bağlamdaki sorunlar ve çatışmalarla nasıl başa çıkacaklarını öğretmeye çalışan bir CD-ROM hazırlamış olup, My City adlı bir oyunun tasarımıyla yapılmıştır. Kullanıcılar şehrin belediye başkanı olmakta ve farklı kültür ve etnik kökenlerden vatandaşların sorunlarını çözecek en uygun çözümleri bulmaya çalışmaktadırlar (Fountain, 1999; Damichi, 2014).

Farkındalık yaratma konusunda Campbell (2011) yaptığı çalışmada, okullarda sanat temelli çocuk hakları ve tolerans müfredatının potansiyel değerini keşfetmeyi amaçlamaktadır. Çalışma, demokratik bir toplumda tolerans eğitimi için etkili yollar araştırmaktadır. Öğretmen ve öğrencilerden oluşan katılımcılar, sanatın çocuk hakları ve tolerans konusunda farkındalık yaratmada etkili olduğu sonucuna varmaktadır. Ayrıca Yousuf, Qadri ve Osmanov (2019) toplumda barış, şefkat ve saygının dini öğretiler ve vatandaşlık eğitimi yoluyla aktarıldığını belirtmektedirler. Çağdaş bir toplumun oluşumunda üniversite öğretmenlerinin ahlaki gelişiminin öğrencilerin sosyal ve dini davranışa karşı tolerans geliştirmelerine yön verebileceği belirtilmektedir.

Agafonov (2007) çalışmasında, gelecekteki öğretmenlerin sosyal, politik ve ahlaki çeşitliliğe yönelik tutumlarını ortaya çıkarmak için 431 katılımcıdan veri toplamak için bir ölçek kullanmaktadır. Demokrasiyi ve demokratik değerleri savunan katılımcıların siyasi, sosyal ve ahlaki farklılıklara karşı zıt tutumlara sahip oldukları görülmektedir. Dolstra (2002) öğretmen adaylarının sınıf başarısı için kritik gördükleri sosyal davranışları incelemekte ve bu davranışların o zamandan beri değişip değişmediğini deneysel olarak test etmektedir. Hersh ve Walker (1983) yaklaşık 20 yıl önce "model davranış profilini" tanımlamaktadırlar. Ayrıca, küresel olarak hangi davranış türlerinin daha az tolere edildiğini belirlemek için belirli sorun davranışlarına yönelik öğretmen toleransı ölçülmektedir. Robinson, Workman ve Freeburg (2019) moda tasarımı öğrencilerinin yaratıcılık ve belirsizlik tolerans düzeylerini araştırmaktadırlar. Bu sonuçta, yaratıcılık düzeyi en düşük olan grubun belirsizliğe toleransta en düşük puanı almakta olduğu görülmektedir. Juwita, Salim ve Winarn (2018) erkek ve kız öğrencilerin farklılıklara karşı tolerans düzeylerini incelemek ve tutumlarını toplumsal cinsiyet perspektifinden değerlendirmek amacıyla nitel bir çalışma yürütmüştür. Bulgulara göre kız öğrencilerin çevredeki çeşitliliğe erkek öğrencilere göre daha duyarlı ve toleranslı oldukları sonucuna varılmaktadır. Bleasdale (2014) tolerans bilinci ile topluluk adaletini teşvik etmede okul liderlerinin rolünü ve deneyimlerini incelemek için bir vaka çalışması yürütmüştür. Sonuç olarak okul liderleri, eğitimciler ve ailelerin farklılık ve kaynaştırma alanlarında eğitime katılmalarının ve öğrencileri adil bir şekilde yetiştirmelerinin faydalı olabileceği belirtilmektedir. Aynı şekilde Mameghani (2017) üniversite öğrencilerinin tolerans ve mutluluk düzeyleri açısından farklı değişkenleri karşılaştırmak amacıyla ölçek uygulamaktadır. Elde edilen sonuçlara göre öğrencilerin mutluluk ve tolerans

düzeylerinin cinsiyet, yaş, medeni durum ve eğitim durumu değişkenlerine göre farklılık gösterdiği; bağışlayıcılık düzeylerinde cinsiyet, yaş, medeni durum ve eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Sonuç olarak yapılan çalışmalar incelendiği zaman gerek farklılıkların yönetimi olsun, gerekse tolerans eğitimi alanında olsun bireylere, örgütlere ve topluma büyük fayda sağlandığı görülmektedir. Farklılıkların yönetimi ve tolerans eğitimi konularını ilköğretimde değerlendiren bir çalışmaya yer almamasına karşın, son zamanlarda bu iki konuya yönelik çalışmalarda artış olduğu görülmektedir. Eğitim kurumlarında küreselleşme ve teknolojik gelişmeler sonucunda çok fazla değişimin yaşanması farklılıkları ortaya koymaktadır. Kurumların geleceğe gelişerek taşınması ise farklılıkların etkili yönetilmesiyle gerçekleşebilmektedir. Bu farklılıklara karşı saygı, kabul ve tolere edebilme becerileri ise tolerans eğitimi ile mümkün olmaktadır. Tolerans becerisi kazanmış bireylerde barışçıl kültürün oluşturulmasıyla, toplumsal hayatta aynı şekilde barış ve huzurun temellerinin atılmasına ve güçlendirilmesinde etkili olmaktadır.

Kültürel-Tarihsel Etkinlik Teorisi (CHAT)

Etkinlik teorisi; insanların sosyal, kültürel dünyasındaki evrimlerini inceleyen Rus psikologlar tarafından geliştirilen kavramları temel almaktadır. Etkinlik Teorisi ya da Kültürel – Tarihsel Etkinlik Teorisi (CHAT) olarak ifade edilen kuram farklı disiplinlerde son zamanlarda akademisyenlerin dikkatini çekmesiyle kullanımı yaygınlaşmaktadır.

Kültürel - Tarihsel Etkinlik Teorisi (CHAT), insan zihni (insanların ne düşündüğü ve hissettiği) ile aktivite (insanların ne yaptığı) arasındaki ilişkiyi anlamaya ve bütünsel olarak analiz etmeye yardımcı olan sosyo – kültürel ve tarihsel teorik bir çerçeve olarak tanımlanmaktadır (Engeström vd, 1999). Kökeni, Rus psikoloji kültürel tarih okulu kurucularından Lev Vygotsky ile Aleksei N. Leontiev gibi psikologların çabaları sonucu oluşturulan bu kuram 1920 ile 1930 yıllarına dayanmaktadır. Bu kurama göre insanların bilinçleri, karar verebilme, sınıflandırma yapma ve hatırlayabilme gibi bilişsel işlevleri günlük yaşama dair deneyimleri sonucunda oluşmaktadır. Bireylerin günlük yaşam deneyimlerinde bazı araç-gereçler olarak nitelendirilenlerden dil gibi sistemlerin karşılıklı olarak etkileşime girmesiyle mümkün olmaktadır. Bundan dolayı Vygotsky'e göre insanlar tek başlarına hareket

etmemekte, sosyal ve tarihsel bir doku içerisinde yaşamaktadırlar. İnsanlar sosyal dokulardan ayrı düşünülemez gibi öğrencilerin öğrenmelerine aracılık eden öğretmenler olmaktadır (Vygotsky, 1987).

Sovyet kültürel-tarihsel-psikolojinin kurucularının geliştirdiği Etkinlik Kuramı, Kant ve Hegel'in hem gelişimsel ve tarihsel fikirlere hem de insanların aktif ve geliştirici rollerine vurgu yapan klasik Alman felsefesine ve bu felsefeden hareketle ortaya çıkan ve daha çağdaş olan Marks ve Engels'in diyalektik materyalizm görüşlerine dayanmaktadır (Kutti, 1996). Sosyokültürel kuram Vygotsky'nin aracılık kavramına dayandığından dolayı Vygotsky'nin projesi olarak atfedilmektedir. CHAT ve Sosyokültürel Kuram aynı kökenden gelen, sosyal ortamlarda öğrenme ve gelişme ile bağlantılı olup, arabuluculuk eyleminin altını çizen, eyleme, tarihe ve kültüre aracılık yapan araçların öğrenme ve gelişmeye olan etkisini ele alan daha geniş analitik bir çerçeve olduğu ifade edilmektedir (Postholm 2015).

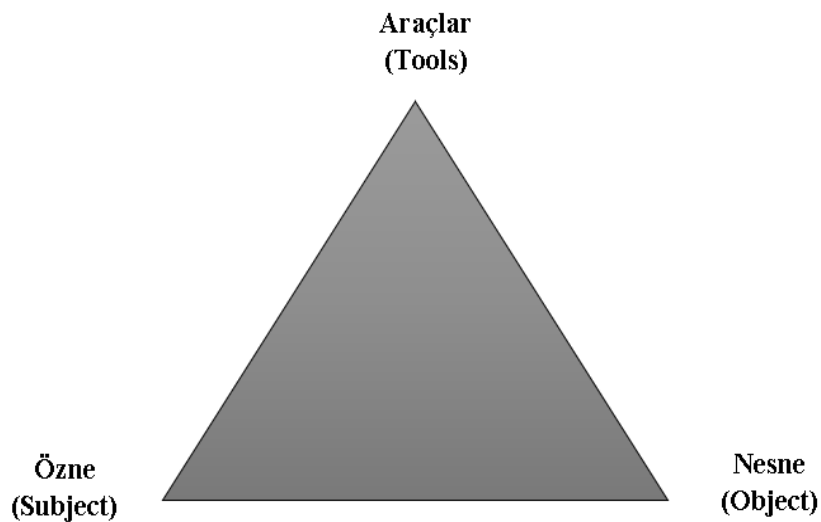
Vygotsky (1978)'ye göre Sosyokültürel Teoriye ilişkin görüşler esas alınarak çocuklardaki bilişsel gelişimin, içerisinde bulunulan toplum ve kültür tarafından desteklenmekte olduğu ifade edilmektedir. Çocukluk dönemlerinde başkalarıyla etkileşime geçilmesi içselleştirme süreçlerini etkilemektedir. İçsel gelişim süreçlerinin uyarılması ile içselleştirilme ortaya çıkmakta, böylece diğer insanlar bireysel bilişsel sürecin bir parçası olmaktadır. Çocuklardaki bu öğrenme ve gelişim gözlemlenebilmektedir (Motteram ve ark. 2013). Piaget öğrenmenin iki yönü üzerinde durmaktadır. (i) Bireysel ve sosyal yön ile (ii) zihinsel ve ahlaki yön şeklindedir. Piaget'e göre çocuklar hazır olarak sunulanlardan değil de kendileri çabalaması ve deneyimlemesi sonucu öğrenmektedirler. Öğrenmenin sosyal olmayıp, bireysel bir çaba olduğunu savunmaktadır. Vygotsky'e göre ise öğrenme kültürün yansıması olarak oluşturulan çevrenin bireye yüklediği anlamlar olmaktadır. Öğrenme için gerekli bilgi diğer insanlarla olan etkileşimler sonucu dışarıdan gelmektedir (Ergün ve Özsüer, 2006). Örnek vermek gerekirse çocuğun oyuncasını istediği zaman, onu işaret etmekte, annesinin ya da babasının ona uzandığı zaman çıkarmakta olduğu seslerini taklit ederek, zaman çokluğunda bu seslerden kelimeler ve cümleler oluşturarak isteğini dile getirebilmektedir (Motteram ve diğerleri, 2013). Öğrenmede semiyotik ve fiziksel araçlar aracılık etmektedir. Sosyokültürel kuramda, çevre hakkındaki bilgiler birey tarafından araçlar ile inşa edilmektedir. Dil birincil araç olarak sayılan aracı görevini üstlenmektedir (Vygotsky, 1978). Bu kuram farklılıkların incelenmesi

amacıyla felsefi ve disiplinlerin oluşturduğu kapsam olarak ifade edilen, esas ilgilendiği alan ise, insanların ve nesnelerin aralarındaki etkileşimi anlamlandırmaktır. Dolayısıyla hem bireysel anlamda hem de toplumsal düzeyde davranışları ele alan sosyo kültürel bir kuram olmaktadır (Kuuitti, 1996).

CHAT'ın Üç Nesli

Literatürde insanların sosyo – kültürel dünyasındaki evrimi tanımlayan Etkinlik Kuramı gelişiminde üç nesil etkinlik teorisinden söz edilmektedir. Birinci nesil etkinlik teorisi Vygotsky(1978) tarafından ortaya atılan, insanın zihinsel yapısı ile içerisinde bulunduğu sosyal ve kültürel ortamı bütünleştirmektedir. Doğduğu andan itibaren birey sahip olduğu dıştan gelen uyarımlara karşı doğrudan tepki vermemektedir. Bireyin çevre ile olan ilişkilerinde bu tepkileri geliştiren kültürel yollardan, araçlardan ve işaretlerden oluşan arabuluculuk yerine getirmektedir. Vygotsky'nin aracılı eylem modeli, arabuluculuk kavramı çerçevesinde oluşturulmaktadır. Birinci Nesil Etkinlik Kuramı kapsamına göre insan eylemlerini kişi ya da kişiler olarak atfedilen öznenin amaç olarak atfedilen nesneye yönelik olan ve nesnenin yönlendirdiği eylem şeklinde açıklanmaktadır (Engeström, 2001). Bireyler yani özne nesne ile doğrudan bağ oluşturmak yerine sonucun oluşumunda etkili olan arabuluculuk yapan araçlar ve işaretleri kullanmaktadır (Nussbaumer 2012). Vygotsky'nin Birinci Nesil Etkinlik Kuramı, diğer bir deyişle ilk nesil CHAT'ı oluşturan ana öğeler Şekil 8'de yer alan üçgen ile görselleştirilmektedir.

Şekil 8: *Birinci Nesil Etkinlik Kuramı.*



Birinci Nesil Etkinlik Kuramı'nda Vygotsky'nin bireyselliği ön plana çıkaran sınırlandırıcı açıklamalarını geniş bir açıdan ele alan Leont'ev (1978), başka bireyleri ve sosyal ilişkiler tarafından yapılan arabuluculuktan söz edilmemesine karşın üç seviyeli hiyerarşik bir model geliştirmektedir (Engeström, 2001). Bu model İkinci Nesil Etkinlik Kuramı olarak ifade edilebilmektedir. Leont'ev'in kolektif etkinlik kavramı üzerinde yoğunlaştığı , çalışmalarında geliştirmiş olduğu etkinlik sistemi, topluluk ve nesneyi elde etmek için yapılan eylemlerde katılımcıların tek başına yapamayacağını anlatan çalışmaları içermektedir (Gedera 2016). Bu bağlamda bireyin ötesinde kolektif faaliyet kavramını inceleyen, bireysel özne ile topluluk arasındaki karmaşık ilişkileri odağa alan etkinlik biçimi olarak ifade edilmektedir. Kolektif etkinlikte topluluğun hedefle ilgili olduğu, bireysel eylemlerin de bir amaç doğrultusunda yöneldiği ifade edilmekle birlikte, etkinlikte ve eylemlerin altında ise işlem basamağı yer aldığı açıklanmaktadır (Engeström 2009). Bu durumda etkinlik sisteminde üç basamak mevcut olmaktadır. Leont'ev'in görüşleri tablo şeklinde gösterilmektedir (Crawford ve Hasan, 2006; Demiraslan ve Usluel, 2005). Kuramın hiyerarşik yapısı Tablo 6'da sunulmaktadır:

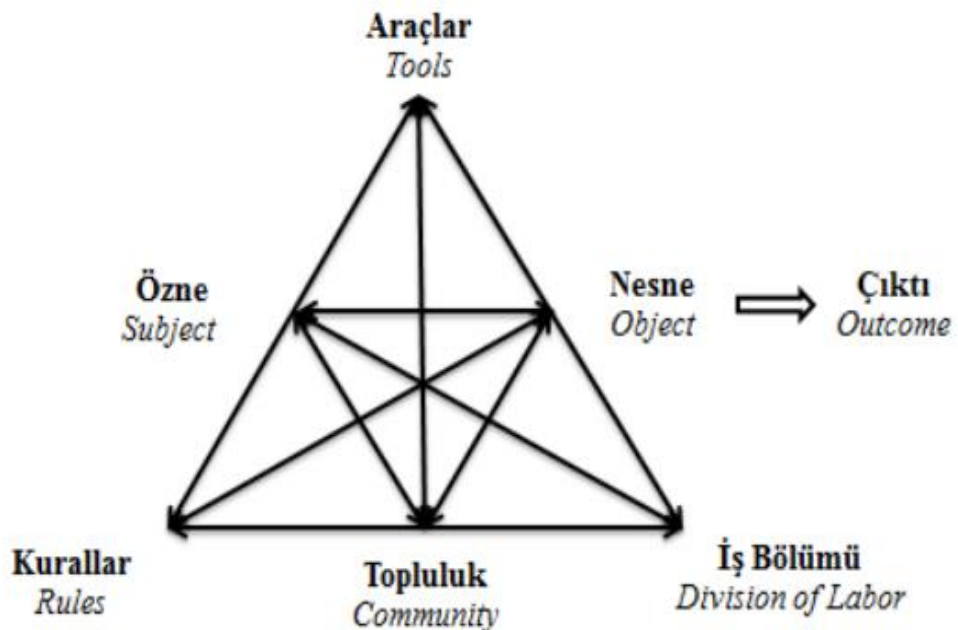
Tablo 6.*Etkinliğin Hiyerarşik Yapısı*

Seviye (Level)	NeyeYönelimli? (Oriented Towards)	Kim Tarafından Yönlendiriliyor (Carried Out By)
Etkinlik (Activity)	Nesne / GÜdü (Objec / Motive)	Topluluk (Community)
Eylem (Action)	Amaç (Goal)	Birey ya da Grup (Individual or Group)
İşlem (Operation)	Koşullar (Conditions)	Rutinleşmiş İnsan ya da Makine (Routinized Human or Machine)

Engeström (1987), Vygotsky ile Leont'ev tarafından geliştirilen modellerin sonucunda Üçüncü Nesil Etkinlik Kuramı'nı geliştirmektedir. Engeström üçüncü modelde toplumdaki kurallardan ve iş bölümünden bahsetmekte ve diğer modellerden daha geniş olarak etkinlik sonucunda ulaşılan çıktılara etkinlik sisteminde yer vermektedir (Engeström, 1999).

Herhangi bir eylemin odak noktası, fiziksel ya da zihinsel bir nesnenin üretilmesi olmaktadır. Özne, birey ya da grup, nesnenin yerine getirilmesi adına bir ihtiyaç ya da diğer bir ifade ile güdü olduğunu belirlemektedir. Araçların kullanılması (teknoloji, eğitim, kavramla ilgili görüşler, insanlar) özne, nesneyi gerçekleştirmek için hareket etmektedir. Topluluk üyeleri, öznenin altında işlenen kurallar ve normları belirlemekte ve topluluk üyeleri hedeflere ulaşmak için örgütlenmektedir (iş bölümü). Tüm unsurlar diğerlerini etkilemektedir. Araçlar ve diğer unsurlar, arka plan bilgisi, bireysel önyargılar, uygunluklar gibi sosyal, kültürel ve tarihsel unsurlardan etkilenmektedir. Her bir bireysel aktivite, öncelikli olarak bir araç, topluluk, kural veya başka bir aktivite unsuru odağına sahip olabilecek diğer çevredeki faaliyetlerden de etkilenmektedir. Bu nedenle, faaliyetin güdüsü olmakla birlikte, karmaşık, dinamik, tarihsel olarak yönlendirilen ve dönüştürücü özelliğe sahip olmaktadır (Koszalka ve Wu, 2004). CHAT, ampirik verilerden daha fazla içgörü elde etmek için kullanılan bir mercektir. Şekil 9'da Enström'un etkinlik sistemini oluşturan öğeler sunulmaktadır.

Şekil 9: Bir Etkinlik Sisteminin Yapısı (Engeström, 1987, s.78).



Böyle bir etkinlik sistemi aktivitenin amacını içerir; aktivitede yer alan konu; ilgili araçlar aktiviteye; etkinliğe katılımı şekillendiren kurallar; topluluk (tüm faaliyet sistemine dahil olan paydaşlar); ve son olarak işbölümünün gerektirdiği aktiviteyi gerçekleştirmek için gerekli öğeler yer almaktadır (De Beer, 2019).

Etkinlik Kuramının Temel Öğeleri

Etkinlik Kuramlarının gelişmesiyle bahsedilen öğeler ve açıklamaları şu şekildedir (Engeström, 2005; Jonassen ve Murphy, 1999):

- (i) ***Özne (Subject)***: Etkinlik sisteminde, bakış açısına yer verilen birey veya grup şeklinde açıklanmaktadır.
- (ii) ***Nesne (Object)***: Bir etkinliği diğer etkinliklerden ayrı kılan, gerçekleştirmek istenilen güdüsü olmaktadır. Özneyi harekete geçirerek, etkinliğe katılmasını sağlayan duruma veya problem alanına denilmektedir. Bir gereksinim ya da duyguyu işaret etmektedir.
- (iii) ***Araçlar (Tools)***: Etkinlikte istenilen amaca ulaşırken arabuluculuk görevi üstlenen somut ve soyut araçları ifade etmektedir. Somut araçlara örnek olarak bilgisayar, tablet, kitap gibi araçlar sayılabilirken, dil gibi içsel içsel ve psikoloji ile ilgili soyut araçlar yer almaktadır. Soyut araçlar, somut aracın nasıl kullanıldığı ve neden seçildiği hakkında bilgi sunmaktadır.
- (iv) ***Kurallar (Rules)***: Etkinlikte yer almakta olan etkileşimleri ve eylemleri düzenleme görevi üstlenen rehber konumdaki formal olabileceği gibi informal da olabilen kurallardan bahsedilmektedir. Bu kurallar topluma ait normları, politikaları ve etik başlığı altındaki konuları kapsamakta, aynı zamanda kişisel değerler ve inançları içermektedir.
- (v) ***Topluluk (Community)***: Etkinlikte yer alan öznenin ait olduğu sosyal grup olarak tanımlanmaktadır. Birden çok birey ya da gruptan meydana gelmekte olup, aynı etkinlikte bulunmaktadır.

- (vi) ***İş Bölümü (Division of Labor)***: Etkinlikte bulunan topluluk üyelerinin her birine rol, görev, yetki ve sorumlulukların dağıtılması şeklinde açıklanmaktadır. İş bölümü aynı zamanda bireyleri topluluğa bağlı kılmaktadır.
- (vii) ***Çıktı (Outcome)***: Etkinlik sistemi sonucunda meydana gelen soyut ve somut ürünler olarak açıklanmaktadır.

Etkinlik Kuramının Temel Aldığı Prensipler

Engeström (2001) Ekinlik Kuramını beş prensiple açıklamaktadır. Bu prensipler şu şekildedir:

Analiz Unsuru Olarak Etkinlik Sistemi

Etkinlik sistemi bir bütün olarak düşünüldüğünde etkinliği oluşturan eylem ve işlemlerin birlikteliğini bozmayacak biçimde ayrılması ve yorumlanması şeklinde açıklanmaktadır. Eylem ve işlemlerin yalnız olarak düşünülmesi ve yorumlanması olamayacağından Etkinlik Kuramı ele alınan çalışmada etkinlik sistemini oluşturan öğelerin belirlenmesinden sonra nitel bir biçimde işlem ve eylemlerin açıklanması, incelenmesi ve elde edilen öğelerin bir birleriyle ilişkilendirilmesi olarak açıklanmaktadır (Engeström, 2001).

Çokseslilik Prensipleri

Etkinlik sisteminde yer alan farklı görüşler, gelenekler ve ilgi alanlarını belirtmektedir. Sistemin öğelerinde farklı geçmişler bulunmakta olup, sistemde araç, kural ile geleneklerde çoklu katmanlar ve tarihsel diziyi içermektedir. Etkinlik sisteminde iş bölümünde ve topluluk öğelerinde geçmiş ve görüş farklılığı olan katılımcılar mevcut olmaktadır. Ne kadar çok etkileşim olursa çokseslilik de artmaktadır. Bu bağlamda bir yandan gelişim sağlanırken bir yandan da problemlerin çıkmasına sebep olabilmektedir (Engeström, 2001).

Tarihsellik

Etkinlik sistemlerinde tarihin analiz edilmesiyle birlikte sistemde meydana gelen sorunlar daha kolay anlaşılabilir. Etkinlik sisteminin şekillenmesi ve dönüşmesi geniş bir zamanı kapsamaktadır. Örnek olarak sağlık veya eğitim programlarının analitik incelenmesi halinde yakın tarihin göz önünde bulundurulması ve etkinliği oluşturan süreçlerin, araçların, uygulanmakta olduğu yer ve genel anlayış ile karşılaştırılması uygun olmaktadır (Engeström, 2001).

İkilemler

Etkinlik sistemine daha sonra eklenmekte olan öğelerin sebep olduğu ikilemlerden kaynaklı bazı problemler meydana gelebileceği gibi etkinlik sisteminde bütün bir biçimde pozitif gelişmelerin olmasına katkı koyabilmektedir. Bu bağlamda ikilemlerden sorun olarak değil de değişim ve gelişim kaynağı olarak bahsetmek uygun olmaktadır (Engeström, 2001).

Genişleyen Dönüşüm ve Öğrenme Sistemi

Etkinlik sistemi oldukça uzun bir süreci içeren dönüşümlerle ilerlemektedir. Bu ilkede atıfta bulunulan etkinlik sisteminde genişlemekte olan dönüşümlerin gerçekleşmesine dayalı olasılıklarla alakalı olmaktadır. Etkinlik sisteminde ortaya çıkan ikilemlerin aşılabilmesi durumunda sistemi oluşturan normlar katılımcılar tarafından sorgulanmakta ve bazı değişimlerin yaşanmasına neden olabilmektedir. Etkinlikte önceden var olan amaç ve güdülenmenin sonradan farklılaşması ve evrimleşmesi sonucu dönüşüm gerçekleşmektedir (Engeström,2001).

İlgili Araştırmalar

Bu bölümde tolerans, tolerans eğitimi, farklılıklar ve farklılıkların yönetimi konuları temel alınarak yapılan çalışmalar üzerinde durulmaktadır.

Tolerans Kavramı ve Tolerans Eğitimi ile İlgili Araştırmalar

Seçkin ve Seki (2019) çalışmalarında göçmenlere karşı halkın tolerans düzeyini ortaya koymak amacıyla Çanakkale ilinde anket uygulamaktadırlar. Çıkan sonuçta ise güvenlik sorunundan kaynaklı uluslararası göçün olumsuz etkilerinin olabileceğidir.

Yılmaz (2019) çalışmasında tolerans ile hoşgörü kavramlarının aynı anlamda kullanıldığını; fakat incelenen yabancı kaynaklara bakıldığında ikisi bir birinden ayrı kavramlar olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca çalışmanın bir bölümünde J. Locke'un toleransla ilgili görüşlerine, diğer bir bölümünde ise S. Mendus'un bakış açısıyla toleransı açıklamaktadır. Çalışmanın sonucunda ise bu iki düşünürün tolerans konusunda aynı görüşlere sahip oldukları gibi ayrıştıkları bakış açılarının olduğu ifade edilmektedir.

Juwita, Salim ve Winarn (2018) çeşitliliğe ve çokkültürlülüğe karşı toleransın gerekliliği üzerinde durulan araştırmanın amacı dini temel alan bir ilköğretim okulunda öğrencilerin davranışlarını cinsiyet açısından farklılıklara karşı ele almak için yapılmaktadır. Araştırmada nitel yöntem kullanılarak, örnek olay incelemesi yapılmaktadır. Sonuç olarak ise farklılıklara karşı erkek öğrencilerin bilgi eksikliğinden kaynaklı daha çok toleranssızlık gösterdiği, kızların ise bu konuda daha toleranslı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Seki ve Seçkin (2017) çalışmalarında Türkiye'nin konumundan dolayı gerek yerleşmek için gerekse başka ülkeye geçiş rotası olarak Suriyeli göçmenlerin Türkiye'ye gelmesiyle birlikte Avrupa'nın ortaya koyduğu yeni politikalarından ötürü uzun bir zaman göçmenlerin Türkiye'de barınması beraberinde kapasite artışında

ötürü ortaya çıkabilecek risklerin neler olduğu ve tolerans sonucuna Çanakkale ilinde anket uygulayarak göçmenlerin barınma kapasitelerini tolerans yaklaşımı kapsamında ortaya koyarak, risklerin önüne geçilebilecek önerilere ulaşmak hedeflenmektedir.

Sütçügil, Yurdakul ve Türkçapar (2017) çalışmalarında üniversite öğrencilerinin erteleme eğilimlerinin düzeyine göre rahatsızlık toleransızlığı arasındaki ilişkiyi incelemek için İstanbul'daki 70 üniversite öğrencisine ölçekler uygulanmaktadır. Elde edilen sonuçta akademik başarı ile sıkıntı toleransızlığı arasında pozitif yönde, genel gecikme ile akademik gecikme arasında da pozitif yönde ve genel gecikme ile akademik başarının ters yönde ilişkili olduğu, akademik erteleme ile rahatsızlık toleransızlığı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Saulis (2013) çalışmasında toleransın kavramsal olarak teoride anlam eksikliğini gidermek adına eğitim, felsefe ve politika alanlarında ele almaktadır. Bu amaçla kavramsal analiz yöntemini kullanarak, eğitim bilimlerine uygulamaktadır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar ise; Tolerans siyasal alanda; kişilerin hangi inanç ve düşüncede olduklarına bakılmaksızın ortaya koyduğu işlerle değerlendirilmesi, eğitim alanında tolerans, bireylerin sahip olduğu inançlarını baskı altına almaya çalışmadan, nesnel bir biçimde değerlendirme yaparken çeşitli yöntemlerden yararlanılmalı; ayrıca bireylerin kendilerini ussallığı temel alarak geliştirmelerinde yol gösterici olmaktadır.

Kıroğlu, Elma, Kesten ve Egüz (2012) çalışmalarını öğretmen yetiştiren kurumlarda öğretim elemanlarının geleceğin öğretmenlerine örnek olmaları açısından sınıf içerisinde demokratik bir atmosferin yaratılması ve toleranslı davranışlar göstermesinin önemli olduğunu, bundan dolayı çalışmalarında öğretim elemanlarının demokratik bir değer olan tolerans hakkındaki görüşlerini ortaya koymak amaçlanmaktadır. Öğretim elemanlarının cinsiyete, kıdeme, medeni duruma ve unvana göre verdiği cevapları karşılaştırmak için ölçek geliştirilmekte ve tarama yöntemi kullanılmaktadır. Bu çalışmada sınıftaki tolerans ortamına ilişkin düşüncelerine, iletişime, katılıma, dış görünüme ve öğrencilere karşı verilen tepkilere bakılmaktadır. Sonuç olarak öğretim elemanları öğrencilerin derse katılım ve iletişimde toleranslı olurken, öğrencilerin giyim tarzlarında aynı toleransı göstermedikleri yönünde sonuca ulaşılmaktadır.

Gazioğlu (2001) çalışmasında Kıbrıs'ın tarihi sürecini incelemektedir. Türk yönetiminin üç asır boyunca adada Hristiyan ve Ermeni halkına karşı toleranslı ve adaletli davrandıklarını, bunun kanıtı olarak ise adada Yunan ve Ermeni kökenli varlıklı ailelerinin sayılarının fazlaca olmasının, adada barış ve toleransın hakim olduğu savunulmaktadır.

Iwata ve diğerleri (2000) yapmış oldukları çalışmada toleransa etki eden faktörleri gruplara ayırmakta ve değerlendirmektedir. Bunlardan ilki uykusuzluk, yorgunluk gibi fiziki engellerden kaynaklı etmenler; ikinci olarak yoksulluk, madde bağımlılığı, maddi durumun iyi olmaması gibi psikolojik ve sosyal etmenler; üçüncü olarak yetişme tarzı, davranışlar ve tutumları kapsayan eğitici etkenler; dördüncü olarak aile ortamındaki davranışlar, iletişimde ve davranışlarda sorun olması gibi faktörleri kapsayan problemli aileler; beşinci olarak teknolojinin getirilerinden kaynaklanan zorlu yaşamlar, rekabette dengesizlik, mesleki ve okumada sorunların olması; altıncı olarak ise kişilik özelliklerinde ve insanların yapılarındaki farklılıklarının dayandığı genetiksel etkenler sayılabilmektedir.

Fleming (2019) Hong Kong'da tolerans, eğitim ve ırk konulu çalışmasında, medya ve politika analizi ile ortaokul öğrencilerinin dil senaryoları aracılığıyla Hong Kong'daki "çeşitlilik" söylemleri incelenmekte ve eleştirel bir bakış açısı sunmaktadır. Bu etnografik çalışmada, etnik köken ve eşitsizliğin politika, okul ve bireysel düzeylerde nasıl olduğu ve bunların ev sahibi toplumlarda etnik azınlıkların eğitiminin nasıl etkilediği ifade edilmektedir.

Sudarsana Mahardika Wiguna, Juliantari & Warta (2019) Puja Mandala'nın tolerans eğitimindeki yeri konulu çalışmalarında, fanatizmin ortadan kaldırılmasında etkili olabilecek tutum ve kişiliklerle ilgili teorik boyutun yanında günlük yaşamda karşılaşılan durumlarla ilgili uygulamaya dayalı güvenli ve huzurlu bir iklim oluşturmanın önemi açıklanmaktadır. Çeşitli dinlerin bulunduğu bölgelerde insanların özgürce ibadetlerini gerçekleştirmesinde tolerans eğitiminin önemi vurgulanmaktadır.

Islam (2020) çalışmasında İslam'da öğretimin ana kaynağı olarak Kuran'ın dinlerin çeşitliliğine saygı gösterilmesi ve toleranslı olunması gerektiği ifade edilirken, "ben" münhasırlık iddiaları, Tanrı ile kişisel bir ilişkiye yol açan ya da tüm dini öğretimi harmanlayan "siz" kapsayıcılık aşamasında, ancak "biz" in açıklayıcıyla insani değerler ile dini takdir açıklanmaktadır.

Aslan ve Aybek (2020) çalışmalarında müfredatın ilköğretim dördüncü sınıf öğrencilerinin çokkültürlü eğitiminde tolerans ve eleştirel düşünme becerilerine olan etkisini araştırmayı hedeflemektedir. Bu çalışmada verileri toplamak için Kaptan-Yarar'ın Tolerans Tutum Ölçeği, tolerans derecesi ve eleştirel düşünme öykü testleri ile puanlama rubikleri kullanılmaktadır. Çalışma sonucunda ön test – son test puanları arasında anlamlı bir ilişkiye ulaşılmış olup, disiplinler arası eğitim programının çokkültürlü eğitimde uygulanması ile tolerans değeri kazandırdığı ifade edilmektedir.

Gunawan, Pranata, Astawa, Suda ve Indiani (2019) çalışmalarında Kalimantan'da barış inşası için Tumbang Kalang küyünde tolerans eğitimi uygulanması konusu işlenmektedir. Tolerans eğitimi uygulanmasıyla, etnik köken ve dini çeşitlilikten ayrı olarak toplumsal bütünlüğü sağlamak amaçlanmaktadır.

Hidayat ve Nasution (2020) çalışmalarında Bajrangi Bhaijaan filminde tolerans eğitiminin içerdiği değerler ortaya konulmak amaçlanmaktadır. Bu çalışma nitel bir araştırma olup, veriler birincil ve ikincil kaynaklardan elde edilmekte, döküman incelemesi yapılmaktadır. Bunun yanında içerik analizi tekniği kullanılmaktadır. Bu çalışmanın sonucunda Bajrangi Bhaijaan filminin özellikle dini tolerans eğitiminde kullanılabilir bir materyal olduğu ifade edilirken, tolerans tanımı; farklılıklara, dini inanışlara, fikir ayrılıklarına karşı saygı gösterip, değer verme, insanlarla iyi ilişkiler kurma ve önyargıdan arınmış, adil davranabilme durumu olarak ifade edilmektedir.

Shiam ve Lodra (2020) çalışmalarında Balun köyü'nde dinsel tolerans değerlerini aşmak için Ogoh-ogoh sanatını kullanarak turistlerin ve öğrencilerin katılabileceği tolerans eğitimi tur paketi meydana getirmektir. Bu çalışma dört basamaktan oluşan bir yaklaşımı içermektedir. Birinci aşama görsel olarak belgeleme, ikinci aşama eğitim içerikli tur paketi oluşturma, üçüncü aşama tur paketinin uygulanması ve dördüncü aşamada tasarının yaygınlaştırılmasıdır. Sonuç olarak ise geliştirilen tur paketi diğer dinlere saygıyı geliştiren tolerans değerlerini içermektedir. Dolayısıyla tolerans hareketi sembolü ile sosyal hayatta ve karakter eğitiminde kullanılabilir eğitimler biri olarak tercih edilebilir.

Koriakina, Tretyakova, Ignatiev ve Olesova (2019) çalışmalarında kültürel ve etnik gruplar arası farklılıklardan kaynaklı insan ilişkilerinde bir istikrar oluşmadığını, bunu kişiler arası toleransın ihlal edilmesine bağlamaktadırlar. Çokkültürlü eğitim ortamı ile tolerans kavramlarını ele alan bu çalışmanın yöntemi

literatür taramasıdır. Bu çalışma sonucunda çokkültürlü eğitim ortamının toleransın gerçekleşmesi için gereklilik olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Toleransın çeşitleri, kriterleri ve unsurları ortaya konuldu. Toleransın çokkültürlü eğitimde önemli bir yeri olduğu ifade edildi.

Cingi ve Çağlar (2020) çalışmalarında öğretmen adaylarının tolerans seviyelerini bazı değişkenlere göre açıklamaktır. Katılımcılar üniversitede birinci ve son sınıfta okuyan 112 öğrenciden oluşmaktadır. Verilerini toplamak amacıyla empati, önem, uyum ve tutumlara ilişkin dört unsurdan oluşan ölçek kullanılmaktadır. Bulgular değerlendirildiğinde, katılımcıların eğitim durumlarını, sosyo-ekonomik düzeylerini, hangi liseden mezun oldukları ve üniversitedeki buldukları sınıfa göre anlamlı bir ilişki olmadığı, babanın lisans ve lisans üstü eğitim almasının olumlu yönde anlamlı bir ilişki ortaya çıkmaktadır.

Dražanová (2019) eğitimin liberalleştirici etkisi ile uluslararası alanda birleştirici rol üstlenirken bir yandan da her coğrafyada farklı ulusal uygulamaların olduğu ifade edilmektedir. Bu bağlamda evrensel boyutta tolerans bilinci kazandırılmasında eğitimin önemli bir yeri olduğu, batılı ülkelerin yapılan araştırmalarla bunu daha çok kayıt altına aldığını, sosyo-ekonomik ve kültürel yönden farklı olup, ayrı coğrafyada bulunan uluslarda ise bu konuda az verini bulunduğu ifade edilmektedir. Çalışma, toplam tolerans düzeyleri ile eğitimin etkisindeki varyasyonların analizini kullanarak yapılan bir vaka çalışması olup, analizde 24 ülkedeki Dünya Değerler Araştırması üçüncü dalgasından (1995–1998) elde edilen veriler ile Polity IV projesinin ülkelerin siyasi rejimlerine ilişkin veriler kullanılmakta ve yapılan uygulamalara değinilmektedir.

İnan (2019) çalışmasında ilk olarak daha önceki araştırmaya atıflarda bulunarak toleransın siyasi ve sosyal alanda ele almakta, ikinci olarak toleransın bu alanlarının diğer ülkelerde ne durumda olduğunu araştırmakta ve üçüncü olarak ise toleransın diğer uygarlıklardaki farklılıklarını ortaya koymaktadır. Araştırmanın verileri 70'in üzerinde ülkeden elde edilen Dünya Değerler Anketi'nin (WVS) sonraki turlarından elde edilen veriler, Ordered Probit modelleri kullanılarak analiz edilmekte olup; sosyal gruplar ile ulusal ve dini grupların toleranslarının çeşit ve derece olarak farklı olduğunu, bu tolerans çeşitlerinin yaygın olup, uygarlıklarda etiyolojisinin aynı olmadığını açıklamaktadır.

Tyas ve Naibaho (2020) bireylerde erken çocukluk döneminde tolerans kültürü oluşturma konulu çalışmalarında plüralist toplumlarda yaşam için dinsel farklılıkları bulunan bireylerin uyumlu olması gerekli bir koşul olduğu ifade edilmektedir. Bireyler küçük yaşlardan itibaren yalnız olarak değil sosyal bir varlık olarak yetişmesine önem verilmesinin ileriki yaşlarda topluma uyum sağlamada sorun yaşamayacağı vurgulanmaktadır. Bundan dolayı çocuklara evde rol model olunması, sosyal davranış kalıplarının güçlü oluşturulması, öğrenmesi için motive edilmesi, öğrenmenin gerçekleşmesi için gerekli yardımın sağlanmasının önemli dört unsurdan biri olduğu açıklanmaktadır.

Al Majali ve AlKhaaldi (2020) iki yüz kadar üniversite öğrencisinin katılımcı olarak seçildiği çalışmalarında, akademik başarı ile çalışma değişkenlerini ele alınmakta ve tolerans değerlerini ortaya koymayı hedeflemektedirler. Bu çalışmanın verilerini toplamak için anket kullanılmıştır. Elde edilen veriler doğrultusunda tolerans değerleri arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğu, kadınların tolerans düzeylerinin erkeklere göre daha yüksek olduğu sonuçlarına ulaşılmaktadır.

Wiryono, Kitri, Novani, Belgiawan ve Setiawati (2020) Endonezya'daki öğrencilerin risk toleransı üzerindeki kültürel etkiler konulu çalışmalarında, yaklaşık 310 üniversite öğrencisine anket uygulanmaktadır. Anketlerden elde edilen sonuçlarda ailelerin yüksek öğrenim düzeyi, risk toleransında anlamlı bir eşleşme oluşturmaktadır. Risk toleransındaki farklılıkların en azından kısmen her bölgede bir kabile olan bir kültürün ürünü olduğunu, ancak bu tür farklılıklar her zaman gerçek yatırım kararlarına yansıtılmadığını göstermektedir.

Mameghani (2017) çalışmasında üniversite öğrencilerinin demokratik özelliklerine göre affetme, mutluluk ve tolerans düzeyleri karşılaştırılmıştır. Bu çalışmanın örneğini Türkiye ile İran'daki üniversite öğrencilerinden olan 1234 kişi oluşturmaktadır. Verilerin toplanması için Oxford Mutluluk Ölçeği, Tolerans Ölçeği ve Heartland Affetme Ölçeği kullanılmaktadır. Elde edilen verilere göre mutluluk ve tolerans seviyesi katılımcıların cinsiyetine, yaşına, medeni durumuna ve öğrenim durumlarına göre değiştiği; affetme seviyelerinin ise bu özelliklere göre değişmediği sonucuna ulaşılmaktadır.

Duran, Karadaş ve Kadder'in (2016) çalışmasında hemşirelik okuyan üniversite öğrencilerinin katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada öfke kontrolü ile

tolerans düzeyi karşılaştırılmaktadır. Elde edilen veriler ışığında ortaya konulan değişkenlerde hemşire adaylarının tolerans düzeyleri ile öfke kontrol puanları arasında anlamlı bir sonuca ulaşılmamıştır.

Demir, Ersanlı ve Kutlu (2016) çalışmalarında Samsun ile Elazığ'da ortaöğretimde görev yapmakta olan erkek ve kadın öğretmenlerin katılımıyla toplamda 299 öğretmen katılımcıdan veriler toplanmıştır. Çalışmanın amaçlanan öğretmenlerin cinsiyeti, medeni durumu, yaşı ve hizmet süresi gibi demografik verilere göre tolerans düzeylerini ortaya koymaktır. Bu amaç için tolerans ölçeği ve kişisel bilgi formu kullanılmaktadır. Sonuç olarak öğretmenlerin tolerans seviyelerinde cinsiyet ve medeni duruma ilişkin herhangi bir farklılık olmadığı, buna karşılık yaş ve kıdemde ise farklılıklar tespit edilmektedir. Ayrıca kıdem yılı ve öğretmenin yaşı arttıkça tolerans düzeylerinde azalmanın meydana geldiği sonucuna da ulaşılmaktadır

Güven (2016) çalışmasında üniversite öğrencilerini örneklem olarak seçmekte ve tolerans düzeylerini araştırmaktadır. Çalışmadan elde edilen sonuçlar arasında kızların erkeklere göre tolerans düzeylerinin daha yüksek olduğu, ayrıca üniversitedeki bölümlerde okuyan öğrenciler kıyaslandığı zaman sayısaldağilerin, dildeki ve güzel sanatlara göre daha çok toleranslı oldukları; sosyaldakilerin güzel sanatlara göre tolerans düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Mutluer (2015) çalışmasında tarih öğretmenlerini örneklem olarak seçmekte ve 100 katılımcıya anket uygulamakta bunun yanında 22 katılımcıyla mülakat yapmaktadır. Araştırmacının ulaşmak istediği hedef ise tarih öğretmenlerinin kavram olarak tolerans hakkındaki görüş ve düşüncelerini, ayrıca tarih derslerinde tolerans eğitiminin nasıl işlendiğini, etkili olup, olmadığını ortaya koymaktır. Sonuç olarak katılımcıların bu konuda bilgi sahibi oldukları, bu konuya olumlu baktıkları ve öğrencilere tolerans eğitimi konusunda bazı becerileri kazandırmaya yönelik eğitim verdikleri şeklinde sonuçlara ulaşılmaktadır.

Elisabet Langmann (2013) uygulamalı tolerans eğitimi üzerine kurgulanmış olan çalışmada, öğretmen ve öğrencilerin tolerans gösterilmesi gereken gündelik konularla karşılaştıklarında, nasıl davranabilecekleri ve nasıl hazırlanabileceklerini araştırmaktadır. Gerçek ve kurgusal sınıftan yararlanılmata temel amaç tolerans eğitiminde etik ve dönüştürücü potansiyelini ortaya koymaktır. Çalışmanın genelinde tolerans pedagojik alanda ele almaktadır.

UNESCO (1994) Dünyada haklar ve demokrasi çerçevesinde sürdürülebilir bir barış kültürü inşasını hedefleyen tolerans eğitimi kitapçığı UNESCO tarafından oluşturulmakta ve Birleşmiş Milletlerin 1995'te tolerans yılı kapsamında taslak olarak yayınlanmaktadır. Tolerans bilincinin toplumlarda gelişebilmesi için herkesin katılım göstermesi fikrine dayan bu kitapçık tolerans konusunda ilköğretimden ortaöğretime kadar eğitimi kapsayan, okul ve sınıf uygulamaları ile ilgili materyaller öğretmenlere, öğretmen yetiştiren kurumlara, toplum liderlerine, velilere ve sivil toplum kuruluşlarına rehber olmaktadır.

Mohammed (2019) çalışmasında araştırmacı tolerans ölçeği geliştirmek için uzman görüşlerine başvurmakta, 650 kişilik bir öğretmen grubuna anketler uygulanmakta ve bazı istatistiksel işlemler sonucunda geçerliği ve güvenilirliği sağlanan bir ölçek geliştirmektedir.

Aydoğmuş (2018) çalışmasında demokratik tutum ve toleransa ilişkin üniversitede okuyan öğrencilerin davranış ve tutumlarını ortaya koymak için yapılmaktadır. Bu amaç doğrultusunda katılımcılara demokrasi ve tolerans ölçekleri uygulanmaktadır. Katılımcıların tolerans düzeyleri ile demokratik tutumlarının; cinsiyet, eğitim aldıkları sınıf, bölüm, ailelerinin öğrenim durumu, sosyo-ekonomik boyutlarından elde edilen verilerine göre değişiklik gösterdiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Ataş (2017) bu çalışma Samsun'da görev yapmakta olan psikolojik danışmanlardan oluşan katılımcılardan oluşmaktadır. Katılımcıların cinsiyetlerine, alanla ilgili ya da dışından gelme olmaları, mesleklerinden memnun olma durumlarına göre sosyal destek anlayışları ve tolerans düzeyleri arasındaki ilişki ortaya konulmaktadır. Bunun için de tolerans ölçeği, kişisel bilgi formu ve sosyal destek ölçekleri kullanılmaktadır. Çalışma sonucunda katılımcı tutumlarının cinsiyete göre farklılaşırken, alandan mezun olmasına göre mesleki doyumu değişmediği görülmektedir.

Nabiyeva (2019) çalışmasında tolerans ölçeği kullanarak; üniversite öğrencilerinin demokrafik verilerinden cinsiyetlerine, sınıflarına ve mutluluk düzeyleri ile tolerans düzeylerini karşılaştırmaktadır. Cinsiyetlerine, okumuş oldukları bölümlere, sınıflara göre farklılıkların olduğu gözlenmektedir.

Ay (2013) çalışmasında hoşgörü eğitiminin uygulamaları ve kapsamını, ders kitaplarında yer almasını, değerler eğitimi kavramları ve yapılandırmacı eğitim anlayış açısından ele almaktadır. İlköğretimde işlenen Din dersi öğretim programında hoşgörünün olmasına karşılık ders kitaplarında uyumsuzluktan bahsedilmektedir.

Önger (2013) bu çalışmada hoşgörü ile tolerans eğitimi üzerine yoğunlaşmakta, Sosyal Bilgiler dersi kapsamında hoşgörünün bir değer olarak öğrencilere kazandırılması, toplumsal ilişkiler, bireysel sorumluluk alabilmede beceri ve farklılık kazanabilmeleri açısından önemli görülmektedir. Bundan dolayı öğretmenlere anket uygulanmıştır. Sonuç olarak ise öğretmenlerin yaşına, cinsiyetine, yönetimde olma durumuna ve görev yılına göre hoşgörü düzeylerinin değiştiği görülmektedir.

Kesimoğlu (2019) çalışmasında kavramsal olarak tolerans üzerinde durmaktadır. Tolerans kavramının geçirmiş olduğu tarihsel süreçten ötürü anlamsal gelişimi ve anlam olarak benzer olan kelimeler incelenmektedirler. İslam dininde toleransın ifade edildiği yerinin eşitlik, adalet ve inanış farklılığına karşı saygı olduğunu, bundan dolayı da aynı din ve mezhepten olmayan bireylerin bir arada eğitim görürken, bir birlerine karşı toleranslı olmalarında din eğitiminin önemi vurgulanmakta ve konuyla ilişkili öneriler getirilmektedir.

Atalay (2008). Batıda ortaya çıkan tolerans ile Türk toplumunun anlayışındaki hoşgörü kavramlarının farklı yönlerini tartışmak için yapılan bu çalışmada kavramların tarihi süreçleri, kökenleri, kapsamları ve ilgili oldukları alanlar konusunda araştırmalar yapılmış, felsefe alanında toleransın konumu incelenmiştir. Ulaşılan sonuçta hoşgörünün bireye özgü bir kavram olduğu, toleransın ise kurumsal bir kapsama sahip olduğu şeklinde açıklanmaktadır.

Eski (2018). Avrupa'da 17. Yüzyıl ile 18. Yüzyılı kapsayan Akıl Çağı şeklinde isimlendirilen Aydınlanma döneminde kültürlerarası saygı ve buna bağlı olarak tolerans fikrinin önem kazandığı ifade edilmektedir. Ayrıca Avrupa'daki mezhep savaşlarında çok fazla kayıplar yaşanması ve sonucunda tek bir dinin toplumlarda hüküm süremeyeceğinin anlaşılmasıyla Westphalia Barış Anlaşması yapılmakta, herkesin inanış ve yaşayış bakımından özgürleşeceği bir adım atılmış olmaktadır. Bu düşünce akımını ise İngiltere'de Tolerans Akdi'nin bunu kanıtladığını ve John

Locke'un felsefe alanındaki bu konuda olan düşünceleri, eserleri incelenerek tolerans kavramının temellerini ortaya koymak bu çalışmanın amaçları arasındadır.

Aslan (2001) insanların geçmişten beri bir arada yaşadığı toplumlarda anlaşabilmeleri için çeşitli dilleri ve kelimeleri kullandıklarını, bu kullanılan kelimelerin anlamlarının tam bilinmemesi ya da kasti olarak farklı yönlere çekilmesiyle yanlış anlaşılmanın olduğunu, bunun tamamıyla olmasa da önlenmesi için kelimelerin kavramsal anlamlarının ortaya konmasının önemli olduğu varsayımıyla bu çalışmada hoşgörü ve tolerans kavramları üzerinde durulmaktadır. Bu kavramların geldiği kökenler ve tarihi süreçler üzerine açıklamalar yapılmaktadır.

Nieto (1993) toplumlarda her geçen gün artan kültürel farklılıklar eğitime de yansımaktadır. Bu bağlamda okulun misyonu belirlenirken çokkültürlü eğitim anlayışına uygun bir şekilde olması, okul yöneticileri ve öğretmenlerin çokkültürlülüğe ve tolerans eğitimi konusunda okuldaki etkiliklere önem vermesinin gerekli olduğu ifade etmektedir. Bu nedenle bu çalışmada çokkültürlü eğitimle toleransın önüne geçilebilmesi için model ve öneriler getirilmektedir.

Saulius (2013) tolerans kavramının eğitim, politika ve felsefe alanlarında kullanıldığını, bu konuda çalışmaların yapıldığını, fakat yine de anlamsal olarak boşluğun kaldığını ve boşluğu gidermek için bu çalışmanın yapıldığını ifade etmektedir. Bu çalışmada amaçlanan toleransın teorik boyutunu kavram analizi yaparak, elde edilen sonuçları eğitim bilimlerinde uygulamasına bir referans olmaktadır. Dini alanda inanç özgürlüğünü, politika alanında düşünce ve ifade hakkını savunan tolerans, eğitim alanında ise etik davranış şekillerini, farklılıklara saygı ve inançlarda alternatifin olabileceği konusunda bilgilendirilmesini, bireyin kendi rasyonel doğasını gerçekleştirebilmesine olanak tanımaktadır.

Schirmer, Reich ve Weidenstedt (2012) demokrasi, tolerans ve saygının çokkültürlü anlayış için önemli bir yere sahip olduğunu, saygı ve toleransın kavramsal açıdan birlikte kullanım alanlarının toplumsal etkileşimini açıklamada kullanıldığı ifade etmektedir. Tolerans çerçevesinde çokkültürlü yaklaşımların katlanmak ya da isteksizce görmezden gelme anlamlarını içerdiğini, fakat bunun azınlıklar açısından hoş karşılanmadığını, buna paralel saygıyı içeren tolerans kavramının daha uygun

olduğunu ve çokkültürlü politika uygulamalarının çerçevesinin böyle bir yaklaşıma dayanmasının toplumsal hayatta başarı getirebileceği sonucuna ulaşılmaktadır.

Çavdar (2018) lisede öğrenim gören öğrencilerin öfke kontrolü, saldırganlığa yatkınlıkları ile tolerans düzeylerini belirlemek ve bu değişkenlerin bir biriyle bağlantılarını ortaya koymak amacıyla yapılmaktadır. Bu çalışma nicel yöntemle yapılmış olup, veriler katılımcılardan ölçeklerle toplanmaktadır. Elde edilen bulgularda ise sözel saldırganlık, düşmanlık ve öfkenin okul türüyle, ailenin sosyo-ekonomik durumuyla ve cinsiyete göre farklılaştığı; toleransın ise cinsiyete, ailenin sosyo-ekonomik durumuna ve babanın eğitim durumuna göre değişiklik gösterdiği görülmüştür.

Şahin (2011) araştırmasında üniversitede öğrenim gören öğretmen adaylarının tolerans eğitimi ile ilgili bakış açılarını ve görüşlerini belirlemek hedefiyle yapılmaktadır. Bunun için otuz kadar öğretmen adayı katılımcı olarak seçilmekte ve yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak verilerin toplandığı nitel bir çalışmadır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlara göre katılımcıların, okullarda verilen eğitimin içeriğinin ve uygulamalarının tolerans eğitimine göre düzenlenmesi gerektiğini, tolerans eğitiminin toplumsal gelişim ve huzur için gerekli olduğu görüşünde oldukları sonucuna ulaşılmaktadır.

Çalışkan ve Sağlam (2012) çalışmalarını Tolerans Eğilim Ölçeği geliştirmek ve ilköğretimde öğrenim gören öğrencilerin bazı değişkenlere göre tolerans düzeylerini belirlemek amacıyla yapmaktadırlar. Bu çalışma ölçek geliştirip, öğrencilere uygulanan nicel bir çalışmadır. Çalışmadan elde edilen bulgular doğrultusunda öğrencilerin tolerans düzeylerinin yüksek olmakla birlikte kız öğrencilerin erkek öğrencilere göre daha fazla toleranslı oldukları, notu yüksek öğrencilerin tolerans düzeyinde azalma olduğu, annelerin eğitim durumuna göre toleransın arttığı, babanın eğitim durumuyla toleransın bağlantılı olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Boghian (2016) öğretmenlerin tolerans eğitimi konusundaki görüşlerine ulaşmak amacıyla yaptığı çalışmasında çeşitli elektronik veri tabanlarını kullanarak çalışmasına yön vermektedir. Literatürden tolerans eğitimi ile ilgili elde edilen veriler öğretmenlerin ve öğretmen adaylarının bakış açısıyla toleransın kavramsal olarak ifadesi, pedagoji alanındaki yaklaşımları, tolerans eğitiminin ulaşmak istediği amaçları

ve uygulamada ortaya çıkabilecek zorlukların neler olduğu konusunda bilgi sunmaktadır.

Baklashova, Galishnikova ve Khafizova (2015) insan davranışlarının ve sosyalleşme biçimlerinin toplumsal hayatta önemli bir rol üstelendiğini ifade etmektedirler. Sosyal hayatta tolerans erdemine sahip olan bireylerin kaliteli davranışlar sergiledikleri görülmekte olup, eğitim alanında toleransın dahil edilmesi gerektiğine vurgu yapmaktadırlar. Bu doğrultuda çalışmada bazı akademisyenlerin araştırmalarındaki tolerans kavramıyla ilgili elde ettikleri bulguları Rus eğitim sistemi çerçevesinde ele almaktadırlar. Kişilik gelişimi açısından spor ve sosyal aktivitelerin eğitimin içeriğinde yer alması gerekliliğinin yanında etnik yapı, sosyalleşme ve bireysel tolerans konuları analiz edilmektedir.

Yılmaz (2017) çalışmasında toleransın paradoksları isimli çalışmasında toleransın tahammül etme, umursamama, görmezden gelme gibi anlamlarda kullanıldığını, fakat toleransın çok daha fazlası olduğunu, çeşitliliğe karşı gösterilen saygı, toplumsal ahlaki değer yargılarına uygun olmayan bir davranış karşısında ya da toleranssız tutum gösterenlere tolerans gösterilirse toleranssızlık ortaya çıkabilir gibi tolerans sorunlarını tartışmak, tolerans ile toleranssızlığı karşılatırmalı açıklamalarda bulunmak amacıyla yapmaktadır.

Sönmez ve Aksan (2019) çalışmalarında üniversitede öğrenim gören öğrencilerin bazı değişkenlere göre tolerans durumlarını karşılaştırmak için yapılmaktadır. Çalışmanın örneklemini 452 kişi oluşturmakta, örneklem için farklı fakülte ve bölümlerde okuyan öğrenciler seçilmektedir. Bu çalışmada verileri toplamak için Bireyler Arası Tolerans Ölçeği yabancı kaynaklardan uyarlanarak kullanılmaktadır. Ölçekte toleranslılık durumunu ifade etmek için sıcak, soğuk ve tolerans limiti kademeleri bulunmaktadır. Veri toplama aracından elde edilen bulgularda cinsiyetin, dindarlığın yanında fakülte değişkeni açısından anlamlı farklılıkların olabileceği görülmektedir. Sonuç olarak kadın katılımcıların, edebiyat fakültesinde okuyanlar ile dindar olmayan katılımcıların sıcak tolerans düzeyinde olduğu görülmektedir.

Çelik (2018) destinasyonların hizmetine karşı bireyin kişilik özelliklerine, bakış açılarına ve toleranslı olma derecelerine bağlı olarak memnun olma durumunu etkilediğini, olumlu ve olumsuz yaklaşımlara sebebiyet verdiğini ifade etmektedir. Bu

bağlamda çalışmasının başlığında da yer alan yerli turistlerin kişilik özelliklerine ve tolerans düzeylerine göre sunulan destinasyonlardan memnun olma durumunu etkileyip, etkilemediğini araştırmak istemektedirler. Bu amaç doğrultusunda 363 yerli turiste anket uygulanmaktadır. Sonuç olarak destinasyon hizmetlerinin memnuniyeti tek başına etkilemediğini, katılımcıların kişilik özelliklerinden olan dışa dönüklüğün ve deneyime açıklığın yanında tolerans düzeylerinin de etkili olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Öztaşkın ve İçten (2015) çalışmalarında ortaokulda öğrenim gören öğrencilerin tolerans eğilimleri ile demokrasi algılarının bir birleriyle bağlantılarının olup, olmadığına bakmak için yapmaktadırlar. Bu amaç için Çalışkan ve Sağlam'ın (2012) Tolerans Eğilimi ile Duruhan ve Ersöz'ın (2013) Ortaokulda Demokrasi Algıları ölçeklerini kulanıp, toleranlı olma durumu ile bir erdem olan demokrasi algısının aralarındaki ilişkiye bakmaktadırlar. Sonuç olarak bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olduğuna ulaşılmaktadır.

Altınay, F., Dağlı, G. ve Altınay, Z (2017) "Tolerans ve uzlaşma eğitiminde teknoloji ve yönetimin rolü" adlı çalışmalarında barış eğitimi ile öğrencilerde barış kültürü oluşturulmasında gerekli olan öğelerin öğretim programına entegre edilmesi ve uygulanmasında tolerans eğitiminde teknoloji ve yönetimin rolü ile ilgili kavramların üzerinde durmak amaçlanmaktadır. Çalışma nitel araştırma yöntemleri kullanılarak Eğitimcilere, okul müdürlerine ve denetmenlere yarı yapılandırılmış görüşme formu ile görüşülerek görüşleri alınmakta, veriler döküman ve içerik analizi yapılarak elde edilmektedir. Sonuç olarak teknolojinin ve yönetimin, tolerans ile uzlaşma eğitiminin uygulanmasında önemli bir rol üstelendiği bulgusuna ulaşılmaktadır.

Wainryb, Shaw, Langley, Cottam ve Lewis (2004) çalışmalarında ilk çocukluk döneminde bulunan beş, yedi ve dokuz yaşarındaki 96 çocuğu örneklem olarak yapmış olduğu çalışmalarında inançlardaki çeşitliliğe karşı ahlak, beğeni, gerçek ve belirsiz gerçek boyutlarında ele almaktadırlar. Bu amaç için katılımcılarla röportaj yapılmaktadır. Çalışma bulgularında ulaşılan sonuca göre beş yaşındaki çocuklar, yedi ve dokuz yaşındaki çocuklara göre toleranslı olma düzeylerinin düşük olduğu görülmektedir.

Lazovsky (2007) çalışmasında İsrail’de Yahudi ve Arap kökenli 7. sınıf çocuklara tolerans ve bir arada yaşama becerilerini kazandırabilmek için eğitim programı uygulanmakta ve bu programın etkililiği ölçülmek hedeflenmektedir. Öğretmen ve programı yönetenlerin görüşlerinde farklılıklar olsa da, bu programa devam etmeleri halinde katılımcıların iletişim becerileri, aynı görüşten olmadığı kişiye düşünceleri konusunda saygı gösterme, duygularını ifade edebilme becerilerinin gelişebileceği sonucuna ulaşmaktadır.

Ersanlı ve Dicle (2011) öğretmen yetiştiren kurumlarda öğretim elemanlarının öğrencileri tarafından örnek alındığını ve bu konuda öğretim elemanlarının toleranslı olma düzeylerinin çok önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bundan dolayı yapılan bu çalışmada çeşitli kurumlarda bulunan 400 kusur kadar öğretim görevlisine tolerans ölçüğü uygulanarak toleranslı olma düzeyleri ölçülmüştür. Elde edilen sonuçlarda ise katılımcıların yaşlarına, cinsiyetlerine ve hangi alanlarda olduklarına göre tolerans düzeylerinin değiştiğini ve düşük olduğu belirtilmektedir. Tolerans düzeylerini yükseltmek için eğitim kurumlarında öğretmen adaylarının eğitiminde kullanılan müfredat ve çeşitli uygulamaların geliştirilmesi gerektiği sonucuna ulaşmaktadır.

Sözer ve Allahverdi (2012) çalışmalarında ortaöğretim öğrencilerinden altıncı ile sekizinci sınıflarda öğrenim gören genel ve yatılı okuldaki 530 öğrencinin tolerans düzeylerini belirlemek için ölçek kullanmaktadırlar. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda 8. sınıf öğrencilerinin 6. sınıf öğrencilerine göre daha toleranslı oldukları bulgusuna ulaşılmaktadır.

Kalın ve Nalçacı (2017) çalışmalarında ortaöğretimde okuyan 5. sınıf öğrencilerinin tolerans düzeylerini birçok değişkene göre incelemektedirler. Çalışmanın katılımcılarını birçok ortaokuldan seçilen 1200 civarında öğrenci oluşturmaktadır. Çalışmada, Çalışkan ve Sağlam’ın (2012) tolerans düzeyini ölçmek için oluşturdukları ölçek kullanılmaktadır. Elde edilen verilerden ulaşılan sonuca göre kızların erkeklerden daha fazla toleranslı olduklarının yanında, katılımcıların ailelerinin öğrenim durumunun yükselmesiyle toleransın pozitif yönde artış gösterdiği görülmektedir.

Türe ve Ersoy (2014) Sosyal Bilgiler öğretmenlerini katılımcı olarak seçtikleri araştırmalarında, katılımcıların tolerans eğitimi konusundaki görüş, düşünce ve uygulamalarına yer vermektedirler. Katılımcılar toplamda on kişiden oluşmakta ve

yarı yapılandırılmış görüşme ile veriler toplanmaktadır. Tolerans düzeyinin bireylerde yükseltilebilmesinin eğitim sayesinde olabileceğini, öğrenim durumu arttıkça bireylerin daha toleranslı olduğunu ve eğitimcilerin toleranslı olmasının önemli olduğunu vurgulamaktadırlar. Bunun yanında kalımcıların tolerans eğitimi için değerler eğitimi ile farklılıklara saygının öğrencilere kazandırılmasının önemli olduğunu, özgüveni gelişmiş, sabretmeyi bilen, kuralları benimseyen, empati yapabilen, bakış açısı gelişmiş, iletişimde iyi bireylerin yetişmesinde tolerans eğitiminin gerekli olduğunu vurgulamaktadırlar. Ayrıca toleransın Sosyal Bilgiler öğretim programında yeterli içeriğe sahip olmadığı fikrindedirler.

Akçıl (2018) öğrencilere çeşitli bilgi ve beceriler eğitim yoluyla kazandırılırken günümüzde mobil öğrenme teknolojilerinin öğrenmeye teşvik edici bir uygulama olduğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda araştırmanın amacı görme engeli olan öğrencilere eğitim sunarak, mobil öğrenme teknolojilerini kullanabilme becerilerine sahip olabilme durumunu incelemektir. Bu amaç için araştırmanın katılımcıları görme engelli yetişkin yaştaki 39 tane öğrenci seçilmiştir. Eylem araştırması olan bu çalışma için veriler karma yöntemin kullanılmasıyla toplanmıştır. Elde edilen sonuçlarda görme engelli öğrencilerin gelişimi için mobil öğrenmenin uygulanmasında bir yandan ülkede zorluklar yaşanırken, bir yanda da gerekli olduğu, ayrıca tolerans eğitimi kapsamı ve içeriğinin teknoloji ve yönetim sayesinde daha geniş kitlelere ulaşabileceği sonucuna ulaşılmaktadır.

Vaiz ve Güneyli (2018) araştırmalarında denetmenler bağlamında ilköğretimde kullanılan teknoloji destekli eğitimin durumunu araştırmak amacıyla yapılmaktadır. Vaka araştırması olarak temel alınan bu çalışmada Kıbrıs'ta yapılmakta ve örneklem toplamda yirmi kişiden oluşan, Türk ve Rum toplumlarındaki onar kişilik öğretmen, okul yöneticisi ve denetmenlerden oluşmaktadır. Çalışmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmakta ve analiz edilerek, temalara ulaşılmaktadır. Katılımcılara göre, eğitim kurumlarının teknolojiye olumlu bakış açısına sahip olması ve eğitim paydaşlarının tolerans düzeylerinin yüksek olmasının tolerans eğitimde etkili olduğu görüşünde oldukları görülmektedir.

Soykurt ve Uzunboylu (2018) araştırmalarında amaç; İngilizce Hazırlık Okulunda öğrenim gören öğrencilere tolerans eğitimi uygulanırken, yaratıcı etkinliklerin öğretim programına eklenmesi konusundaki görüş ve düşüncelere

ulaşmaktır. Bu amaç doğrultusunda yirmi öğrenciden oluşan bir çalışma grubu seçilmekte ve görüşme formu uygulanmaktadır. Yarı yapılandırılmış görüşme formundan elde edilen sonuçlara göre; katılımcıların serbestçe kendilerini ifade edebilecekleri ve aktif olabilecekleri etkinliklerle dil öğretiminin yapılmasının, bireylerde yaratıcılığı, çoklu bakış açısıyla olaylara bakmayı ve kendi kendilerine güvenme duygusunu geliştirdiğini ifade etmektedirler. Ayrıca klasik öğretim metodlarına göre daha etkin öğrenmelerin sağlandığı görülmektedir.

Aslan ve Ayberk (2020) çalışmalarında ilkökul 4. sınıf ta okuyan öğrencilerin tolerans düzeylerini, davranışlarını, analiz ve akıl yürütme gibi zihinsel süreçleri yapabilme becerilerine dayalı kültürlerarası etkileşime dayalı eğitime dayalı müfredatın etkililiğini ölçmek için yapılmaktadır. Çalışmanın katılımcılarını otuz kişilik 4. sınıf öğrencilerinden oluşmaktadır. Çalışmanın verileri Tolerans Tutum Ölçeği uygulanmakta olan nicel bir araştırmadır. Elde edilen veriler doğrultusunda çok kültürlülüğü içeren öğretim programının öğrencilerde tolerans ve eleştirel düşünebilme becerilerini olumlu yönde geliştirebilmektedir.

Gutu ve Boghian (2019) yapmış oldukları araştırmalarında tolerans eğitiminin temelini oluşturan iki alandan oluşan psikopedagoji konusunda ele almaktadırlar. Bireylerde davranış değişikliği oluşturmak ve bu konuda bireyin olgunluğa ulaşmasında gerekli teoriyi açıklamak hedeflenmektedir. Ortaya koymuş oldukları model ile öğretmenlerin tolerans düzeylerinin yükseltilerek, sınıflardaki Roman öğrencilere karşı toleranslı olmaları ve ilişkilerinin güçlendirilerek, sınıflarda ayrımcılığı önlemek amaçlanmaktadır. Önerilen modelin birinci boyutunda öğrencilerin ve öğretmen adaylarının tolerans düzeylerini yükseltmek için eylemsel durumlar yer almakta iken diğer bir boyutunda öğretim programlarında sadece yer alan teorik bilgiler değil, bireylerde geliştirmeyi öngörülen davranışlar, değerler, eğitim süreci ve yaklaşımlarını kapsayan geniş bir yapıyı ifade etmektedir. Bu araştırma ile de araştırmacılar tolerans eğitimiyle ilgili evrensel teorisinin yanında davranışsal boyutlar sunmaktadır.

Dursun-Bilgin, Çelik ve Kasımoğlu (2018) toplumsal anlamda çok kültürlü bir yaşama geçilmesi tarihi süreçlerden geçen toleransa olan ihtiyacın her geçen gün artmakta olduğunu ifade etmektedirler. Tolerans toplumsal olarak ele alındığında, aynı zamanda toplumun temelini oluşturan aile ve okullardaki durumlardan da

bahsedildiğini ve toleransın aktarılmasının iletişimle gerçekleştiğini; bu bağlamda bu üç alanda iletişimin önemli olduğu vurgulanmaktadır. Bu araştırma için nitel bir yol izlenmekte, vaka çalışması ile literatür taranarak verilerin toplanması sağlanmaktadır. Araştırmanın amacı iletişimin ailede toleransın gelişiminde nasıl rol oynadığı ile okul ve toplumdaki yansımalarını ortaya koymak amaçlanmaktadır. Elde edilen veriler doğrultusunda aile içi iletişimin toleransı etkilediği, okulun ve toplumun demokratik gelişiminde etkili olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Özkul, Özsezer ve Tufan (2018) eğitim kurumlarının temel hedeflerinden biri engelli bireyleri yetiştirmek ve topluma kazandırmaktır. Bu bağlamda bu çalışmada Kıbrıs'ta görme engelli bireyler için oluşturulan tolerans eğitiminin tarihini araştırmak amaçlanmaktadır. Kıbrıs Gazetesi ve Mavi Kitap temel alınarak literatür taranmakta ve sonuç olarak Kıbrıs'ta ilk görme engelli okulunun İngiliz döneminde Lefkoşa'da St. Barnabas Görme Engelliler Okulu olarak açılmakta olduğu, Kıbrıs Cumhuriyeti dönemlerinde ise bu okulda Türkçe, İngilizce Yunanca derslerin verildiği bulgularına ulaşılmaktadır.

Wang ve Froese (2020) araştırma Çin'de dine ve inançlara yönelik tutumlar ve eğitimin bireysel dini farklılıklarına karşı toleransı ve politikada yer alan dini etkinin toleranssızlığı nasıl artırdığını araştırmak için yapılmaktadır. Araştırma verileri eğitimin empatiyi artırdığı ve eğitim durumu yüksek olan bireylerin, farklı inançtakilere karşı daha toleranslı olduğu, ancak dini lider ve kurumların siyasi faaliyetlerde kısıtlanmaları gerektiği görüşünde oldukları bulgularına ulaşılmaktadır.

Wijaya Mulya ve Aditomo (2019) din konusunda tolerans eğitimiyle ilgili Endonezya'da yapmış oldukları vaka çalışmalarında, ülkede dini muhafazakarlığın ve toleranssızlığın arttığını, bu nedenle uygulanan dini tolerans eğitimi projesini metodolojik açıdan incelemeyi ön görmektedir. Bu amaç için öğrencilere verilen dini tolerans konusunda film yapımı grup projesinde, öğrencilerin ifade ettikleri milliyetçilik, tolerans teolojileri ve romantik aşk söylemleri kavramsal olarak incelenmekte ve dini tolerans ile ilişkilendirilmektedir.

Chistolini (2017) eğitim ve tolerans paradigması konusundaki çalışmasında, insanların birarada yaşayabilme çabaları çok eski tarihlere dayandığını, insanlar arası kültürel farklılıkların oluşu, adalet arayışı ve bir arada yaşayabilme çabalarının temelini toleransa dayandığını ifade etmektedir. Bundan dolayı bu çalışmada bir

arada yaşarken insanların iyiliği kendi içindeki sınırlara ve zekasına göre tanımlayıp, toleransı ortaya koyduklarını, tüm bunların toplumsal hayatı etkilediğine vurgu yapılmaktadır. Ayrıca tolerans bilincinin eğitim sayesinde bireylerde oluşturulduğuna değinilmektedir.

Karaman-Kepenikçi ve Apay (2009) çalışmalarında Türkiye'deki öğretmenler ve okul yöneticileri ilişkilerindeki toleransa ilişkin öğretmenlerin görüş ve düşüncesini ortaya koymak amacıyla yapılan bu çalışmada 300 kusur devlet okullarında görev yapan öğretmen örneklem alınmaktadır. Toleransın eğitim kurumlarında örgüt iklimi açısından önemli olduğuna değinen araştırmacılar yapılan çalışmada öğretmenlerin tolerans konusundaki algılarının mesleki deneyime göre farklılaştığını, cinsiyetlerine ve yaşlarına göre farklılığın ortaya çıkmadığını, insan hakları konusuna yönelik daha önceden almış oldukları eğitimle ilgili olarak anlamlı bir farklılığa ulaşıldığı görülmektedir. Ayrıca elde edilen bulgular ışığında öğretmenler ile yöneticiler arasındaki ilişkilerin dengeli bir şekilde olmasının toleransı da dengelediği sonucuna ulaşılmaktadır.

Almond (2010) çağdaş dünyada liberalizm demokrasisini savunan tolerans konusunda kavramsal çerçeveyi ortaya koymak için yapılan çalışmada çocuklardaki tolerans bilincini geliştirmenin önemi vurgulanmaktadır. Sorgulanması gereken durumun yasaların neye izin vermesi, neyin tolere edilmesi konusunda yol gösterici olması gerektiğini, bireylerin tolerans konusundaki görüş ve düşüncelerini, tek bir gruba ayrımcılık yapmadan hem bireysel yönde hem de aile açısından din ve kültür açısından ortaya çıkan yeni yaklaşımların yanında din ile politikanın bir birinden ayrıldığı laik sistemi tartışmak hedeflenmektedir.

Campbell(2011) araştırmasının konusu, ilkokulda çocuk hakları öğretiminde yaratıcı sanat temeline dayanan tolerans eğitimidir. Bu araştırmanın amacı Kanada okullarında sanata dayalı eğitimin çocuk hakları ve demokrasi bilincini kazandırmadaki etkililiği ile tolerans öğretim programını değerlendirmek amacıyla yapılmaktadır. Bu araştırma nitel olup, 7. sınıf öğrencilerinin ve öğretmenin katılımıyla yapılmaktadır. Araştırmaya katılan öğrencilerin; haklar, ırk ayrımı, homofobi, düşük gelirlilik ve tolerans ile ilgili örnekleri içeren birçok özgün sanatsal ürün ortaya koyduğu görülmektedir. Bu doğrultuda sanatın haklar, demokrasi ve tolerans öğretiminde önemli bir yeri olduğu bulgusuna ulaşılmaktadır.

Bleasdale (2014) çalışmasında Cizvit liselerinde eğitim gören lise öğrencileri arasından toplum tarafından ötekileştirmeye maruz kalan öğrencilerin okuldaki durumlarını, onlara olan tutumları, okula olan bağlılıklarını ve bu konuda okul yöneticilerinin adaletlini, rolünü ortaya koymak için yapılmaktadır. Öğrencilerin siyah, beyaz, Latin ya da LGBT diye marjinalleştirildiği görülmektedir. Çalışmada bazı çözüm yolları sunulmaktadır. Bunlar: okul yöneticileri, öğretmenler ve aileler için seminerlerin düzenlenmesi, öğrencilerin eğitiminde çeşitliliğe saygının ve toleransın öğretilmesi için öğretim programlarının yeniden düzenlemelere gidilmesi önerilmektedir.

Agafonov (2007) bu çalışma, Rus eğitimcilerin tolerans düzeylerine göre değerlendirilmesine dayanan politika, sosyal ve ahlaksal farklılığa göre davranışlarını ele alan bir araştırmadır. Araştırmada vurgu yapılan demokrasi ve adaletin olduğu toplum hayatı oluşturabilmek için toleransın çok önemi bir yere sahip olduğu, dolayısıyla eğitim kurumlarında öğretmenlerin politik, sosyal ve ahlaki farklılıklara karşı algı ve tutumlarının öğrencileri etkilediğini ve öğretmenlerin geleceğe olan bakış açılarını belirlemek için bu çalışmanın yapıldığı ifade edilmektedir. Bu sebeple araştırma için 431 öğretmene anket uygulanmaktadır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre Rus eğitimcilerin siyasal, sosyal ve ahlaki çeşitliliğe karşı toleranssız tutumlar sergileyebildikleri bulgularına ulaşılmaktadır.

Dolstra (2002) çalışmasında öğretmenlerin davranışlarını Hersh ve Walker'in (1983) ortaya koyduğu model davranış profiline göre tanımlamak, sorun teşkil eden davranışlara göre toleranslarını ortaya koymak, cinsiyetine, ırkına, mesleki deneyimine ve eve ödev vermesi gibi bazı özelliklere göre inceleyerek, okulların başarı sıralamasıyla bu durumu karşılaştırmayı amaçlamaktadır. Bu çalışma için Öğretmen Tolerans Ölçeği geliştirilmektedir. Elde edilen bulgularda ise öğretmenlerin incelenen özelliklerine göre tolerans düzeylerinde anlamlı bir farklılığın olmadığı, okul düzenini bozmaya yönelik, kurallara aykırı davranışlara karşı öğretmenlerin toleranssız oldukları sonucuna ulaşılmaktadır.

Farklılık Kavramı ve Farklılıkların Yönetimi ile İlgili Araştırmalar

Köllen (2019) çalışmasında bir yönetim yaklaşımı olarak farklılıkların yönetimini ele almaktadır. Çalışmada bu yönetim yaklaşımının tarihsel geçmişi, uygulanış biçimi ile ilgili açıklamalarda bulunurken; farklılıkların yönetimini, boyutları ve meşruiyeti olmak üzere iki alanda açıklamaktadır.

Syed (2020) çalışmasında kurumlarda eksik sesin ne olabileceği ile ilgili literatür araştırmasının ardından, farklılıkların yönetimi konusunda çalışanların sesi bağlamında eksikliği ortaya koyarak, bir paradigma çerçevesinde açıklamalarda bulunmaktadır. Kurumlarda kadınların, çeşitli cinsel yönelimi bulunan bireylerin (LGBT) ve farklı etnik kökenden olan azınlıklar hakkında vakalaştırıp, çeşitlilik kavramıyla bağlayarak kurumlarda çalışanlar arası eşitsizliğin oluşu, görmezden gelindiği ve baskılanmasının nedenleri üzerinde durmaktadır. Sonuç kısmında ise uygulayıcı görüşlerine yer veriliyor.

Abaker, Al-Titi ve Al-Nasr (2019) Suudi Arabistan'da kurumsallıkla ilgili politika ve uygulamaların özel sektör alanında farklılıkların yönetimi konusunda ne derece etkili olduğunu açıklamak amacıyla ortaya konulan çalışmalarında; Suudileştirme politikası konusunda on bir özel sektör kurumunda çalışanlara anket uygulanmaktadır. Elde edilen araştırma sonuçları arasında sağlık sigortaları ve sosyal hakların ödenmesi gibi poliçelerin varlığının yabancı çalışanlar için de geçerli olması ya da arttırılmasının farklılıkları yönetmede fayda sağlayabileceğini, bireysel farklılıkların performans olarak pazar alanında örgüte güç katabileceği ifade edilmektedir.

Vito ve Sethi (2020) çalışmalarında değişimi yönetmede, liderliğin rolü ve farklılıkların yönetiminin etkisi konusu ele alınmaktadır. Bu çalışmanın amacı biri Kanadalı ve bir diğeri Güney Asyalı göçmen olan iki kadının iş deneyimleri, ücret, farklılıkların yönetiminde yetersiz lider, kurumsal değişimde çalışanların sağlığı, iş doyumu ve işe devamını olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda öyküsel vaka çalışması yapılmaktadır. Bu çalışmanın bulguları; kişisel çıkarların önceliği, liderlerin kurumsal değişim modelini takip etmeyerek otoriter liderlik ortaya koymasıyla başarısızlıkların arttığına işaret ediyor. Sonuç olarak yöneticilerin değişime açık, çalışanını destekleyen, farklılıkları yönetebilen liderlik

tarzını üstlenmesiyle kurumlarda işte kalmayı destekleyeceğini ve kurumun başarı sağlayabileceği sonucuna ulaşılmaktadır.

Rabl, del Carmen Triana, Byun ve Bosch (2020) farklılıkların yönetimini etik açıdan değerlendiren bu çalışmada çalışanların örgütsel entegrasyon algıları ile farklılıklara dair öğrenme yaklaşımlarının çalışanların davranışlarına olan etkilerini ortaya koymak amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda literatürden elde edilen bilgiler ışığında örgütsel vatandaşlık ile bireyler arası iş yeri sapma davranışları incelenmektedir. ABD ile Almanya'daki gözlemlerden elde edilen verilerde, çalışan bireylerin kurumsal entegrasyonunun farklılıklara dair öğrenme yaklaşımı algıları ile kurumsal etik erdem algıları arasında olumlu bir ilişkiye ulaşılmaktadır. Ayrıca kurumlarda çalışanların farklılığa karşı yüksek kişisel değerlere sahip olmasıyla birlikte çalışma ortamının daha ılıman bir atmosfere sahip olduğu ve dolayısıyla kurumların farklılığa yaklaşım tarzının etik olarak bir görev olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Park (2020) dil, iletişim ve farklılıkların yönetimi bağlamında global iş yerinde kültür aktarımı konulu çalışmasında günümüzde çok kültürlü kurumların varlığından kaynaklı kültürler arası aktarım ve anlaşılmanın doğru yapılmasının önemi üzerinde duruyor. Bu nedenle çalışmada çok uluslu kurumların kültürler arası aktarımı nasıl yaptığını değerlendirmek amacıyla farklılıkların doğru bir şekilde yönetilmesiyle kurumdan elde edilen kar oranının nasıl artırılabilirliğini vurgulamaktadır. Bunun yanında Singapur'da Koreli olmayan CUŞ'lar için Koreli yöneticiler ele alınan çalışmaya bağlı olarak farklılıkların yönetimini açıklık, kasayıcılık açısından eşitsizliğe dayalı yönetimi ele almaktadır.

Hennekam, Bacouel-Jentjens ve Yang (2020) çalışmalarında birinci ile ikinci nesil göçmenler arasındaki farklılıkların yönetimi uygulamaları ile ilgili algıları konu alan çalışmada Fransa'da bir otomobil şirketinde çalışmakta olan göçmenleri gözlemleyerek, şirket belgelerini analiz ederek ve görüşmeler yaparak elde edilen veriler doğrultusunda farklılıkların yönetiminin nasıl algılandığını nedenleriyle birlikte ortaya koymaya çalışmaktadır. Sonuç olarak birinci ve ikinci nesil göçmenlerin algılarına sosyal kimlik ile eşitlik teorisine dayalı bir çerçeveden bakıldığı zaman sosyal açıdan aynı olmayan beklentiler içerisinde oldukları ve kurumsal adalet algıları ile öz imajlarının bunda etkili olduğu ortaya konulmuştur.

Dolayısıyla bu alguların kurumda farklılıkların yönetimi uygulamalarını değerlendirirken etkili olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Yadav ve Lenka (2020) çalışmalarında farklılıkların yönetimi ile ilgili sistematik bir inceleme başlıklı çalışmalarında farklılıkların yönetimi ile ilgili kısaca tarihçesine değinip, 1991 yılından itibaren farklılık yönetimi konusundaki makaleleri ortaya koymak amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda yüz yirmi üç makale incelenmiştir. Bu makalelerden elde edilen bugular arasında en çok çalışmanın ABD’de yapıldığı ve Yönetim Akademisi Dergisi’nde çoğunluğu oluşturduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu çalışmaların çoğu 1996 ile 2000 yılları arasında yayımlanmış olup, yaşa, cinsiyete ve ırka dayalı farklılıkların yönetimiyle ilgili olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Okolie (2020) çalışmasında farklılıkların yönetiminin insan kaynakları yönetiminde işe alım ve seçme konusunu ele almaktadır. Küreselleşmeye bağlı olarak nüfus yapısı değişime uğramasıyla birlikte çalışan yapısında meydana gelen değişiklikler, etikle ilgili endişelerin çoğalması örgütlerde farklılıkların yönetimi önemi üzerinde durulurken, örgütlerde bireysel farklılıkların kabul edilmemesiyle birlikte kurumlarda işe alma ve seçme süreçlerinin nasıl etkilenebileceğini ortaya koymak amaçlanmaktadır. Ayrıca çalışmada birçok kaynaktan kavramsal çerçeve ortaya konulmakta, bu konuda uygulanan çeşitli stratejiler ve uygulamalar tartışılmaktadır.

Wieczorek-Szymańska (2020) çalışmasında akademik çalışma alanında cinsiyet çeşitliliğini analiz etmek ve cinsiyete yönelik farklılıkları yönetmedeki yüksek öğretim kurumlarının örgütsel olgunluk açısından ele almayı hedeflemektedir. Bu hedef doğrultusunda İspanya ile Polonya üniversiteleri karşılaştırılmakta ve vaka çalışması yöntemi kullanılmaktadır. Çalışmada kadın ve erkek çalışanların demografik verileri ele alınmaktadır. Bu iki ülkedeki akademik alanda görev yapanların cinsiyet çeşitliliği analizi yapılmakta, cinsiyete göre kurumsal tutumlar ve yüksek öğretimdeki cinsiyet çeşitliliği politikasını ortaya koymak için cinsiyet farklılığı yönetimi (OMDM) kurumsal olgunluk modelini açıklamaktadır. Sonuç olarak iki ülke toplumunda ve ekonomisinde, erkek ve kadın çalışanlar arasında eşitsizliğin ortaya çıkmasına sebep olan engellerin olduğu ortaya konulmuştur. Akademik alanda ise bu

durumun daha dengeli olduğu ifade edilirken, buna rağmen en üst pozisyonlarda yer alanların daha çok erkek profesörlerden oluştuğu ifade edilmektedir.

Stringfellow (2020) çalışmasında söylemsel kurumsallık, farklılıkların yönetimi ve sosyal söyleşinin ilişkisel olarak karşılaştırılması yapılmakta ve analiz edilmektedir. Schmidt'e göre kim, ne, hangi zaman ve niçin söylebileceğini içeren yöntem ile aktör kavramlarını içeren söylemle ilgili arka plan ve fikirle ilgili ön plan becerileri, farklılıkların yönetimi düşünceleri ile ulusal- sosyal diyalogu içeren örgütsel çevre arasındaki ilişkisel yapıyı analiz yapmak için kullanılmaktadır. Çalışmada Fransa,İsviçre ile Almanya'daki durumu detaylandırmakta ve farklılıkların yönetiminin; mevcut sosyal diyalogların güçlendirilmesini, eşitliğe önem verilmesini, bireyi önemseyen bir yaklaşımın sunulmasını desteklediği sonucuna ulaşılmaktadır.

Gaisch, Preymann ve Aichinger (2019) çalışmada üçüncül seviyede farklılıkların yönetimi; var olan paradigmasını ayrıntılarıyla birlikte geliştirme girişimi konusunda bütünsel bir farklılık merceği sunmak amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda var olan farklılıklarla ilgili paradigmaları inceleyip, üniversitelere ilişkin bağlamakta, farkındalığı farklılık alanlarına göre açıklamakta, disiplinler için ortak bir yaklaşım ortaya koymaktadır. Sonuç olarak farklılık paradigmasının, üçüncül düzey için kısmen uygulanabileceği, üniversiteler için çelişkileri içeren birçok fikrin değerlendirilmesinin önemli olduğu görülmektedir.

Deepak ve Perwez (2019) farklılık iklimi, farklılıkların yönetimi ve farklılık liderliği, kurum çıktılarına etkilemesi konusunu ele alan çalışmada çalışan farklılıklarının kurumsal iş performansı üzerindeki etkisini açıklamak amacıyla literatür araştırması yapılmaktadır. Farklılık iklimi adalet ve kapsayıcılığı özendirilen bir kurumla ilgili olarak olumlu yönde bir anlayışın ortaya çıkmasını sağlar. Ayrıca farklılıkların yönetimi ile kurumda ortaya çıkabilecek problemlerin ve zorlukların ele alınışını, uygulamaya konuluş biçimi konusunda daha özendirici olmayı sağlamaktadır. Farklılık liderliği ile de olaylar karşısında öngörü sahibi olup, uğraşlarının olumlu olmasını sağlayabilmektedir. Ayrıca bu değişkenler sayesinde kapsayıcı ve adaletin sağlandığı kurumlar oluşabilmektedir.

Özbilgin (2019) küresel farklılıkların yönetimi isimli çalışmasında; her alanda önemli bir yere sahip olan farklılıkların yönetiminin farklı işgücü yapısı ve geçmiş deneyimlere sahip bireylere engel olabilecek durumların ortadan kaldırılmasında,

çevresel olarak sosyo-ekonomik yönden olumlu destek sağlanmasında etkili bir yere sahip olduğunu, bundan dolayı da zorunluluk haline geldiğini ifade etmektedir. Çalışmada değişim modellerinin aracı olduğu global farklılık yönetimi uygulaması araştırılmakta ve veriler gözlem ile örgütsel vaka incelemesi yoluyla toplanmaktadır. Bu konu doğrultusunda individualizm, kuralsızlaştırma ve finansallaştırma sorunları çerçevesinde araştırma yapılmaktadır. Elde edilen veriler doğrultusunda bu sorunlara çözüm getirebilecek olan modern yaklaşımlar olarak; kesişimsel dayanışma, global değerler zinciri ile eşzamanlılık sunulmaktadır.

Meetoo (2020) çokkültürlülüğün farklılığının günlük müzakeresi; öğretmenlerin şehirdeki bir ortaokulda organizasyonu isimli çalışmada araştırılan öğretmenlerin karma eğitim veren ortaokuldaki uygulamalarının çokkültürlülüğü ne kadar içeriyor olduğudur. Okuldaki öğretmen kadrosu müdahaleler yolu ile farklılıkların yönetimi şekli olarak eğitim kurumundaki öğrenci profilinin farklı etnik kökenden olması ve ırk rol modelleri ile çokkültürlülüğü ele alış biçimi ve bunu günlük hayattaki uygulamalarına da yansıtmasının önemli olduğu bulgusuna ulaşılmaktadır.

Hayes, Oltman, Kaylor ve Belgudri (2020) çalışmalarında liderlerin farklılıkların yönetimine olan bağlılıklarının nasıl artırılacağı adlı çalışmalarında liderlerin uygulamalarının farklılıkların yönetimiyle bağdaşma durumları liderlerin farklılık ve kapsayıcılık girişimleriyle alakalı olmaktadır. Bundan dolayı bu çalışmada örgütsel kurullar, genel kuruluş kültürü ile yöneticilerin bireyselliği bağlamlarında üç boyutta araştırma yapılmaktadır. Her aşamada bireysel ve grup dinamikleri açısından ifade edilirken, danışman psikolog ile yöneticilerin farklılıkların yönetimine katkı koyan tutumları, bu alanda yapılan uygulama ve davranışları ortaya konulmaktadır.

Ordu (2015) liselerde farklılık ve farklılık yönetimi konusunda nitel çalışma adlı çalışmada hedeflenen farklılıkların yönetimiyle ilgili öğretmen algıları ile liselerdeki çeşitlilikler konusu hakkında veriler elde etmektedir. Bu çalışmanın çalışma grubu liselerde çalışan öğretmenlerden oluşan dokuz kişilik katılımcıdan oluşmaktadır. Veriler görüşme formu ile toplanmıştır. Çalışmada öğretmen görüşlerine göre okullarda daha çok branş ile siyasi görüşlerde farklılıkların olduğu ifade edilmektedir. Eğitim kurumlarında farklıların iyi yönetilmesiyle zenginlik ve fazlalıkların olabileceği; fakat yönetimde sorun olması halinde gruplaşmaların

olabileceği ve bundan öğrencilerin olumsuz bir şekilde etkilenebileceği sonucuna ulaşılmaktadır.

Zhang, Xia, Fan ve Zhu (2016) işletme eğitim kurumunda farklılığın yönetilmesi; milletlerarası öğrencileri içeriğe katmak, akademik başarılarına etkisini artırmaya yönelik farklılıkları müfredata eklemek adlı çalışmada birçok ulustan meydana gelen yüksek öğretim kurumlarında özellikle işletme okullarında ortaya çıkan sorunlara çözümler sunmak ve müfredatta yenilikler ortaya koymak çalışmanın amaçlarını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda farklılıklar konusunda eğitimin sınırları tanımlanıp, kapsayıcılık ve akademik yönden başarıyı daha üst boyutlara taşımak için yetkinliğe odaklı bir bakış açısı ortaya konulmaktadır.

Saylık, Polatcan ve Saylık (2016) okulda farklılıkların yönetimi ve farklılığa saygı isimli çalışmalarında amaçlanan ortaokulda görev yapan yöneticilerin ve öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin tutumları ile eğitimde farklılıklara karşı saygıyı ortaya koyup, kavramsal olarak aralarındaki ilişkiyi açıklamaktır. Katılımcı öğretmenlerin ve yöneticilerin farklılıklara karşı olumlu davranışlar içerisinde oldukları ve kurum içerisinde var olan kurumsal norm ve değerlerin de olumlu olduğu, farklılığa saygı ve farklılıkların yönetimi arasındaki ilişkinin ise düşük yönde pozitif olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Isotalus ve Kakkuri-Knuuttila (2018) farklılıkların yönetiminde etik ile kültürlerarası iletişim isimli çalışmalarında farklılıkların yönetiminde ortaya çıkan güçlüklerle baş edebilmek için Victor Friedman ile Ariane Berthoin Antal'ın geliştirdiği müzakere etmede gerçeklik yaklaşımı ile eğitim programı üzerinde durmakta etiğe değinmektedir. Çalışma etnografik bir araştırmadır. Kültürler arası ticareti geliştirmeyi hedefleyen müzakere gerçeklik programında değerleri içeriyor olmasından ötürü iletişimde başarı elde edilmesine buna bağlı olarak işbirliği ile yüksek performansın ve üretkenliğin ortaya çıkmasına yani farklılıkların iyi yönetilmesine fayda sağlamakta olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Brown, Brown ve Nandedkar (2019) dönüşümcü liderlik ile üniversitede farklılıkların yönetimi algılayışları üzerine yapılan çalışmada farklılıklar politikası ile farklılıkların yönetimi programlarının getirilmesi yöneticilerin uygulamalarında gelişime sebep olabileceği ifade edilmektedir. Bu bağlamda çalışmada amaç üniversitelerdeki alt düzeyde çalışan bireylerin farklılıkların yönetimi programına olan

algularını etkileyebilen unsurları ortaya koymaktır. Ayrıca denetmenlerin işlemsel ve dönüşümsel liderliklerini üniversitede farklılıkları yönetimi üzerine görüşlerine yer vermektir.

Ereş (2015) Türkiye’de göçmenlerin eğitimindeki sorunsal ile göçmen eğitimindeki farklılıkların yönetimi üzerine yapılan çalışmanın amacı göçmen eğitimini analiz edip, göçmenlerin eğitimiyle ilgili sonuca varmaktır. Göçmen ailelerin sosyo- ekonomik düzeyinin düşük oluşu, sosyal güvenliği olmayışı ve kültürel farklılığı sebebiyle çocuklar olumsuz yönde etkilenebilmektedir. Göçmen çocuklara yaşadıkları ülke tarafından eşitlikçi bir eğitimin sağlanması gerekmektedir. Çalışmadan sonucunda göçmen çocukların eğitimi için eğitim sisteminin ele alınması, sorunlara çözüm getirilmesi ve yeniden eğitim politikalarının gözden geçirilip, planlama yapılması gerekliliği vurgulanmaktadır.

Arslan (2018) çalışmasında öğretmenlerin algılayışına göre farklılıkların yönetimi yaklaşımı ve kurumsal mutluluğun ilişkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu çalışma otuz dokuz devlet ortaöğretim kurumlarında çalışan yedi yüz altmış sekiz öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilmektedir. İlişkisel tarama modelinin kullanıldığı, çalışmada veriler, farklılıklara yaklaşım ölçeği ile kurumsal mutluluk ölçeği kullanılarak toplanmaktadır. Farklılıkların yönetimi yaklaşımları olan tümleştirme ile öğrenme, renk körlüğü ile eşitlik yaklaşımlarının kurumsal mutluluk arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmaktadır.

Bal ve Karakuş (2018) 2003 ile 2017 yılları aralığını kapsayan farklılıkların yönetimiyle ilgili lisans üstü tezlerin içerik analizini konu alan çalışmanın amacı elli iki tane tezi incelemektir. Sonuç olarak ise farklılıkların yönetimi konusu az sayıda çalışılmış olup, işletme bölümünde daha çok irdelendiği, başka alanlarda kısıtlı olduğu ve konunun daha derinlemesine kavranılması için başka alanlarda çalışılmasına ihtiyaç olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Balay, Kaya ve Yılmaz (2014) çalışmalarında eğitim yöneticilerinin hizmetkar liderlikte yeterli olma durumu ile farklılıkları yönetebilme becerileri bağlamında ele aldıkları konuda öğretmenler ile yöneticilerin görüşleri doğrultusunda çıkarımlarda bulunmaktadır. Çalışma tarama modeli kullanılarak yapılmakta olup, hizmetkar liderlik ölçeği yanında farklılıkları yönetme ölçeği kullanılmaktadır. Çalışmaya toplamda iki yüz altmış iki kişi katılmış olup, katılımcı görüşlerine göre; yöneticilerin hizmetkar

liderlikte yeterli olma ile farklılıkları yönetebilme durumu orta seviyede olduğu bulgusuna ulaşılmakta, farklılıkların yönetimi becerisi ile hizmetkar liderlik yeterliği arasında ise yüksek düzeyde bir anlam saptanmaktadır.

Akman (2018) öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin farklılıkları yönetme yeterliği ve kurumsal adalet arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yapılan çalışmada ilişkiyel tarama yöntemi kullanılmaktadır. Çalışmanın katılımcıları iki yüz on bir öğretmenden oluşmaktadır. Verileri toplamak amacıyla kurumsal adalet ölçeği ile farklılıkların yönetimi ölçeği olmak üzere iki ölçek kullanılmaktadır. Elde edilen veriler doğrultusunda öğretmenlerin kurumsal adalet görüşleri ile yöneticilerin farklılığı yönetme becerisi oldukça orta seviyede olup, farklılıkların yönetimi politika ve uygulamalarının kurumsal adaletle olan etkisinin olumlu yönde olduğu bulgusuna ulaşılmaktadır.

Tunçer (2020) okulöncesi kurumlarda çeşitlilik ve çeşitlilik yönetimi adlı çalışmasında öğretmenlerin algılarını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Çalışmada okul öncesi kurumlarında görev yapan iki yüz altmış sekiz öğretmene farklılıkların yönetimi ölçeği uygulanmış olup, on iki kişilik öğretmenle ise yarı yapılandırılmış görüşme yapılmaktadır. Ölçekten elde edilen veriler doğrultusunda (i) kişisel tutum ve davranış, (ii) kurumsal değer ve normlar (iii) yönetimle ilgili uygulama ve politikalar kapsamında öğretmenlerin olumlu algıya sahip olduğu görülmekte olup, lisans ve lisans üstü katılımcıların yönetimle ilgili uygulama ve politikalar konusunda farklı olduğu ortaya çıkmaktadır. Öğretmen görüşleri doğrultusunda gelişimine önem veren meslektaşlarıyla aynı ortamda çalışmaya olumlu baktıkları, çeşitliliğin olduğu kurumda bireysel gelişime katkı sağlayacağını, daha pozitif bir kurum ikliminin ortaya çıkabileceğini ifade etmektedirler. Ayrıca eğitim kurumlarında çeşitlilik açısından destek sağlayan bir yönetim şekline bahsetmektedirler.

Doğan, Uğurlu, Topçu ve Yiğit (2015) farklılıkların yönetimi ve öğrenen eğitim kurumu ilişkisinin öğretmenlerin görüşlerine göre incelenmesi konulu çalışmalarında ilişkiyel tarama modeli kullanılmakta, katılımcılar yüz altmış bir öğretmenden oluşmaktadır. Verileri toplamak amacıyla öğrenen okul ölçeği ile farklılıkların yönetimi ölçeği kullanılmaktadır. Elde edilen veriler doğrultusunda katılımcıların öğrenen eğitim kurumu ile farklılıkların yönetimi değerlendirmesi düzeyinin katılıyorum şeklinde olduğudur.

Tayfur (2016) ilköğretim ve ortaöğretim okul yöneticilerinin öğretmenlerden kaynaklı farklılıkları yönetme yeterliği adındaki çalışmada bu konuya ilişkin olarak öğretmenlerin düşüncelerini belirlemeyi hedeflemektedir. Çalışmanın katılımcıları küme örnekleme yöntemiyle belirlediği çeşitli okullarda çalışmakta olan dört yüz seksen tane öğretmenden oluşmaktadır. Veri toplama aracı olarak katılımcılara ilköğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler arası farklılıkları yönetme yeterliği anketi uygulanmaktadır. Çalışmaya göre katılımcıların, okul yöneticilerinin öğretmenlerin bir birinden farklı olduğu anlayışında olmaları ve çeşitliliğin kuruma kazandırabilecekleri görüşünün yaşa, cinsiyete, meslekteki kıdem ve öğrenim düzeyine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmayıp, okul türüne göre anlamlı bir biçimde farklılaştığı görülmektedir. Ayrıca okul yöneticilerinin farklılıkların yönetimi hakkında bilgilendirilmesi, öğretmenlere kendi gelişim ve potansiyellerini ortaya koyabilmeleri için fırsat sağlanmasının önemli olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Kurtulmuş (2016) farklılıkların yönetilmesinde kurumsal bağlılık ile vatandaşlık davranışları açısından öğretmen tutumlarıyla ilişkilendirme konusu ile ilgili yapmış olduğu çalışmada tarama modeli kullanılmakta, dört yüz altmış dört öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilmektedir. Çalışmada farklılıkların yönetimi, kurumsal bağlılık ile kurumsal vatandaşlık adında üç ölçek kullanmakta ve öğretmen davranışlarında bu üç konunun etkili olduğu görülmektedir. Bu sebeple öğretmenlere eğitim kurumunun gerçekleştirmek istediği amaçları benimsetip, istekli bir tutum içerisinde olmalarını sağlayacak politika ve uygulamaların yapılması, çeşitliliğe saygı gösterilmesi ve toleranslı bir şekilde davranılması gerektiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Kurtulmuş ve Karabıyık (2016) çalışmalarında farklılıkların yönetiminin kurumsal kimlik ile işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirli kılmak amacıyla üç yüz yirmi altı öğretmenin katılımıyla yapılmaktadır. Bu amaç doğrultusunda farklılıkların yönetimi, kurumsal kimlik ve devir niyeti olmak üzere üç tane ölçek kullanılmaktadır. Ölçeklerden elde edilen sonuçlara göre katılımcıların farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile kurumsal kimlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmazken, cinsiyete göre işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmaktadır.

Ekşi, Aksak ve Yaman (2017) çalışmalarında öğretmen algılarına göre eğitim kurumunda yönetimin farklılıkları yönetme yeterliliği, örgüt içi informal ilişkiler ile

bireysel anlam profilleri ilişkisini belirli kılmayı hedeflemekte; cinsiyete, yaşa, medeni duruma, eğitim durumuna, kıdem yılına ilişkin değişkenlere ilişkin farklılaşım farklılaşmadığını araştırmayı amaçlamaktadır. Çalışmaya üç yüz bir öğretmen katılmış olup, farklılıkların yönetimi, informal ilişkiler ile bireysel anlam profili ölçekleri kullanılmaktadır. Elde edilen sonuçlar arasında katılımcıların farklılıkların yönetimi konusundaki algıları, örgüt içi informal ilişkiler ile bireysel anlam profillerinin bir biriyle ilişkili olduğu ifade edilmektedir.

Taşlıyan, Hırlak ve Çiftçi (2016) çeşitlilik yönetiminin kurumsal özdeşleşme üzerindeki etkisinin akademik ile yönetimsel personel üzerine yapılan çalışmada yüz elli bir akademisyen ile yüz elli yönetimsel personele anket uygulanmaktadır. Çeşitlilik yönetimi ile kurumsal özdeşleşmenin olumlu yönde ilişkili olduğu, ayrıca çeşitlilik yönetiminin kurumsal özdeşleşmeye olumlu etkisi olduğu ifade edilmektedir. Kurumsal özdeşleşmenin farklılıkları yönetim boyutu; cinsiyet ve yaş değişkenlerine göre katılımcı görüşleri doğrultusunda aralarında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

Atasayar (2015) kültürel çeşitliliğin yönetimiyle ilgili öğretmen görüş ve tutumlarına ilişkin bazı değişkenlere göre incelenmesi konulu çalışmasında çok kültürlü eğitim ile ilgili ilişkiyi açıklamaktadır. İlişkisel tarama modelinin kullanıldığı çalışmada toplamda altı yüz kırk dokuz tane öğretmenden oluşan katılımcılara çeşitlilik yönetimi, çok kültürlülük eğitim tutumu ölçekleri ile açık uçlu nitel sorular sorulmaktadır. Elde edilen bulgular doğrultusunda katılımcıların çeşitlilik yönetimi ile çok kültürlü eğitime ilişkin fikirlerinin olumlu olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca farklılıkların yönetimi ile ilgili öğrenim durumları ve branş farklılığı arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı, cinsiyete, yaşa, kıdeme ve görevli oldukları okul türüne göre ise anlamlı bir fark bulunmaktadır. Çok kültürlü eğitim konusundaki algıları yaşa, kıdeme, öğrenim durumuna, branşa ve okul türü değişkenlere göre anlamlı bir farklılığa rastlanılmamış olup, cinsiyete göre farklılaştığı görülmektedir. Erkek katılımcıların kadınlara göre çok kültürlü eğitim konusunda daha pozitif tutum içerisinde olduğu görülmektedir.

Soysal ve Yalçın (2016) çalışmalarında kurumlardaki farklılıkların yönetiminde müzakereci kişilik yaklaşımını ele almaktadır. Çalışmanın amacı müzakere ile kişilik konusunda literatür taraması yapılmakta ve konunun kavramsal

çerçevesi ortaya konulmaktadır. Müzakereci yaklaşımda yönetici kişilik tipleri, çatışmaların önlenmesinde ve anlaşmazlıkların olumlu bir şekilde çözülebilmesinde farklılıkları etkili bir şekilde yönetilmektedir.

Belloda, Güler ve Oğuzhan (2017) farklılıkların yönetimi ile kurumsal bağlılık; Kosova Prizen eğitim kurumlarını konu alan çalışmada amaçlanan çalışanların farklılıkların yönetimi ile kurumsal bağlılığı arasında bulunan ilişkiyi açıklamaktadır. Çalışmada ilköğretim ve ortaöğretim devlet okullarında görev yapan öğretmenler ile okul yöneticilerine anket uygulanmaktadır. Çalışmada verilerden elde edilen bulgular sonucunda; katılımcıları sosyo- demografik özellikleri doğrultusunda çeşitlilik yönetimi kapsamında yönetimle ilgili uygulama ile politikalar konusunda etnik kökeni, öğrenim durumu ile çalıştıkları okula göre farklı algıda oldukları, ayrıca katılımcıların kişisel davranışlarında kurumsal değer ve normlar boyutunda çalıştıkları okul ve öğrenim durumlarına göre de farklılık gösterdiği ifade edilmektedir.

BÖLÜM III

Yöntem

Bu başlık altında çalışmanın modeli, araştırmanın katılımcıları, veri elde etmede kullanılan araçlar, verilerin toplama süreci, veri analizi, geçerliği, güvenilirliği ve araştırmanın çalışma takvimi yer almaktadır.

Araştırmanın Deseni ve Modeli

Bu araştırma okul yönetiminde tolerans eğitiminin farklılıkların yönetimine ilişkin okul yöneticilerinin, öğretmenlerin ve sendikacıların görüşlerinin ortaya konması için yapılan nitel bir çalışmadır. Bireylerin çevreyi algılayışlarını, bir olay ya da durum karşısında nasıl davrandıklarını ve düşüncelerini gerçeğe dayalı bir şekilde ortaya koymak için gözlemler, görüşmeler ve dokümanların incelenmesi gibi çeşitli yöntemlerden yararlanılan araştırma türü nitel araştırma olarak ifade edilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Araştırma için gerekli verilere ulaşmak için nitel araştırma yönteminin kullanılması sayesinde katılımcıların, çalışmada temel alınan araştırma sorularına karşılık verilen fikir, düşünce ve yorumlarına derinlemesine ulaşılması sağlanmaktadır (Altunışık, Bayraktaroğlu, Coşkun ve Yıldırım, 2010).

Bu çalışmada nitel araştırma deseni olan durum çalışması temel alınarak yapılmaktadır. Durum çalışmasıyla ortaya çıkan ve ilgi uyandıran bir durumun, bir dökümanın ya da bu duruma neden olan öznenin ayrıntılı bir şekilde ifade edilme biçimi olarak açıklanmaktadır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2017). Durum çalışmasında hedeflenen, bir şeyin içinde bulunulan koşulların hepsinin birden ortaya konulması, düzenlenmesi ve açıklanmasıdır (Flick, 2009).

Yin (2003)'e göre, durum çalışması sınıflandırması;

- i) bütüncül tek durumdan oluşan desen,
- ii) iç içe geçmiş tek durumdan oluşan deseni,
- iii) bütüncül olan çoklu durumlardan oluşan desen
- iv) (iv) iç içe geçmiş çoklu durumlar deseni olarak açıklanmaktadır (Akt;

Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu çalışmada incelenen tek bir durumun niceliğinde olan okul yönetiminde tolerans eğitiminin farklılıkların yönetimi konusu

ele alınmakta olup, çalışmada ilkokullarda görev yapmakta olan okul yöneticileri, öğretmenler ve okul dışı eğitim paydaşı olan sendikacılardan oluşan birden çok çalışma grubu yer almaktadır. Çalışma grubunun bu konuya yönelik görüşlerini ortaya çıkarmak amacıyla görüşmeler yapılmakta ve tipik durum olması ve konu ile ilgili daha önce ulaşılmamış sonuçlara varılan tek durum deseni seçilmesiyle yapılmaktadır.

Araştırmada nitel verilerin analizi yanında literatür taraması yapılmasıyla son zamanlarda yapılan tolerans eğitimi çalışmalarına ulaşılmakta ve bu çalışmalar CHAT analizi çerçevesinin kullanılmasıyla sistematik incelemesi yapılmaktadır.

KKTC’de daha önce yapılan çalışmalarda; okul yönetiminde tolerans eğitiminin farklılıkların yönetimine ilişkin okul yöneticilerinin, öğretmenlerin, sendikacıların görüşlerine yer veren bir çalışmanın olmayışı ve araştırmacının ilkokul öğretmeni olması, ilkokullarda görev yapan okul yöneticilerinden, öğretmenlerden ve okul dışı eğitim paydaşlarından verilerin geçerli ve güvenilir bir şekilde toplanıp, analiz edilmesine olanak sağlayacağı için yapılmaktadır. Bu bağlamda bu araştırmadan elde edilen sonuçların diğer araştırmacılara yol gösterici olması açısından önem kazandığı görülmektedir.

Çalışma Grubu

Çalışma grubu 2020 – 2021 eğitim öğretim yılında Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Lefkoşa ilçesindeki devlet ilkokullarda görev yapmakta olan 8 okul yöneticisi, 7 öğretmen ve 5 sendikacıdan oluşmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın çalışma grubu toplamda 20 kişiden oluşmaktadır. Bu araştırmanın katılımcıları amaçlı örneklem yöntemi olan maksimum çeşitlilikle belirlenmektedir.

Amaçsal örnekleme; olasılı ve seçkisiz olmayan, araştırma sorularını ayrıntılı biçimde cevaplayan, belli bir konu hakkında derinlemesine bilgi edinilmesine olanak sunmakta olan örnekleme yaklaşımı olarak ifade edilmektedir (Büyüköztürk, ve diğerleri, 2017). Amaçlı örneklem yöntemi araştırılan konuyla ilgili çok çeşitli, istenilen nitelikte bilgiye ulaşılmasına ve araştırma konusuyla ilgili ayrıntılı bir şekilde çalışılmasına olanak sağlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Çalışmanın örneklem grubunun maksimum çeşitlilik ile belirlenmesiyle farklı yaşa, kıdeme ve cinsiyete göre bireylerin duygu, düşünce ve fikirlerinin ortaya konulması hedeflenmektedir. Maksimum çeşitlilik ile; okul yönetiminde tolerans eğitiminin farklılıkların yönetimine ilişkin eğitimle iç içe olan okul yöneticileri, öğretmenler ve okul dışı eğitim paydaşlarının algıları ortaya konularak verilere zenginlik katmaktadır. Büyüköztürk, ve diğerleri (2017) maksimum çeşitliliği; araştırmanın amaçlarına uygun olarak ele alınan problemin, benzeşen farklı durumlarının ortaya konularak araştırmanın bu durumlar çerçevesinde sürdürülmesi olarak tanımlanmaktadır. Yıldırım ve Şimşek (2013) araştırma amaçları dahilinde seçilen maksimum çeşitlilikle örneklem seçilmesi, başka yöntemle seçilen örneklem modeline göre daha zengin veriler ortaya koymaktadır.

Çalışma Grubunun Özellikleri

Araştırmanın çalışma grubunu oluşturan Milli Eğitim Bakanlığına bağlı KKTC ilkokullarında görev yapan; 8 okul yöneticisi, 7 öğretmen ve 5 sendikacıdan oluşan toplam 20 kişiden oluşan katılımcıların demografik özellikleri aşağıda bulunan Tablo 7’de verilmektedir.

Tablo 7.

Çalışma Grubunun Demografik Özellikleri

		Okul Yöneticisi	Öğretmen	Sendikacı	Toplam	%
Cinsiyet	Kadın	4	5	2	11	55
	Erkek	4	2	3	9	45
Yaş	21-25	-	-	-	-	-
	26-30		3	2	5	25
	31-35	2	2	1	5	25
	36-40	1		1	2	10

Tablo 7 (Devamı).

	41	ve	5	2	1	8	40
	üzeri						
	1-5		-	-	-	-	-
	6-10		-	1	3	4	20
Mesleki	11-15		2	4	-	6	30
Deneyim	16-20		4	1	1	6	30
	21	ve	2	1	1	4	20
	Üzeri						
	Lisans		1	7	3	11	55
Eğitim	Y.Lisans		5	-	2	7	35
Durumu	Doktora		2	-	-	2	10

Tablo 7 incelendiği zaman katılımcıların demografik özelliklerinin dağılımı şu şekildedir; katılımcıların 11'i kadın, 9'u erkektir. Katılımcıların yaş dağılımına bakıldığında 5 katılımcı 26-30 yaş arası, 5 katılımcı 31-35 yaş arası, 2 katılımcı 36-40 yaş arası ve 8 katılımcı 41 yaş ve üzeridir. Mesleki deneyim dağılımı 6-10 yıl mesleki deneyime sahip 4 katılımcı, 11-15 yıl mesleki deneyime sahip 6 katılımcı, 16-20 yıl mesleki deneyime sahip 6 katılımcı, 21 yıl ve üzeri 4 katılımcı profesyonel deneyimli olarak sayılabilmektedir. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde 11 katılımcı lisans, 7 katılımcı yüksek lisans ve 2 katılımcı doktora mezunu olduğu görülmektedir.

Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Araştırmacı araştırmanın verilerini toplamak için çalışma grubunu oluşturan öğretmenler ve sendikacılarla bireysel olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniğini kullanmakta, okul yöneticileriyle ise odak grup görüşmesi yapmaktadır. Nitel araştırmalarda katılımcıların bir duruma ilişkin duygu, düşünce, deneyim ve

değerlerini açıklamaları ile araştırılan konu hakkında bilginin birincil kaynaktan alınması sayesinde derinlemesine anlaşılma olanağı sunmaktadır (McCracken 1988).

Araştırmanın verileri araştırmacı tarafından oluşturulan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak toplanmaktadır. Esnek bir yapıya sahip olan yarı yapılandırılmış görüşme ile araştırmacının daha önce hazırlamış olduğu soruları içermektedir. Bu soruların yanında araştırmacının görüşmeye yön vermek için akış doğrultusunda başka sorular sorarak katılımcının vereceği yanıtların detaylandırılması sağlanabilmektedir (Türnüklü, 2000).

Yarı yapılandırılmış görüşme sorularının nitelikli olması ve araştırma sorularının kapsamı dahilinde olması için literatür detaylı olarak incelenmesi önemli olmaktadır. Bunun yanında kapsam geçerliliği adına uzmanların görüşlerine başvurulması gerekli olmaktadır (Çepni,2007). Araştırmanın verilerini toplamak amacıyla literatür incelenerek ve YDÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü üç alan uzmanından destek alınarak ortaya konulan “Okul yönetiminde tolerans eğitiminin farklılıkların yönetimine ilişkin değerlendirme” başlığı altında yarı yapılandırılmış veri toplama aracı kullanılmaktadır. Yarı yapılandırılmış görüşmeyle keskin sınırlarla çizilmiş yapılandırılmış görüşme yöntemi gibi aşırı sınırlandırıcı olmayıp, yapılandırılmamış görüşme gibi farklı yorumlara elverişli olacak kadar esnek olmamakla birlikte; iki görüşme yönteminin ortalama özelliğini taşımaktadır (Karasar, 1995). Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin kullanılması sayesinde katılımcılar görüş ve tutumlarını katı sınırlarla çizilmiş bir formata göre değil de esnek bir şekilde ortaya koymaktadırlar. Böylece daha derinlemesine veri elde edilmesi açısından araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin kullanılması önem kazanmaktadır. Ayrıca Ekiz (2003) araştırmacının katılımcılar ile yapacağı görüşmede konu ile ilgili soracağı soruları önceden bilmesi görüşmenin daha etkili ve verimli geçmesini sağlanmakta olduğunu ifade etmektedir.

Odak grup görüşmesi genellikle az sayıda kişiden meydana gelmektedir. Bu sayı dört ya da sekiz kişi civarında olmaktadır. Katılımcıların bir birlerinin yanıtlarını duyması, kendine ait fikirleriyle aynı ya da karşıt düşünce biçimi de olsa eklemekle yapması çok önemli olmaktadır. Böylece üzerinde düşünülen sorulara verilen cevaplar genişletilmektedir (Büyüköztürk ve diğerleri, 2017). Odak grup görüşmesi sayesinde, araştırmacı araştırma sorularına derinlemesine bilgi elde etmesine imkan tanımakta,

katılımcıların bakış açılarını özgürce açıklaması ve ifade etmeleriyle geniş bir yelpaze sunmaktadır. Grupta yer alan katılımcılar bir birleriyle etkileşime girdiklerinden dolayı zengin bir veri setinin oluşumuna yardım etmesi odak grup görüşmesinin önemini artırmaktadır (Yıldırım-Şimşek, 2006). Bu araştırmada odak grup görüşmesine katılan 8 okul yöneticisi bulunmaktadır. Ayrıca okullarda tolerans eğitimi ve farklılıkların yönetiminin doğrudan uygulayıcısı olan okul yöneticilerinin gözünden bu konuların birlikte irdelenmesinin daha etkili olabileceği ve birincil kaynakların algısında zengin veriler sağlanabileceği düşüncesi ile yapılmaktadır.

Bu araştırmada öğretmenler ve sendikacılardan elde edilen veriler ses kayıt cihazı ve yarı yapılandırılmış form üzerine tutulan notlar ile toplanmakta, okul yöneticilerinden elde edilen veriler ise odak grup görüşmesi sırasında hem görüntü hem de ses kaydı ile arşivlenmekte ve verilerin analizinde kullanılmaktadır. Araştırmacı araştırma esnasında katılımcılardan derinlemesine veri elde etmek adına ek sorular da yönelmekte ve vurgulanan noktaları not almaktadır.

Araştırmada verileri toplamak amacıyla kullanılan görüşme formu iki kısımdan meydana gelmektedir. Görüşme formunun birinci kısmında katılımcıların demografik özelliklerini elde etmeyi sağlayan kişisel bilgi formu, ikinci kısmında ise okul yönetiminde farklılıkların yönetimine ilişkin katılımcı görüşlerini almak için hazırlanan görüşme soruları yer almaktadır. Yarı yapılandırılmış formu Ek-2'de sunulmaktadır.

Kişisel Bilgi Formu

Bu form görüşme formunun ön kısmında yer almaktadır. Bu bölümde araştırma katılımcılarının cinsiyet, yaş, mesleki deneyim, eğitim düzeyi, farklılıkların yönetimi ve tolerans eğitimi ilgili bir eğitime ya da kursa katılıp, katılmadığını ortaya koymak amacıyla araştırmacı tarafından oluşturulan 6 soruyu içermektedir.

Okul Yönetiminde Tolerans Eğitimi ile Farklılıkların Yönetimine Yönelik Değerlendirilmesi Yarı – Yapılandırılmış Görüşme Formu

Görüşme formunun ikinci kısmı ise katılımcıların okullarda tolerans eğitimi ile farklılıkların yönetimine ilişkin görüşlerine ulaşmayı amaçlayan 11 açık uçlu soru yer almaktadır. Bu görüşme formu ile ilkokullarda görev yapmaktaki olan okul yöneticilerine, öğretmenlere ve okul dışı eğitim paydaşı olan sendikacılara göre;

1. Okullarda karşılaştığınız farklılıklar (okul çevresi, öğretmen ve öğrenci) nelerdir?
2. Okullarda farklılıklardan (okul çevresi, öğretmen ve öğrenci) kaynaklı ortaya çıkabilecek olan olumlu ve olumsuz durumlar hakkında ne düşünüyorsunuz? Örnekleyiniz.
3. Farklılıkların yönetilmesinde okul yöneticilerinin ortaya koyduğu uygulamalar ve politikalar konusunda üzerlerine düşen görevleri yerine getiriyorlar mı? Ek soru: Ne gibi uygulamalar yapılabilir?
4. Farklılıkların etkili yönetilmesine ilişkin okul yöneticilerinin sahip olması gerekenler (örgütsel değerler, izlenen politika ve stratejiler, uygulama, tutum ve davranışlar) nasıl olmalıdır?
5. Tolerans kavramı size neyi çağırıyor? Ek soru: Tolerans kavramının en çok hangi konularla alakalı olduğunu düşünüyorsunuz?
6. Tolerans eğitiminin çocuklara faydasının olabileceğine inanıyor musunuz? Ek soru: Sizce, çocuklara hangi davranışlar tolerans eğitimi sayesinde kazandırılabilir?
7. Okulda tolerans bilincinin geliştirilmesi konusunda okul yönetimi ne tür çalışmalar (faaliyetler) yapılabilir?
8. Okullarda tolerans eğitimi ne tür etkinlikler ve materyallerle yapılabilir? Ek soru: sizce okulda tolerans bilinci kazandırmak için eğitimde kullanılan materyallerin /kaynakların yeterli olduğunu düşünüyor musunuz? Sonda: Yeterli / yetersiz ise hangi bakımdan öyle olduğunu düşünüyorsunuz? Hikaye kitapları, teknoloji, bilgisayar vb.

9. Okulda tolerans eğitimi verilirken karşılaşılabilecek problemler nelerdir?
10. Farklılıkların yönetilmesi konusunda tolerans bilincinin kazandırılmasının eğitime katkıları neler olur?
11. Farklılıklara karşı tolerans bilinci oluşturmanın topluma faydası olur mu?
Ek soru: Eğer olursa ne gibi faydaları olur?

Araştırmanın amaçlarına uygun olarak oluşturulan bu sorular çerçevesinde katılımcıların görüşleri alınmaktadır.

Yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanırken yurtiçi ve yurtdışında yapılan araştırmalar taranmış olup, YDÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü öğretim görevlisi olan 3 uzmandan destek alınmaktadır. Oluşturulan görüşme formunun iç geçerliliği için 2 öğretmen ile deneme görüşmesi yapılarak, ulaşılan bulgular 3 uzman ile birlikte ele alınarak, değerlendirilmektedir. Bu işlemler sonucunda veri toplama aracı son şeklini almaktadır. Geçerlik kavramı; araştırmacının, çalışma konusunun hiçbir düşüncesi, yanı tutmadan, desteklemeden, yansız ve tarafsız bir şekilde yansıtması olarak açıklanmaktadır. Araştırmanın verilerini ortaya koyarken ölçme aracının ölçülmesi amaçlananı doğru bir şekilde ortaya koyması olarak ifade edilmektedir. Nitel bir çalışmada iç geçerlik, araştırmacının verileri elde ederken izlediği yolda verileri doğru olarak en gerçek haliyle yansıtıp, okuyucuya aktarmasını ifade etmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Araştırmacı, bu çalışmanın iç geçerliğini sağlamak için uzman değerlendirmesi yönteminden yararlanmaktadır. İç geçerliğin sağlanması için 3 alan uzmanından destek alınmaktadır. Yıldırım ve Şimşek, (2013) uzman incelemesini; alan uzmanının çalışmaya, araştırmacının ortaya koyduğu verileri objektif ve gerçeği ne derece yansıttığı yönünde yargılayıcı bakması, bunun sonucunda araştırmacıya geri bildirimlerde bulunmasını ifade etmektedir. Ayrıca araştırmacı katılımcı teyidi için toplanan verilerin ne derece gerçeği yansıttığını ölçmek için çalışmaya katılanlardan 3 katılımcı ile tekrar görüşerek elde edilen bilgileri okuyup, doğru olduğunu onaylatılmaktadır. Yıldırım ve Şimşek, (2013) araştırmacının ulaştığı verilerin doğruluğunu katılımcılar aracılığıyla kontrol etmesi katılımcı teyidi olarak adlandırılmaktadır. Bir diğer deyişle elde edilen bulguların doğruluğunu yansıtma niceliği olarak açıklamaktadır. Araştırmacı çalışmanın dış geçerliğini sağlamak için ayrıntılı betimleme yöntemini tercih etmektedir. Çalışmada bulguların içinde katılımcıların sözlerine yeterli sıklıkta yer almasını sağlamaktadır. Büyüköztürk ve

diğerleri (2017) dış geçerliği çalışmanın bulgularının benzer durumlar ve şartlar altında genellenebilmesi olarak açıklamaktadır.

Çalışmanın gvenirliğinden bahsederken i ve dış güvenirlik olmak üzere iki unsurdan söz edilmektedir. Yıldırım ve şimşek, (2013) i güvenirliği; aynı araştırmanın iki araştırmacı tarafından aynı süre zarfında yapılması ve eř bulgulara ulaşmalarını ifade etmektedir. Bu bağlamda çalışmanın i güvenirliğini teyit etmek için tutarlık incelemesi yapılmaktadır. Bu doğrultuda Miles ve Huberman'ın (1994) belirttiği formül P (Uzlaşma Yüzdesi %) = $\frac{Na \text{ (Görüş Birliği)}}{Na \text{ (Görüş Birliği)} + Nd \text{ (Görüş Ayrılığı)}} \times 100$, kullanılmaktadır. Bu çalışmanın veri toplama aracında yer alan görüşme formundaki 4 sorudan ikinci sorusu, 3 katılımcının ifadeleri doğrultusunda ulaşılan kategoriler incelenmektedir. Yıldırım ve şimşek, (2013) güvenirlik hesaplamasında çıkan yüzdelik ltn %70 olarak ifade etmektedirler. Bu çalışmanın ise güvenirlik hesabındaki uyuşum yüzdeliği %90 olduğu görülmekte ve güvenirlik için yeterli kabul edilmektedir.

Dış güvenirlik; çalışmada gerçeğin olduğu şekliyle ortaya konulması ve öznel yanılığya düşülmemesi için teyit incelemesi yöntemi kullanılabilir (Yıldırım ve şimşek, 2013). Çalışmanın en başından tüm ham veriler, verilerden elde edilen kodlar ve raporlar saklanmakta ve ihtiyaç duyulduğu zaman bakılmaktadır. Bunun yanı sıra güvenirlik için uzman görüşüne de başvurulmaktadır. Bu çalışmada araştırmacının veri toplama aracında bulunan görüşme formunun ikinci sorusuna verilen yanıtlardan edinilen bilgiye göre oluşturduğu kategoriler ile uzman kişinin elde ettiği kategorilerin karşılaştırılması sonucunda %70 benzer olduğu bulgusu ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda çalışmanın dış güvenirliği olduğu sonucuna varılmaktadır.

Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri araştırmacı tarafından oluşturulmuş yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmaktadır. Bu görüşme formu hem öğretmenler ve sendikacılarla yüz yüze bire bir yapılan yarı yapılandırılmış görüşmede hem de okul yöneticileri ile çevrim içi yapılan odak grup görüşmesinde kullanılmaktadır. Daha detaylı bilgi sunulabilmesi adına verilerin toplanması (i) Yarı Yapılandırılmış

Görüşmede Verilerin Toplanması ve (ii) Odak Grup Görüşmesi Tasarlanması – Süreci - Verilerin Toplanması şeklinde başlıklar altında sunulmaktadır.

Yarı Yapılandırılmış Görüşmede Verilerin Toplanması

Araştırmanın yarı yapılandırılmış görüşme formu önceden araştırmacı tarafından oluşturulmaktadır. 2020 – 2021 eğitim - öğretim yılında Lefkoşa devlet ilkokullarında görev yapmakta olan 7 öğretmen ve okul dışı eğitim paydaşlarından olan 5 sendikacı ile bireysel olarak yarı yapılandırılmış görüşme yapılmaktadır. Görüşme yapılmadan önce gerekli izinler KKTC Milli Eğitim Bakanlığında alınmakta ve izin belgesine Ek-1’de yer verilmektedir. Yarı yapılandırılmış görüşme formu ile 2 öğretmen ile deneme görüşmeleri yapılmakta ve 3 alan uzmanı görüşleri doğrultusunda gerekli düzenlemeler yapıldıktan sonra görüşmelere başlanmaktadır.

Araştırmacı verileri toplamadan önce her bir katılımcı ile telefonda yüz yüze görüşeceği günü ve saati ayarlamakta, daha sonra katılımcıların görev yaptıkları okullara ve ilgili öğretmen sendikasına giderek, rahat ve sessiz bir ortamda yüz yüze bireysel olarak görüşmeler yapmaktadır. Görüşmeye başlamadan önce konunun genel çerçevesine yönelik bilgi verilmekte, hangi amaç doğrultusunda bu araştırmanın yapıldığı anlatılmakta ve görüşme formundan elde edilecek verilerin yalnızca bu araştırmada kullanılmak üzere görüşme yapıldığına dair açıklamalar yapılmaktadır. Gizlilik ve gönüllülük ilkelerine dayanan bu görüşmelerde katılımcılara sıra ile sorular sorulmakta, gerektiği zaman daha açıklayıcı olması adına ek sorulara başvurulmaktadır. Görüşme sırasında katılımcı görüşleri, araştırmacının telefonundaki ses kayıt programına kaydedilmektedir. Her bir görüşme 40 – 45 dk civarında olup, araştırmanın 12 katılımcısından bu şekilde veriler toplanmaktadır. Görüşmeler sonlandığında ise katılımcılara zaman ayırıp, görüşlerini paylaştığı için teşekkür edilmektedir.

Odak Grup Görüşmesi Tasarlanması – Süreci - Verilerin Toplanması

Araştırmada yer alması uygun görülen okul yöneticileri ile görüşmeden bir hafta önce telefon yoluyla iletişime geçilerek, yapılacak olan odak grup görüşmesi

hakkında bilgi verilmekte ve gönüllülük ile gizlilik ilkeleri hatırlatılmaktadır. Genel olarak iletişime geçilen okul yöneticileri görüşmeyi kabul etmektedir. Alan yazında yer alan grubun büyüklüğü en az 4 en çok 12 kişi ile sınırlandırılmaktadır. Odak grup görüşmesi katılımcıların duyguları, düşünceleri, deneyimleri ve ihtiyaçları gibi bireysel özelliklerini ortaya koydukları görüşme tekniği olarak ifade edilmektedir. Odak grup görüşmelerinde benzer demografik özelliklerde (yaşı, mesleği vs.) olan 6 ile 8 kişilik bireylerin moderatör yönetmenliğinde bir araya gelmesiyle, araştırma konusunu tartışmaktadırlar (Ekiz, 2003). Bu araştırma grubunun sayısı 8 olup uygunluk göstermekte, aynı zamanda sadece okul yöneticisinden oluştuğu için homojen olması açısından da önemli olmaktadır. Bu görüşme 2021 yılı Ocak ayında gerçekleştirilmektedir.

Görüşme Covid-19 dolayısıyla yüz yüze yapılamamakta “Google Meet” aracılığı ile görüntülü olarak toplantı planlaması yapılmakta ve kararlaştırılan saatte ve günde çevrim içi olarak toplantıya katılım olmaktadır. Bu toplantıda 8 okul yöneticisinin yanında bir araştırmacı bir de akademisyen moderatörlük görevini üstlenmektedir. Araştırmacı öncelikle yapılacak olan görüşmenin kayıt altına alınmasının sorun teşkil edip, etmeyeceğini katılımcılara danışmaktadır. Tüm katılımcılar için uygun görülünce, akademisyen moderatörün kaydı başlatmasıyla görüşme başlamaktadır.

Araştırmacı daha önceden öğretmenler ve sendikacılara uygulanan yarı yapılandırılmış görüşme formunu bu gruba da uygulamaktadır. Araştırmacı katılımcılara formda yer alan demografik bilgiler hakkında sorular sormakta ve her birine ayrı ayrı sorup not etmektedir. Böylece katılımcıların dijital ortama ve etkileşime alışmaları sağlanmaktadır. Daha sonra araştırmacı araştırma sorularına geçmeden önce araştırma konusuna ilişkin bilgi vermek amacıyla kısa bir powerpoint sunumu yapmaktadır. Ardından soruları sırası ile sormakta olan araştırmacı, her soru için tüm katılımcıların görüşlerine ya sıra ile ya da söz almak isteyenenden başlayarak başvurmaktadır. Odak grup görüşmesi herkesin görüşünü ortaya koymasıyla yaklaşık olarak 1.45 dakika kadar sürmektedir.

CHAT Sistematik inceleme ile Verilerin Toplanması

Bu araştırmada, literatürün sistematik olarak incelenmesi ve gözden geçirilmesi için anahtar kelime olarak “tolerans eğitimi” kullanılmıştır. Arama stratejisi ve dahil etme / hariç tutma sürecinde, çalışmalar önce IEEE Xplore, ACM Digital Library, Taylor & Francis Online, Sciencedirect, Wiley Online Library ve arama motoru Google dahil olmak üzere farklı elektronik veri tabanlarında analiz edilmekte ve 345 çalışma tespit edilmektedir.

Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Araştırmada öğretmenler ve sendikacılarla yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucu görüşme formundaki sorulara verilen cevaplardan elde edilen verilerin analizi yapılırken kayda alınan sesleri tekrar tekrar dinlenip, içerik analizi tekniğinden yararlanılmaktadır. Aynı şekilde okul yöneticilerinin katıldığı odak grup görüşmesinde sorulara vermiş oldukları cevapları dijital ortamda bulunan kaydın çokça izlenip, dinlenilmektedir. Verilen cevapların değerlendirilmesinde ilk olarak verilerin yazılı dökümü gerçekleştirilmektedir. İçerik analizi ile eldeki veriler konu ile ilişkilendirilerek bir araya getirilip kavramları ortaya koymakta ve bunlar temaları oluşturulmaktadır. Şimşek ve Yıldırım (2013) içerik analizi ile çalışmadan elde edilen verilerin ve durumların benzerlik gösterenler arasında bağlantı kurularak, temalar oluşturulup, okuyuculara anlaşılır bir biçimde ifade edilmesi amaçlanmaktadır. Bu çalışma kapsamında araştırma soruları ile kavramsal çerçeve göz önünde tutularak, daha önce ulaşılan kavramlar literatürden yararlanarak, kod listesi ortaya konmakta, katılımcıların ifadelerden ulaşılan verilerden benzerlik gösteren kavramlar aynı kod başlığının altına eklenmektedirler. Daha sonra kodlar değerlendirilerek benzerlik gösterenler bir araya getirilerek temalar oluşturulur. Araştırmacı bu süre zarfında temaların araştırmayı doğru bir şekilde yansıtabilmesi için 3 uzmandan yardım almaktadır.

Yıldırım ve Şimşek (2013) çalışmada elde edilen verilerden kodlar, kodların gözden geçirilerek, benzerlik gösterenlerin bir araya getirilmesiyle temaların ortaya konulması, işlemin özel bir durumdan genel bir duruma doğru seyretmesi tümevarım araştırma desenini ortaya koymaktadır.

Analizin başında üye denetimi yöntemi kullanılmaktadır. Katılımcı görüşlerinin yer aldığı doküman, herhangi 2 katılımcı seçilerek, kaydedilenlerin doğruluğu hakkında görüşleri alınmakta ve onay alındıktan sonra analize başlanmaktadır. Seçilen listede bulunan kodlar incelenerek, sonuçların tutarlılığı kanıtlanmaktadır.

Görüşme sorularından elde edilen katılımcı yanıtlarından ortak özellikler tanımlanmakta, tekrarlanma sıklığı belirlenmektedir. Bu işlem basamaklarından sonra verilerin analizi tamamlanarak, bulgulara ulaşılmaktadır. Araştırmada gizlilik ilkesi göz önünde bulundurulduğu için okul yöneticileri Y-1, Y-2,..., öğretmenler Ö-1, Ö-2... ve okul dışı eğitim paydaşlarından sendikacılar S-1, S-2... biçiminde kodlanmaktadır. Araştırmada yer bulgular kısmında katılımcı görüşlerine yer verirken bu kodlar kullanılmaktadır.

CHAT Veri Analizi

Prizma grafik analizi, son çalışmaların içeriği ve alan çalışmalarının tematik içerik analizi yapılmıştır. CHAT çerçevesi analizin temaları olarak belirlenmiştir. Sistematik inceleme CHAT analizi ile tolerans eğitimi inceleyen son çalışmalar, bu analizin ilk ayağıdır. Tolerans eğitimi için yapılan son çalışmalar prizma diyagramı analizi olmak üzere iki temel adımda analiz edilmekte ve sistematik literatür incelemesi sonucunda CHAT aktivite sistemi içerik analizi yapılmaktadır.

Araştırmacının Rolü ve Etik

Araştırmacı bu çalışma için farklılıkların yönetimine ve tolerans eğitimine ilişkin yurt içi ve yurt dışında yapılan araştırmaları inceleyip, kavramsal çerçeve için literatürü taramaktadır. Elde ettiği bilgileri araştırma etiğine uygun ve bilimin kurallarına göre okuyucuya sunmaktadır. Başka çalışmaların sonuçlarına değinilmekte ve yazarların adlarına atıfta bulunmaktadır. Çalışmanın yapıldığı süre zarfında danışmanların yol göstericiliğine ve fikirlerine önem verilmektedir.

Araştırmacı, nitel araştırma süresince konuya yönelik öznel görüşlerinden ve değerlerinden araştırmanın etkilenebilme olasılığının bilincinde olup, genelleme yapmaktan kaçınmaktadır. Yıldırım ve Şimşek (2016) öznel görüş ve değerlerin nitel araştırmanın sonuçlarına etki yapmaması adına özenli olunması gerektiğini ifade etmektedirler.

Çalışmaya başlamadan önce katılımcılar için KKTC Milli Eğitim ve Bakanlığında izin alınmaktadır. Bu izin belgesi Ek-1’de verilmiştir. Bu çalışmada araştırmacı verileri toplarken yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile odak grup görüşmesini kullanmaktadır. Karasar (2004) görüşmenin yüz yüze ya da teknolojik iletişim araçlarından telefon ya da televizyon aracılığıyla hem görsel hem de sese dayalı anında iletilerle de olabileceğini ifade etmektedir. Araştırmacı bu çalışma için katılımcıların çoğunluğu ile yüz yüze bir kısmı ile de dijital ortamlarda çevrim içi görüşme yapmaktadır. Katılımcıların gönüllü olarak katılmasına özen gösterilmektedir. Görüşmenin yapıldığı yerin katılımcının rahat olacağı bir ortam olmasına özen gösterilmektedir. Araştırmacı katılımcıların görüş ve fikirlerine saygı duymakta, tarafsız bir bakış açısıyla görüşmeyi sürdürmektedir. Sorular katılımcılara sıra ile yöneltilmekte ve bir sorunun cevabını diğer soruda vermişse tekrardan aynı soru sorulmamaktadır. Araştırmacı görüşmeyi gerçekleştirirken, katılımcıların araştırma sorularına verdikleri yanıtları hem not etmekte hem de çeşitli programlar ile kayıt altına almaktadır. Bu kayıtlar yazılı raporlar haline getirmektedir. Çalışmanın veri analizini bu yazılı raporlardan yararlanarak yapmaktadır.

Bu çalışmanın YDÜ Bilimsel Araştırma Etik Kurulu Onay Yazısı Ek-3’te turnitin raporu ise Ek-4’de verilmektedir. Araştırmacının özgeçmişi ise Ek-5’te verilmektedir.

Araştırmanın Planı ve Süreci

Bu çalışma 2019 – 2020 yılı güz dönemi bilimsel araştırma dersinin gereği olarak hazırlanması ile başlamaktadır. Çalışma 2019 – 2020 yılı bahar döneminde tez önerisi olarak sunulup, kabul görmesiyle birlikte araştırmaya devam edilmektedir. Literatür taramasına çalışmanın başından sonuna kadar devam edilmektedir. Veri toplama aracı olan yarı yapılandırılmış görüşme formunun araştırma sorularını uzmanlara danışılarak hazırlanması için 3 haftalık süreye ihtiyaç duyulmaktadır. Katılımcılarla görüşmek için KKTC Milli Eğitim Bakanlığında izin alındıktan sonra 2 aylık süre içerisinde görüşmeler tamamlanmış olmaktadır. Verilerin analizi için ise 2 aylık bir süre gerekmektedir. Çalışmanın birinci bölümü için 2 aylık süre, ikinci bölümü için 9 aylık, üçüncü bölümü için 1 aylık, dördüncü bölümü için 2 aylık, beşinci bölümü için 1 aylık, altıncı bölümü için 1 aylık süre yeterli olmaktadır. Tez

tamamlanıp, uzmanların değerlendirilmesinden geçmesiyle birlikte 1 aylık sürede gerekli düzeltmeler yapıp, teze son şekli verilmektedir.

Araştırmanın çalışma tablosu aşağıda sunulmaktadır.

Tablo 8.

Araştırmanın Çalışma Tablosu

Planlanan	Tarih
Literatür Taraması	Sürekli
Görüşme Formunun Hazırlanması	3 Hafta
Verilerin Toplanması	2 Ay
Verilerin Analizi	2 Ay
Birinci Bölümün Yazılması	2 Ay
İkinci Bölümün Yazılması	9 Ay
Üçüncü Bölümün Yazılması	1 Ay
Dördüncü Bölümün Yazılması	2 Ay
Beşinci Bölümün Yazılması	1 Ay
Altıncı Bölümün Yazılması	1 Ay

BÖLÜM IV

Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın bu bölümünde bulgular iki boyutta sunulmaktadır. Birinci boyutta öğretmenler, okul yöneticileri ve sendikacılarla yapılmakta olan görüşmelerden ulaşılan verilerin analizi ışığında oluşturulan tablolar ve tablolara ilişkin yorumlar, araştırmanın amaç sorularıyla aynı başlıklar altında sunulmaktadır. Araştırmanın ikinci boyutu ise son zamanlarda tolerans eğitimi konusunda yapılan çalışmaların CHAT analizi çerçevesinde sistematik olarak literatür taraması sonucunda Prisma grafik analizi ortaya konulmaktadır. Ayrıca CHAT çerçevesine dayalı sistematik incelemelerden elde edilen sonuçların analizi ile özne, nesne, kurallar, topluluk, işbölümü, araçlar ve çıktı ortaya konulmaktadır.

Okul Yönetiminde Tolerans Eğitiminin Farklılıkların Yönetimine İlişkin Görüşlerle İlgili Alt Amaçlara İlişkin Bulgular

Araştırmanın katılımcıları olan öğretmenler, okul yöneticileri ve sendikacıların okul yönetiminde tolerans eğitiminin farklılıkların yönetimine ilişkin görüşleri doğrultusunda ulaşılan veriler ışığında oluşturulan tablolar, tablolar altındaki yorumlar ve katılımcı görüşlerine yer verilmektedir.

Farklılıkların Yönetimi ve Tolerans Eğitimi Konusunda Eğitim Alma Durumu

Araştırma kapsamında katılımcıların farklılıkların yönetimi eğitimi alma durumları ve tolerans eğitime yönelik herhangi bir çalışmaya katılma durumları sorulmuştur. Katılımcıların verdikleri yanıtlar Tablo 9'da gösterildiği gibidir.

Tablo 9.

Farklılıkların Yönetimi ve Tolerans Eğitimi Konusunda Eğitim Alma Durumu

		Okul Yöneticisi	Öğretmen	Sendikacı	Toplam	%
Farklılıkların Yönetimi	Evet	-	1	-	1	5
	Hayır	8	6	5	19	95
Tolerans Eğitimi	Evet	-	1	1	2	10
	Hayır	8	6	4	18	90

Katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda okul yöneticileri (n8) ve sendika çalışanlarının (n5) farklılıkların yönetimine yönelik eğitim almadıkları, öğretmenlerin ise farklılıkların yönetimi eğitimi alan (n1) katılımcı olduğu diğer katılımcıların (n6) bu yönde eğitimlerinin olmadığı belirlenmiştir. Tolerans eğitimi konusunda çalışmaya katılma durumları sorulduğunda ise (n1) öğretmen ve (n1) sendika çalışanın bu yönde çalışmalara katıldıkları, okul yöneticilerinin tamamının (n8), öğretmen (n6) ve sendika çalışanlarının (n4) çoğunluğunun bu yönde bir çalışmaya katılmadığı saptanmıştır. Bulgular doğrultusunda denilebilmektedir ki okul yöneticileri, öğretmenler ve sendikacıların farklılıkların yönetimi ve tolerans eğitimi konularında farkındalık kazanması, bilgi ve tutumlarında gelişim sağlanabilmesi açısından hizmet içi eğitimler ya da seminerlere ihtiyaç duyulmaktadır.

Okullarda Karşılaşılan Farklılıklar

Katılımcılara “Okullarda karşılaştığınız farklılıklar (okul çevresi, öğretmen ve öğrenci) nelerdir?” sorusu yöneltmiş ve katılımcıların cevaplarına yönelik ortaya çıkan temalar aşağıdaki Tablo 10’da irdelenmiştir.

Tablo 10.

Katılımcıların Okullarda Karşılaşılan Farklılıklara Yönelik Görüşleri

Sendikacılar	f	Öğretmenler	F	Okul Yöneticileri	f	Tüm Katılımcılar	f
Din, dil ve ırk	3	Din, dil ve ırk	4	Din, dil ve ırk	4	Din, dil ve ırk	11
Kültürel farklılıklar	2	Kültürel farklılıklar	5	Kültürel farklılıklar	4	Kültürel farklılıklar	11
Sosyo-ekonomik durum	3	Sosyo-ekonomik durum	4	Sosyo-ekonomik durum	4	Sosyo-ekonomik durum	10
Öğretmenin donanımı, eğitimi, örgüt bağlılığı	1	Öğretmenin donanımı, eğitimi, örgüt bağlılığı	2	Öğretmenin donanımı, eğitimi, örgüt bağlılığı	4	Öğretmenin donanımı, eğitimi, örgüt bağlılığı	7
Okulun konumu- durumu	1	Ailenin eğitim düzeyi	1	Ailenin eğitim düzeyi	5	Ailenin eğitim düzeyi	7
Görüş farklılıkları	1	Ailenin desteği	1	Ailenin desteği	4	Ailenin desteği	5
Engelli bireyler	1	Okulun konumu- durumu	1	Okulun konumu- durumu	2	Okulun konumu- durumu	4
		Engelli bireyler	1	Görüş farklılıkları	1	Görüş farklılıkları	2

Tablo 10. (Devamı).

			Engelli bireyler	2
Toplam	12	19	28	59

Katılımcıların okullarda karşılaşılan farklılıklara ilişkin görüşleri, din, dil ve ırk (f11), kültürel farklılıklar (f11), sosyo-ekonomik durum (f10), öğretmenin donanımı, eğitimi, örgüt bağlılığı (f7), ailenin eğitim düzeyi (f6), ailenin desteği (f5), okulun konumu-durumu (f4), görüş farklılıkları (f2) ve engelli bireyler (f2) şeklindedir. Katılımcılar toplamda 59 görüş ortaya koymuşlardır.

Araştırma katılımcısı sendikacılar toplamda 12 görüş belirtmişleridir. Ortaya konulan görüşler; Din, dil ve ırk (f3), Kültürel farklılıklar (f2), sosyo-ekonomik durum (f3), öğretmenin donanımı, eğitimi, örgüt bağlılığı (f1), okulun konumu-durumu (f1), görüş farklılıkları (f1), engelli bireyler (f1) yönündedir.

Araştırmaya katılan sendika üyelerinin çoğunluklu olarak ortaya koydukları görüşler arasında kültürel ve sosyo-ekonomik farklılıklar öne çıkmaktadır. S-2; *“Sosyal, ekonomik, kültürel farklılıklar en çok karşılaştığımız durumlardır.”*

Sendikacıların en çok ifade ettiği diğer bir görüş ise din, dil ve ırk farklılıklarıdır. S-5 *“Farklılıklar ve benzerlikler hayatın her alanında her sosyal grupta olduğu gibi okullarda da görülebilir veya tespit edilebilir. Sadece farklılıklara odaklanacak olursak yaş, cinsiyet, cinsel yönelimden tutun uzun, kısa, sarışın, esmer gibi fiziksel özelliklere kadar oradan din, dil, etnik kökene varan birçok farklılıklarla karşılaşabiliriz.”*

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda elde edilen bulgular; din, dil ve ırk (f4), kültürel farklılıklar (f5), sosyo-ekonomik durum (f4), öğretmenin donanımı, eğitimi, örgüt bağlılığı (f2), ailenin eğitim düzeyi (f1), ailenin desteği (f1), okulun konumu-durumu (f1), engelli bireyler (f1) şeklindedir.

Öğretmenler öğrencilerin farklı kültüre sahip olmalarına ve öğretmenlerin sahip oldukları farklılığından bahsetmektedirler. Ö-2 *“Farklı ülkelerden (farklı*

kültürden) gelen öğrenciler. Olaylar karşısında, farklı yaş grubu öğretmenlerle farklı bakış açılarına sahip olmamız”

Araştırmaya katılan öğretmenler farklılıkları din, dil, kültür ve sosyo ekonomik durum olarak tanımlanın yanında aile desteği ve ailenin eğitim düzeyini de vurgulamışlardır. Ö-4 *“Öğrencilerin ailelerinin eğitim düzeyi, kültürleri, alışkanlıkları, yabancı öğrencilerin farklılıkları (din, dil), öğrencilerin ailelerinin ekonomik durumlarının farklılıkları”*

Araştırma katılımcısı olan okul yöneticilerinin okullarda karşılaşılan farklılıklara ilişkin ortaya koydukları görüşler; din, dil ve ırk (f4), kültürel farklılıklar (f4), sosyo-ekonomik durum (f4), öğretmenin donanımı, eğitimi, örgüt bağlılığı (f4), ailenin eğitim düzeyi (f5), ailenin desteği (f4), okulun konumu-durumu (f2), görüş farklılıkları (f1) şeklinde belirtilmektedir.

Okul yöneticilerin ortaya koydukları ifadeler doğrultusunda görüşlerinin öğretmen ve sendikacılarla paralellik gösterdiği görülmektedir. Y-1: *“Demografik farklılıklar, okulun işleyişi ile ilgili çevresel beklenti farklılığı, öğretmenin tanımlanan rolü ile çevreden beklenen farklı rol tanımlamaları, sosyo – kültürel farklılıklar”*

Okullarda karşılaşılan farklılıkların okulun konumu ve durumunda kaynaklandığını belirten görüşlerde ortaya konulmuştur. Y-6: *“Okulun köyde mi yoksa şehirde mi oluşu farklılık yaratmaktadır. Sosyo ekonomik, kültürel ve ailenin desteği farklılık göstermektedir”*

Bulgular doğrultusunda katılımcılara göre okullarda en çok karşılaşılan farklılıkların başka coğrafyalardan gelen aileler ve çocuklarının farklı din, dil ve ırka mensup olmasının yanında bir diğer farklılığın ise kültürel yönden olduğunu belirtilmektedir. Bu bağlamda ülkenin stratejik konumundan dolayı göç alan bir ülke olmasının etkisi olduğu söylenebilmektedir. Öğrenciler arasındaki bu farklılıkların bilincinde olunması ve eğitimin ona göre planlanıp, farklı öğretim tekniklerinin ve materyallerinin kullanılmasının gerekli olduğu görülmektedir. Bunların yanında bir diğer en çok değinilen bulgu öğretmenin donanımı, eğitimi, örgüt bağlılığı konusunda öğretmenler arasındaki farklılıklar olmaktadır. Dolayısıyla okul payaşlarının bu farklılıkların bilincinde olması ve özellikle okul yöneticilerinin yönetim boyutunda bu bilinçle tutum ve davranışlar sergilemesi önem kazanmaktadır.

Okullarda Farklılıklardan Kaynaklı Ortaya Çıkan Olumlu ve Olumsuz Durumlar

Katılımcılara “Okullarda farklılıklardan (okul çevresi, öğretmen ve öğrenci) kaynaklı ortaya çıkabilecek olan olumlu ve olumsuz durumlar hakkında ne düşünüyorsunuz?” sorusu yöneltilmiş ve katılımcıların olumlu durumlara yönelik görüşleri Tablo 11’de, olumsuz durumlara yönelik görüşleri de Tablo 12’de belirtilmiştir.

Tablo 11.

Katılımcıların Okullarda Farklılıklardan Kaynaklı Ortaya Çıkan Olumlu Durumlara Yönelik Görüşleri

Sendikacılar	F	Öğretmenler	f	Okul Yöneticileri	f	Tüm Katılımcılar	f
Farklılıkların biraraya gelmesi	2	Farklılıkların biraraya gelmesi	4	Çok çeşitli öğrenme ortamı	3	Farklılıkların biraraya gelmesi	6
Çok çeşitli öğrenme ortamı	1	Çok çeşitli öğrenme ortamı	1	Açık görüşülü ve hoşgörülü olmayı sağlar	2	Çok çeşitli öğrenme ortamı	5
Açık görüşülü ve hoşgörülü olmayı sağlar	1	Açık görüşülü ve hoşgörülü olmayı sağlar	2	Öğretmenlerin gelişimini destekler	2	Açık görüşülü ve hoşgörülü olmayı sağlar	5
				Paydaşların desteği sağlanır	2	Öğretmenlerin gelişimini destekler	2

Tablo 11. (Devamı).

			Toplum bilincinin gelişmesine katkı sağlar	1	Paydaşların desteği sağlanır	2
					Toplum bilincinin gelişmesine katkı sağlar	1
Toplam	4	7		10		21

Okullarda farklılıklardan kaynaklı ortaya çıkan olumlu durumlara ilişkin katılımcıların görüşleri, farklılıkların biraraya gelmesi (f6), çok çeşitli öğrenme ortamı (f5), açık görüşülü ve hoşgörülü olmayı sağlar (f5), öğretmenlerin gelişimini destekler (f2), paydaşların desteği sağlanır (f2), toplum bilincinin gelişmesine katkı sağlar (f1) şeklindedir. Katılımcılara okullarda farklılıklardan kaynaklı ortaya çıkan olumsuz durumların neler olduğu da sorulmuş verdikleri cevaplar Tablo 12’de gösterilmektedir.

Tablo 12.

Katılımcıların Okullarda Farklılıklardan Kaynaklı Ortaya Çıkan Olumsuz Durumlara Yönelik Görüşleri

Sendikacılar	f	Öğretmenler	F	Okul Yöneticileri	f	Tüm Katılımcılar	f
Çatışma	2	Çatışma	2	Çatışma	1	Çatışma	5
Dil bariyeri	1	Dil bariyeri	2	Dil bariyeri	1	Dil bariyeri	4

Tablo 12. (Devamı).

Din bariyeri	1	Zaman ve iletişim yetersizliği	2	Zaman ve iletişim yetersizliği	2	Zaman ve iletişim yetersizliği	4
Fırsat eşitsizliği	1	Din bariyeri	1	Öğretmen yeterliliği	2	Din bariyeri	2
Eğitimin standardizasyon etkileri	1	Fırsat eşitsizliği	1			Fırsat eşitsizliği	2
		Önyargılar	1			Öğretmen yeterliliği	2
						Eğitimin standardizasyon etkileri	1
						Önyargılar	1
Toplam	6		9		6		21

Katılımcıların okullarda farklılıklardan kaynaklı ortaya çıkan olumsuz durumlara yönelik görüşleri 8 tema altında toplanmıştır. Olumsuz durumlar şunlardır; çatışma (f5), dil bariyeri (f4), zaman ve iletişim yetersizliği (f4), din bariyeri (n4), fırsat eşitsizliği (f2), öğretmen yeterliliği (f2), eğitimin standardizasyon etkileri (f1), önyargılar (f1) yönündedir.

Sendikacıların okullarda farklılıklardan kaynaklanan olumlu ve olumsuz durumlara ilişkin toplam 4 olumlu, 6 olumsuz ifade ortaya koymuşlardır. Bunlardan olumsuz ifadeler; çatışma (f2), dil bariyeri (f1), din bariyeri (f1), fırsat eşitsizliği (f1), eğitimin standardizasyon etkileri (f1) iken olumlu ifadeler; farklılıkların biraraya gelmesi (f2), çok çeşitli öğrenme ortamı (f1), açık görüşülü ve hoşgörülü olmayı sağlar (f1) şeklindedir.

Bu doğrultuda sendikacılar bu farklılıkların bir arada olmasını olumlu olarak yorumlarken bu farklılıklardan dolayı ortaya çıkan çatışmaları olumsuz olarak vurgulamaktadırlar. S-3: *“Farklılıklar, çeşitlilik, tek düzelikten çıkma ve insanlara, açık görüşülü, hoşgörülü olma vb. davranışlar kazandırdığı için mutlaka hayatımızda olması gerektiğini düşündüğüm halde farklılıkların olduğu ortamlarda çatışma olma olasılığı yüksektir.”*

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okullarda kaynaklanan olumlu ve olumsuz durumlara yönelik belirttikleri görüşler şöyledir. Olumlu görüşler; farklılıkların biraraya gelmesi (f4), çok çeşitli öğrenme ortamı (f1), açık görüşülü ve hoşgörülü olmayı sağlar (f2), olumsuz görüşler; çatışma (f2), dil bariyeri (f2), zaman ve iletişim yetersizliği (f2), din bariyeri (f1), fırsat eşitsizliği (f1), önyargılar (f1) şeklinde ifade edilmektedir.

Öğretmenler farklılıklara yönelik bazı sıkıntılar yaşadıklarını ve bununda olumsuz durum oluşturduğunu vurgu yapmaktadırlar. Ö-1: *“Farklılıklara karşı öğrencilerin kaynaştırılması ve “birey” olarak birbirlerini oldukları gibi kabullenebilme, farklılıklarına saygı gösterebilme bilincini öğrencilere aşulamakta yetersiz kalan durumlar yaşamaktayız. Özellikle aynı dili paylaşmadığım öğrencilerle iletişim kurmakta zorlandığımdan dolayı, onları diğer öğrencilerle kaynaştırmakta zorluk yaşamaktayım.”*

Araştırmaya katılan okul yöneticileri, okullarda farklılıklardan kaynaklı ortaya çıkan olumlu durumlara yönelik, çok çeşitli öğrenme ortamı (f3), açık görüşülü ve hoşgörülü olmayı sağlar (f2), öğretmenlerin gelişimini destekler (f3) görüşlerini ortaya koyarken olumsuz durumlara ilişkin çatışma (f1), dil bariyeri (f1), zaman ve iletişim yetersizliği (f2), öğretmen yeterliliği (f2) görüşlerini ortaya koymaktadırlar.

Okul yöneticilerinin, okullarda farklılıklardan dolayı oluşan olumlu ve olumsuz durumlara yönelik ifadeleri öğretmen ve sendikacılarla benzerlik göstermektedir. Okul yöneticileri bu görüşlere ek olarak paydaşların desteği ve öğretmenlerin yeterliliğine dair görüş belirtmişlerdir. Y-2: *“Örneğin sanayi bölgesinde yer alan bir okul çevredeki işadamlarının katkılarıyla birçok yönden artıları olabilir. Fakat küçük bir köydeki herhangi bir okul maddi yetersizliklerden dolayı birçok yönden eksik kalabilir. Öğretmenlerin birbirleriyle yaş farkının olması da örgüt*

iklimini olumsuz etkileyebilir. Fikir ayrılıkları ortaya çıkabilir. Öğretmenlerin farklı kişilik özellikleri de problemlere yol açabilir. İşbirliğine açık olmayan, bencil, okulda devamsızlığı olan öğretmenler genellikle okulda problem yaratmaktadır. İşbirliğine açık, paylaşımcı, hoşgörülü öğretmenlerle çalışmak genellikle mutluluk verir ve başarıyı artırır.”

Okullarda karşılaşılan olumlu ve olumsuz durumlara yönelik bulgular arasında farklılıkların bir araya gelmesiyle birlikte çok çeşitli öğrenme ortamının oluştuğu, açık görüşlü ve hoşgörülü olma becerisinin geliştiği, öğretmen gelişimini desteklediği şeklinde görüşler sunulurken, farklılıkların bir arada bulunmasıyla ortaya çıkabilecek olan çatışmaların kaçınılmaz olduğu vurgulanmaktadır. Bu bağlamda katılımcılar farklı özellikteki bireylerin aynı ortamı paylaşmasının bireysel gelişimi desteklediğini savunurken bir yandan da çatışmaya sebep olabileceği düşüncesiyle çekimser bir algıya sahip oldukları görülmektedir. İşte bu doğrultuda okul yöneticilerinin farklılıkların bilincinde olup, yönetebilmede tutum ve yeterliliği ön plana çıkmaktadır.

Bulgular ışığında farklılıklardan kaynaklanan olumsuzlukların en başta çatışmaya sebep olmasının yanında farklı dili konuşan bireylerle anlaşmada sorun yaşanması, zaman ve iletişimde yetersizliklerin olması ise bir diğer en çok vurgulanan bulgu olmaktadır. Bu olumsuzlukların önüne geçilebilmesi için okullarda ya da okul dışında Milli Eğitim Bakanlığı tarafından farklı dili konuşan öğrencilere ve ailelere dil desteği sağlanması gerekli görülmektedir.

Farklılıkların Yönetilmesinde Okul Yöneticilerinin Ortaya Koyduğu Uygulama ve Politikalar

Farklılıkların yönetilmesinde okul yöneticilerinin ortaya koyduğu uygulamalar ve politikalar konusunda üzerlerine düşen görevleri yerine getiriyorlar mı? Ek soru: Ne gibi uygulamalar yapılabilir?” sorusu katılımcılara yöneltilmiş ve bu konudaki görüşlerini belirtmeleri istenmiştir.

Tablo 13.

Katılımcıların Farklılıkların Yönetilmesinde Okul Yöneticilerinin Ortaya Koyduğu Uygulama Ve Politikalar Yönelik Görüşleri

Sendikacılar	F	Öğretmenler	f	Okul Yöneticileri	f	Tüm Katılımcılar	f
Uygulanan politika yok	3	Uygulanan politika yok	1	Uygulanan politika yok	1	Uygulanan politika yok	5
Paydaşların etkileşimi	1	Paydaşların etkileşimi	1	Paydaşların etkileşimi	3	Paydaşların etkileşimi	5
Okul yöntemleri bu yönde eğitilmeli	2	Müfredat düzenlenmeli	2	Müfredat düzenlenmeli	2	Müfredat düzenlenmeli	4
Yönetici donanımına sahip olmalı	1	Okul yöntemleri bu yönde eğitilmeli	1	Okul yöntemleri bu yönde eğitilmeli	1	Okul yöntemleri bu yönde eğitilmeli	4
Yönteciye göre farklılık gösterir	1	Yönetici donanımına sahip olmalı	1	Yönetici donanımına sahip olmalı	1	Yönetici donanımına sahip olmalı	3
Öğretmenlerde farkındalık yaratma	1	Eşit davranma ve pozitif ayrımcılık	1	Eşit davranma ve pozitif ayrımcılık	1	Eşit davranma ve pozitif ayrımcılık	2
		Öğretmenlerde farkındalık yaratma	1	Yönteciye göre farklılık gösterir	1	Yönteciye göre farklılık gösterir	2

Tablo 13. (Devamı).

				Öğretmenlerde 2 farkındalık yaratma
Toplam	9	8	10	27

Farklılıkların yönetilmesinde okul yöneticilerinin ortaya koyduğu uygulama ve politikalara ilişkin katılımcılar, uygulanan politika yok (f5), paydaşların etkileşimi (f5), müfredat düzenlenmeli (f4), okul yöneticileri bu yönde eğitilmeli (f4), yönetici donanımına sahip olmalı (f3), eşit davranma ve pozitif ayrımcılık (f2), yönteciye göre farklılık gösterir (f2), öğretmenlerde farkındalık yaratma (f2) şeklinde görüş belirtmişlerdir. Toplam 27 görüş ortaya koyan sendikacı, öğretmen ve okul yöneticilerinin ifadeleri aşağıdaki gibidir.

Sendikacılar farklılıkların yönetilmesinde okul yöneticilerinin ortaya koyduğu uygulama ve politikalara ilişkin uygulanan politika yok (f3), paydaşların etkileşimi (f1), okul yöneticileri bu yönde eğitilmeli (f2), yönetici donanımına sahip olmalı (f1), yönteciye göre farklılık gösterir (f1), öğretmenlerde farkındalık yaratma (f1) görüşlerini belirtmişlerdir.

Sendikacılar ortaya konulan uygulama ve politikalara ilişkin yöneticilerin bu yönde yetersiz ve eğitilmesi gerekliliğini vurgulamaktadır. S-4: *“Bu soruya yanıt vermek oldukça zor. Kişisel görüşüm farklılıkların yönetilmesi üzerine yöneticilerin görevlerini yerine getirmedikleri yönündedir. Kendi yaşadığım olaylar nedeniyle böyle düşünüyorum. Örneğin okulumuza(köy okulunda çalışıyorum) bilgisayar, projeksiyon alalım dediğimde müdürüm benim okula uygun olmadığını söylemiş, benim şehirde, merkez okullarda öğretmenlik yapmamı tavsiye etmişti. Yine okulumuzda öğrenme güçlüğü yaşayan, temel okuma yazma becerisine sahip olmayan öğrenciler için profesyonel destek alalım dediğimde de bunun ailelerinin sorumluluğunda olduğunun söylenmesi gibi... Fakat başka bir açıdan düşündüğümde belki de yönetici pozisyonuna gelmiş kişilerin farklılıklara karşı ne yapması, nasıl baş etmesi gerektiği konusunda yetersiz bilgiye sahip olmalarından dotayı böyle durumlar yaşanmaktadır. Merkezi sistemden yönetildiğimiz için bu bakanlık politikası olmalı.*

Farklılıklarımızdan kaynaklanan sorunların çözümünde bakanlığın yöneticilere destek sağlaması gerekmektedir.”

Araştırma katılımcısı öğretmenlerin farklılıkların yönetilmesinde okul yöneticilerinin ortaya koyduğu uygulama ve politikalara yönelik toplam 8 ifade belirtmişlerdir. Öğretmenlerin ifadeleri uygulanan politika yok (f1), paydaşların etkileşimi (f1), müfredat düzenlenmeli (f2), okul yöneticileri bu yönde eğitilmeli (f1), yönetici donanımına sahip olmalı (f1), eşit davranma ve pozitif ayrımcılık (f1), öğretmenlerde farkındalık yaratma (f1) bu ifadeler doğrultusunda ortaya çıkan tema başlıklarıdır.

Ortaya konulan uygulama ve politika olmadığı görüşünü ortaya koyan öğretmen ifadesi; Ö-3: *“Bu konuda okul yönetimi ve politikaların uyguladığı bir uygulamayla karşılaşmadım.”* Katılımcı öğretmenler yöneticilerin bu yönde donanıma sahip olmaları gerektiğini vurgulamaktadır. Ö-5: *“Olumlu ve çatışmayı önleyici ılıman ortam yaratmaya çalışmak ve idarecilik yeterliliğine (donanımına) sahip olmak”*

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinden elde edilen görüşler doğrultusunda farklılıkların yönetilmesinde okul yöneticilerinin ortaya koyduğu uygulama ve politikalara yönelik ifadeleri; uygulanan politika yok (f1), paydaşların etkileşimi (f3), müfredat düzenlenmeli (f2), okul yöneticileri bu yönde eğitilmeli (f1), yönetici donanımına sahip olmalı (f1), eşit davranma ve pozitif ayrımcılık (f1), yöneticiye göre farklılık gösterir (f1) şeklindedir.

Okul yöneticileri uygulama ve politikalara yönelik yöneticilerin farklılık gösterdiğinden bahsetmektedir. Farklılıkların doğru yönetilmesinde yöneticinin payının etkili olduğu vurgulanmaktadır. Y-4: *“Her yönetici kendine göre farklı uygulamalar ortaya koyuyor. Farklı yönetici farklı davranış göstermektedir. Çocukların farklılıklarına saygı gösterip bu yönde davranış sergilenmelidir. Okul içinde farklılıklara saygı göstererek, tolere ederek yönetmek gerekmektedir”*

Farklılıkların yönetilmesinde okul yöneticilerinin ortaya koyduğu uygulama ve politikalar konusunda elde edilen bulgular ışığında katılımcıların uygulanan bir politikanın olmamasından şikayet ettikleri görülmektedir. Genel olarak bu durumu ise okul yöneticilerinin bu konuda yeteri kadar bilgiye sahip olmamasına, çatışmaları önleyici ve uzlaşımçı yaklaşımlar sergilememesine bağlamaktadırlar.

Farklılıkların Etkili Yönetilmesinde Okul Yöneticilerinin Sahip Olması Gerekenler

“Farklılıkların etkili yönetilmesine ilişkin okul yöneticilerinin sahip olması gereken örgütsel değerler, izlenen politika ve stratejiler, uygulama, tutum ve davranışlar nasıl olmalıdır?” sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplar Tablo 14’te irdelenmiştir.

Tablo 14.

Katılımcıların Farklılıkların Etkili Yönetilmesinde Okul Yöneticilerinin Sahip Olması Gerekenlere Yönelik Görüşleri

Sendikacılar	f	Öğretmenler	f	Okul Yöneticileri	f	Tüm Katılımcılar	f
Okul yöneticilerinin bilgisi ve yetkisi olmalı	2	Okul yöneticilerinin bilgisi ve yetkisi olmalı	4	Okul yöneticilerinin bilgisi ve yetkisi olmalı	2	Okul yöneticilerinin bilgisi ve yetkisi olmalı	8
Liderlik özelliğine sahip olmalı	2	Liderlik özelliğine sahip olmalı	2	Liderlik özelliğine sahip olmalı	2	Liderlik özelliğine sahip olmalı	6
Hoşgörülü, açık olmalı ve eşit davranmalı	1	Hoşgörülü, açık olmalı ve eşit davranmalı	2	Hoşgörülü, açık olmalı ve eşit davranmalı	2	Hoşgörülü, açık olmalı ve eşit davranmalı	5
Devlet politikası olması gerekir	2	Devlet politikası olması gerekir	1	Okulun yapısına göre politika olmalı	2	Devlet politikası olması gerekir	3

Tablo 14. (Devamı).

Okulun yapısına gore politika olmalı	1	Materyal ve bütçeye sahip olmalı	1	Materyal ve bütçeye sahip olmalı	2	Okulun yapısına gore politika olmalı	3
		Ortak payda sağlamalı	2	Farklılığın kabul edilmesini sağlamalı	1	Materyal ve bütçeye sahip olmalı	3
		Kararları ortak almalı	1			Ortak payda sağlamalı	2
						Kararları ortak almalı	1
						Farklılığın kabul edilmesini sağlamalı	1
Toplam	8		13		11		32

Farklılıkların etkili yönetilmesinde okul yöneticilerinin sahip olması gerekenlere yönelik katılımcılar, okul yöneticilerinin bilgisi ve yetkisi olmalı (f8), liderlik özelliğine sahip olmalı (f6), hoşgörülü, açık olmalı ve eşit davranmalı (f5), devlet politikası olması gerekir (f3), okulun yapısına gore politika olmalı (f3), materyal ve bütçeye sahip olmalı (f3), ortak payda sağlamalı (f2), kararları ortak almalı (f1), farklılığın kabul edilemesini sağlamalı (f1) ifadelerini ortaya koymuşlardır. Katılımcıların verdikleri cevapların dağılımı aşağıdaki gibidir;

Sendikacılar tarafından belirtilen görüşlere göre farklılıkların etkili yönetilmesinde okul yöneticilerinin sahip olması gerekenler şunlardır; Okul yöneticilerinin bilgisi ve yetkisi olmalı (f2), Liderlik özelliğine sahip olmalı (f2), Hoşgörülü, açık olmalı ve eşit davranmalı (f1), Devlet politikası olması gerekir (f2), Okulun yapısına gore politika olmalı (f1).

Sendikacılar okul yöneticilerinin bilgi ve yetkisinin olmasını gerektiğinin ve liderlik özelliklerine sahip olmaları gerekliliğini vurgulamaktadırlar. S-5: *“Birçok eğitiinci ve düşünür örgün eğitimin toplumlar ve ülkelere arası uzlaşmazlıkların yaratılmasında, sürdürülmesinde veya çözümlenmesinde önemli bir role sahip olduğunu tartışmaktadır. Okullaşma, grup kimliklerinin ve bir takım kalıp yargıların yaratılmasında önemli bir role sahiptir. İlk adım olarak bu kapsamda düşünebilen ve bu yönde politikalar geliştirebilen bireyler olmaları gereklidir.”*

Araştırmaya katılan öğretmenlerin sorulan soruya yönelik verdikleri yanıtlar 6 tema altında toplanmıştır. Bunlar; Okul yöneticilerinin bilgisi ve yetkisi olmalı (f4), Liderlik özelliğine sahip olmalı (f2), Hoşgörülü, açık olmalı ve eşit davranmalı (f2), Devlet politikası olması gerekir (f1), Materyal ve bütçeye sahip olmalı (f1), Ortak payda sağlamalı (f2), Kararları ortak almalı (f1) şeklindedir.

Farklılıkların etkili yönetilmesinde okul yöneticilerinin sahip olması gerekenlere yönelik öğretmenler bilgi ve yeteneğe sahip olmasının yanı sıra hoşgörülü ve eşitlikçi olması gerektiğini belirtmişlerdir. Ö-5: *“Etkili idareci yeteneği, hoşgörülü ve dengeleyici ortam yaratma. Eşitlikçi ortam yaratma.”*

Okul yöneticilerinin farklılıkların etkili yönetilmesinde okul yöneticilerinin sahip olması gerekenlerin neler olduğuna ilişkin görüşleri; Okul yöneticilerinin bilgisi ve yetkisi olmalı (f2), Liderlik özelliğine sahip olmalı (f2), Hoşgörülü, açık olmalı ve eşit davranmalı (f2), Okulun yapısına göre politika olmalı (f2), Materyal ve bütçeye sahip olmalı (f2), Farklılığın kabul edilmesini sağlamalı (f1) şeklinde belirtilmiştir.

Okul yöneticilerinin ortaya koydukları görüşler araştırmaya katılan öğretmen ve sendikacılarla paralellik göstermektedir. Y-8: *“Farklılıkların kabul edilmesini sağlamalı. Eğitim yatırımdır. Küçük yaşta bu eğitim başlandığında 20 yıl sonra geri dönüşü alınacaktır. Yöneticilerin bu yönde bilgi ve yetkilerinin olması önemlidir.”*

Bulgular doğrultusunda katılımcılar en çok farklılıkların etkili yönetilmesinde okul yöneticilerinin bilgisi ve yetkisinin olması gerektiğine değinmektedirler. Konu hakkında bilgisi olan yönetici uygulama, politika ve stratejilerini bu yönde seçerek eğitimde başarının artırmasına yol açabilmektedir. Okul yöneticilerinde aranan bir diğer bulgu ise liderlik özelliğine sahip olmasıdır. Ayrıca hoşgörülü, açık olmalı ve eşit davranmalı şeklinde görüşlerin fazla olması kendilerinden ayrı farklı bakış açısına

sahip öğretmenlere karşı ayrıştırma yapmadan, eşit ve adil davranışlar içerisinde olmaya daha çok dikkat etmeleri gerektiği görülmektedir.

Tolerans Kavramı

Katılımcılara, “Tolerans kavramı size neyi çağrıştırıyor? Tolerans kavramının en çok hangi konularla alakalı olduğunu düşünüyorsunuz?” sorusuna yöneltilmiş tolerans kavramına ilişkin elde edilen yanıtlar doğrultusunda oluşturulan temalar Tablo 15’te, tolerans kavramının en çok hangi konularla alakalı olduğuna yönelik cevapları ise Tablo 16’da gösterildiği gibidir.

Tablo 15.

Katılımcıların Tolerans Kavramına Yönelik Görüşleri

Sendikacılar	f	Öğretmenler	f	Okul Yöneticileri	f	Tüm Katılımcılar	f
Hoşgörü	2	Hoşgörü	4	Hoşgörü	3	Hoşgörü	9
Tahammül, müsamaha	2	Kabul etme-idare etme	3	Kabul etme-idare etme	4	Kabul etme-idare etme	7
Farklı din ve kültürün birarada yaşayabilmesi	2	Tahammül, müsamaha	2	Farklı din ve kültürün birarada yaşayabilmesi	1	Tahammül, müsamaha	4
Sosyal diyalog	1	Görmezden gelme	1	Görmezden gelme	1	Farklı din ve kültürün birarada yaşayabilmesi	3

Tablo 15. (Devamı).

	Sabırlı ve anlayışlı olma	2		Görmezden gelme	2
	Fırsat verme	1		Sabırlı ve anlayışlı olma	2
				Sosyal diyalog	1
				Fırsat verme	1
Toplam	7	13	9		29

Tolerans kavramının neyi çağrıştırdığına ilişkin katılımcıların görüşleri, hoşgörü (f9), kabul etme-idare etme (f7), tahammül, müsamaha (n4), farklı din ve kültürün birarada yaşayabilmesi (f3), görmezden gelme (f2), sabırlı ve anlayışlı olma (f2), sosyal diyalog (f1), fırsat verme (f1) şeklindedir. Bu sorunun devamında katılımcılara tolerans kavramının en çok hangi konularla alakalı olduğunu düşündükleri sorulmuş ve verdikleri cevaplar Tablo 16’da belirtilmiştir. Bu iki tablonun bulguları aşağıda irdelenmektedir.

Tablo 16.

Katılımcıların Tolerans Kavramının En Çok Alakalı Olduğu Konuya Yönelik Görüşleri

Sendikacılar	f	Öğretmenler	f	Okul Yöneticileri	f	Tüm Katılımcılar	f
Çatışmayı önleme	1	Çatışmayı önleme	3	Çatışmayı önleme	4	Çatışmayı önleme	8

Tablo 16. (Devamı).

İletişim ve insan ilişkileri	1	Paydaşlarla	2	Paydaşlarla	4	Paydaşlarla	6
Çözüm üretmeye zorlama	1	İletişim ve insan ilişkileri	4	Çözüm üretmeye zorlama	2	İletişim ve insan ilişkileri	5
Azınlık gruplar	2	Hayatın her anıyla alakalı	1	Destek verme	1	Çözüm üretmeye zorlama	3
						Azınlık gruplar	2
						Hayatın her anıyla alakalı	1
						Destek verme	1
Toplam	5		10		11		26

Tolerans kavramının en çok alakalı olduğu konuya ilişkin ortaya çıkan başlıklar şöyledir; çatışmayı önleme (f8), paydaşlarla (f6), iletişim ve insan ilişkileri (f5), çözüm üretmeye zorlama (f3), azınlık gruplar (f2), hayatın her anıyla alakalı (f1), destek verme (f1). Katılımcıların sorulan soru doğrultusunda ortaya koydukları görüşleri aşağıdaki gibidir;

Araştırmaya katılan sendikacıların tolerans kavramı ve tolerans kavramının en çok alakalı olduğu konuya yönelik görüşleri şu şekildedir; Hoşgörü(f2), Tahammül, müsamaha (f2), Farklı din ve kültürün birarada yaşayabilmesi (f2), Sosyal diyalog (f1) iken tolerans kavramının alaklı konuya ilişkin ise Çatışmayı önleme (f1), İletişim ve insan ilişkileri (f1), Çözüm üretmeye zorlama (f1), Azınlık gruplar (f2) yönündedir.

Sendikacılar tolerans kavramını hoşgörü, tahammül ve farklı din ve kültürün birarada yaşayabilmesi olarak ifade etmişlerdir. S-1: “Davranışların kapsayıcı

olabilmesi için tolerans kullanılabilir. Bir nevi tahammüldür. Toleransın bir sınırı olmalı ve nefret noktasında farklı bir yöntemle devam etmelidir. Tolerans farklı dinlerin ve kültürlerin birarada yaşayabilmesi için bir zemin oluşturabilir.”

Katılımcı öğretmenlerin tolerans kavramı ve alakalı olduğu konuya ilişkin sorulan soruya verdikleri cevaplar; Hoşgörü (f4), Kabul etme-idare etme (f3), Tahammül, müsamaha (f2), Görmezden gelme (f1), Sabırlı ve anlayışlı olma (f2), Fırsat verme (f1), tolerans kavramının alakalı konuya yönelik cevapları ise; Çatışmayı önleme (f3), Paydaşlarla (f2), İletişim ve insan ilişkileri (f4), Hayatın her anıyla alakalı (f1) şeklindedir.

Öğretmenlerde tolerans kavramının neyi çağrıştırdığına ve en çok alakalı olduğu konuya yönelik ifadelerinde hoşgörü, katlanma, idare etme ve toleransın çatışmayı önlediği ve insan ilişkiler ile alakalı olduğu ifade edilmektedir. Ö-4: *“Tolerans kavramı bana katlanma, görmezden gelme, bir olay ve duruma karşı insanın gösterdiği sabır ve hoşgörüyü çağrıştırıyor. Daha çok farklılıklar, insanların karşılaştığı değişik durum ve olaylar, kendi görüşlerimizi ve dünya görüşümüze aykırı durumlara karşı gösterdiğimiz sabır gibi konularla alakalı olduğunu düşünüyorum.”*

Araştırma katılımcısı okul yöneticileri tolerans kavramının neyi çağrıştırdığına yönelik; Hoşgörü (f3), Kabul etme-idare etme (f4), Farklı din ve kültürün birarada yaşayabilmesi (f1), Görmezden gelme (f3) görüşlerini belirtmiş tolerans kavramın en çok alakalı olduğu konuyla ilişkili olduğuna yönelik ise; Çatışmayı önleme (f4), Paydaşlarla (f4), Çözüm üretmeye zorlama (f2), Destek verme (f1) görüşleri ortaya koymuşlardır.

Tolerans kavramının neyi çağrıştırdığı ve en çok alakalı olduğu konunun ne olduğuna yönelik araştırmaya katılan okul yöneticileri en çok kabul etme-idare etme olarak ifade ederken çatışmanın önlenmesine etken olduğunu ifade etmişlerdir. Y-7: *“Aslında idare etme bize çok uygun bir durum olmasa da karşımızdakiyle empati kurup, bize uymayan davranış ve söylemleri idare edebilmez. Çatışma anında olayı yatıştırma, karşındakini destekleme olarak karşımıza çıkabilir. Karşındakini tolere etme, onun durumnu düşünerek yok sayma. Toplum önünde de kişinin yaptığı hataları kabul etmez. Sadece yönetimde değil insan ilişkileri ile alakalıdır.”*

Bulgular ışığında katılımcılar tolerans kavramını en çok hoşgörü sözcüğü ile açıklamaktadırlar. Ayrıca toleransa karşılık olarak kabul etme- idare etme, tahammül, müsamaha sözcüklerini kullandıkları görülmektedir. Dolayısıyla ilgili literatüre bakıldığı zaman tolerans kavramına yönelik katılımcıların tanımlamasının yeterli olmadığı görülmektedir. Ayrıca tolerans kavramının ise en çok çatışmayı önleme ile ilgili olduğunu ifade etmekte idiler.

Tolerans Eğitiminin Faydaları

Tablo 17’da araştırma katılımcılarının “Tolerans eğitiminin çocuklara faydasının olabileceğine inanıyor musunuz? Sizce, çocuklara hangi davranışlar tolerans eğitimi sayesinde kazandırılabilir?” sorusuna verdikleri cevaplar irdelenmiştir.

Tablo 17.

Katılımcıların Tolerans Eğitiminin Faydalarına Yönelik Görüşleri

Sendikacılar	f	Öğretmenler	f	Okul Yöneticileri	f	Tüm Katılımcılar	f
Hoşgörü, saygı, empati içinde yaşama	3	Hoşgörü, saygı, empati içinde yaşama	3	Hoşgörü, saygı, empati içinde yaşama	2	Hoşgörü, saygı, empati içinde yaşama	8
Eşit ve adil biçimde yaşayabilme	2	Eşit ve adil biçimde yaşayabilme	2	Eşit ve adil biçimde yaşayabilme	3	Eşit ve adil biçimde yaşayabilme	7
Çocuklara fayda sağlar	1	Çocuklara fayda sağlar	5	Çocuklara fayda sağlar	1	Çocuklara fayda sağlar	7

Tablo 17. (Devamı).

Çok kültürlü yapılanma	2	Çok kültürlü yapılanma	1	Çok kültürlü yapılanma	2	Çok kültürlü yapılanma	5
Tolerans eğitimi gereklidir	1	Tolerans eğitimi gereklidir	2	Tolerans eğitimi gereklidir	2	Tolerans eğitimi gereklidir	5
Bu yöndeki derslerin daha etkili işlenmesi	1			Bu yöndeki derslerin daha etkili işlenmesi	1	Bu yöndeki derslerin daha etkili işlenmesi	2
Toplam	10		13		11		34

Katılımcıların tamamı tolerans eğitimin çocuklara fayda sağlayacağı görüşünü ortaya koymuş ve bu doğrultuda tolerans eğitimi sayesinde kazanacakları davranışları belirtmişlerdir. Katılımcılar kazanılacak davranışlara yönelik 34 ifade ortaya koymuşlardır. Bunlar, hoşgörü, saygı, empati içinde yaşama (f8), eşit ve adil biçimde yaşayabilme (f7), çocuklara fayda sağlar (f7), çok kültürlü yapılanma (f5), tolerans eğitimi gereklidir (f5), bu yöndeki derslerin daha etkili işlenmesi (f2) şeklindedir. Katılımcıların tolerans eğitimi ile kazanılacak davranışlara yönelik ortaya koydukları ifadeler aşağıda belirtilmiştir;

Araştırmaya katılan sendikacılar tolerans eğitiminin faydalarına ilişkin ortaya koydukları görüşler 6 tema altında toplanmıştır. Sendikacıların görüşleri; Hoşgörü, saygı, empati içinde yaşama (f3), Eşit ve adil biçimde yaşayabilme (f2) Çocuklara fayda sağlar (f1) Çok kültürlü yapılanma (f2) Tolerans eğitimi gereklidir (f1) Bu yöndeki derslerin daha etkili işlenmesi (f1) olarak Tablo 10'da belirtilmektedir.

Sendikacılar tarafından tolerans eğitiminin faydalı olabilmesi için bu yöndeki derslerin daha etkili işlenmesi gerektiği ifade edilmiştir. S-3: *“Sosyal beceri eğitimi dersi bu konular değinen bir derstir. Bu dersin daha etkili işlenmesi farkındalık yaratacaktır.”*

Araştırmaya katılan öğretmenlerin tolerans eğitiminin faydalarına yönelik ifadeleri; Hoşgörü, saygı, empati içinde yaşama (f3), Eşit ve adil biçimde yaşayabilme (f2), Çocuklara fayda sağlar (f5), Çok kültürlü yapılanma (f1), Tolerans eğitimi gereklidir (f2) şeklinde ortaya konulmaktadır.

Katılımcı öğretmenlerin tolerans eğitiminin faydalarına yönelik çoğunluklu olarak çocuklara fayda sağladığı ifadesini vurgulamaktadırlar. Ö-7: *“Evet, faydalı olacaktır. Çocuklar empati yapabilmeyi ani/fevri tepkiler vermemeyi, daha anlayışlı olmalarını sağlayabilir.”*

Okul yöneticilerini bu doğrultuda ortaya koydukları ifadeler; Hoşgörü, saygı, empati içinde yaşama (f2), Eşit ve adil biçimde yaşayabilme (f3), Çocuklara fayda sağlar (f1), Çok kültürlü yapılanma (f2), Tolerans eğitimi gereklidir (f2), Bu yöndeki derslerin daha etkili işlenmesi (f1) şeklindedir.

Araştırmanın katılımcısı okul yöneticileri de tolerans eğitimin gerekli olduğu görüşünü belirtmişlerdir. Y-5: *“Tolerans eğitimi gereklidir. Bu eğitimle karşısındakine saygı göstermeyi öğrenir.”*

Bulgular sonucunda tüm katılımcılar tolerans eğitiminin çocuklara faydasının olabileceğini ve gerekliliğini vurguladığı görülmektedir. Bu faydalar arasında ise en çok hoşgörü, saygı, empati içinde yaşamayı öğrenmeye aracılık edebileceğini, eşit ve adil biçimde yaşayabilmek için gerekli olduğunu ifade etmektedirler. Sosyal bir sistem olan okul toplumdaki değişim ve dönüşümde fark yaratabildiğinden tolerans eğitiminin okullarda sağlanması sayesinde katılımcıların saymış oldukları tüm bu faydaların topluma kazandırılmasında etkili olunabilecektir.

Tolerans Bilincinin Geliştirilmesi Konusunda Okul Yönetiminin Yapabileceği Faaliyetler

“Okulda tolerans bilincinin geliştirilmesi konusunda okul yönetimi ne tür çalışmalar (faaliyetler) yapabilir?” sorusu katılımcılara yöneltilmiş ve bu konudaki görüşlerini belirtmeleri istenmiştir.

Tablo 18.

Katılımcıların Tolerans Bilincinin Geliştirilmesi Konusunda Okul Yönetiminin Yapabileceği Faaliyetlere Yönelik Görüşleri

Sendikacılar	f	Öğretmenler	f	Okul Yöneticileri	f	Tüm Katılımcılar	f
Eğitim vermeli	4	Eğitim vermeli	4	Eğitim vermeli	4	Eğitim vermeli	12
Öğrencilerle grup ve proje çalışmaları yapma	3	Öğrencilerle grup ve proje çalışmaları yapma	3	Öğrencilerle grup ve proje çalışmaları yapma	2	Öğrencilerle grup ve proje çalışmaları yapma	8
Bu yöndeki derslerin daha etkili işlenmesi	1	Paydaşlara yönelik seminerler	2	Bu yöndeki derslerin daha etkili işlenmesi	5	Bu yöndeki derslerin daha etkili işlenmesi	6
Olumlu yaklaşım	1	Empati çalışmaları	1	Paydaşlara yönelik seminerler	3	Paydaşlara yönelik seminerler	5
		Sosyal etkinlikler düzenleme	2	Empati çalışmaları	3	Empati çalışmaları	4
				Sosyal etkinlikler düzenleme	1	Sosyal etkinlikler düzenleme	3
				Olumlu yaklaşım	1	Olumlu yaklaşım	2
Toplam	9		12		19		40

Katılımcıların tolerans bilincinin geliştirilmesi konusunda okul yönetiminin yapabileceği faaliyetlere yönelik görüşleri, eğitim vermeli (f12), öğrencilerle grup ve proje çalışmaları yapma (f8), bu yöndeki derslerin daha etkili işlenmesi (f6), paydaşlara yönelik seminerler (f5), empati çalışmaları (f4), sosyal etkinlikler düzenleme (f3), olumlu yaklaşım (f2) şeklindedir.

Araştırmaya katılan sendikacıların tolerans bilincinin geliştirilmesi konusunda okul yönetiminin yapabileceği faaliyetlere yönelik, Eğitim vermeli (f4), Öğrencilerle grup ve proje çalışmaları yapma (f3), Bu yöndeki derslerin daha etkili işlenmesi (f1), Olumlu yaklaşım (f1) görüşlerini ortaya koymuşlardır.

Tolerans bilincinin geliştirilmesi konusunda okul yönetiminin yapabileceği faaliyetlere ilişkin sendikacılar öğrencilerin projeler kapsamında birlikte çalışmaya teşvik edilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. S-4: *“Öncelikle biz öğretmenler bu hoşgörüyüye sahip olup, öyle davranıp öğrencilerimize örnek olmalıyız. Okul yönetimi de aynı şekilde. Birçok faaliyet yapılabilir elbette yeter ki niyet olsun. İlk aklıma gelen farklı projelerle öğrencileri bir araya getirerek işbirliği içinde bir şeyler üretmelerini sağlanabilir.”*

Öğretmenlerin bu soruya ilişkin ortaya koydukları ifadeler şunlardır; Eğitim vermeli (f4), Öğrencilerle grup ve proje çalışmaları yapma (f3), Paydaşlara yönelik seminerler (f2), Empati çalışmaları (f1), Sosyal etkinlikler düzenleme (f2).

Öğretmenler farklılıklara sahip öğrenciler düzenlenecek faaliyet ve etkinliklerle biraraya getirilmesi gerektiğini ve bunun öğrencilerin bakış açılarında ve farklılıklara ilişkin davranışlarında fark yaratacağını vurgulamaktadırlar. Ö-6: *“Farklı etnik özelliklere sahip çocukların bir arada olduğu etkinlikler yapılabilir. Bu öğrencilerin olduğu gezi, yürüyüş gibi sosyal aktivitelerde bir arada olmaları sağlanabilir. Bu konuda öğrencilere eğitim verilebilir. Yalnız, öğrencilerin farklılıkları anlama ve buna saygı duyma noktasında küçüklükte verilebilecek eğitimlerin daha etkili olacağı düşünüldüğünde, yapılacak olan eğitim ve çalışmalar somutlaştırılmalıdır.”*

Araştırma katılımcısı okul yöneticilerinin tolerans bilincinin geliştirilmesi konusunda okul yönetiminin yapabileceği faaliyetlere yönelik görüşleri; Eğitim vermeli (f4), Öğrencilerle grup ve proje çalışmaları yapma (f2), Bu yöndeki derslerin

daha etkili işlenmesi (f5), Paydaşlara yönelik seminerler (f3), Empati çalışmaları (f3), Sosyal etkinlikler düzenleme (f1), Olumlu yaklaşım (f1) yönündedir.

Araştırmanın katılımcılarının bir çoğunun ortaya koyduğu gibi okul yöneticileri de bu yönde eğitim verilmesi gerektiği görüşünü ortaya koymuşlardır. Y-3: “Öğrencilere olumlu davranış sergilemeleri için uyarılarda bulunuyoruz. Özellikle çatışma yaşanan durumlarda karşılıklı konuşuyoruz. Okul yöneticilerine bu yönde eğitim verilmesi gerekir. Ardından bu yönde öğretmen ve öğrencilere de eğitim verilmeli.”

Okulda tolerans bilincinin geliştirilmesi konusunda okul yönetimi ne tür çalışmalar (faaliyetler) yapabileceğine ilişkin bulgular incelendiği zaman bu konuya yönelik hem öğrencilere hem de eğitimin uygulayıcısı olan öğretmenlere ve okullarda gerekli ortamın oluşmasında etkili olan okul yöneticilerine eğitim verilmesinin ihtiyaç olduğu görülmektedir. Ayrıca öğrencilerin etkinliklere dahil olması, örneğin grup projelerinde yer alması, empati çalışmaları yapılması, sosyal etkinliklerin düzenlenmesi bu konuya yönelik kazanımlara ulaşılmasında pekiştirici olabilmektedir.

Okullardaki Tolerans Eğitime Yönelik Etkinlik ve Materyaller

Tablo 19.

Katılımcıların Okullardaki Tolerans Eğitime Yönelik Etkinlik ve Materyallere İlişkin Görüşleri

Sendikacılar	f	Öğretmenler	f	Okul Yöneticileri	f	Tüm Katılımcılar	f
Kaynak ve material yeterli değil	5	Kaynak ve material yeterli değil	6	Kaynak ve material yeterli değil	5	Kaynak ve material yeterli değil	16
İnternet kaynakları kullanılabilir	1	İnternet kaynakları kullanılabilir	4	İnternet kaynakları kullanılabilir	6	İnternet kaynakları kullanılabilir	11

Tablo 19. (Devamı).

Hikaye, örnek olay ve oyunlarla desteklenmeli	1	Hikaye, örnek olay ve oyunlarla desteklenmeli	4	Hikaye, örnek olay ve oyunlarla desteklenmeli	1	Hikaye, örnek olay ve oyunlarla desteklenmeli	6
Müfredat yetersiz	2	Öğretmenlere destek sağlanmalı	2	Müfredat yetersiz	3	Müfredat yetersiz	5
Öğretmenlere destek sağlanmalı	2	Eğitim sistemi desteklememekte	1	Öğretmenlere destek sağlanmalı	1	Öğretmenlere destek sağlanmalı	5
Eğitim sistemi desteklememekte	2	İşbirliği ve dayanışma arttırılmalı	2	Eğitim sistemi desteklememekte	1	Eğitim sistemi desteklememekte	4
		Kaynaklar yeterlidir, öğretmenler eğitilmeli	1	Öğretmen tarafından davranışa dönüştürülmeli	2	İşbirliği ve dayanışma arttırılmalı	2
						Öğretmen tarafından davranışa dönüştürülmeli	2
						Kaynaklar yeterlidir, öğretmenler eğitilmeli	1

Tablo 19. (Devamı).

Toplam	13	20	19	52
--------	----	----	----	----

“Okullarda tolerans eğitimi ne tür etkinlikler ve materyallerle yapılabilir? Ek soru: Sizce okulda tolerans bilinci kazandırmak için eğitimde kullanılan materyallerin /kaynakların yeterli olduğunu düşünüyor musunuz? Sonda: Yeterli / yetersiz ise hangi bakımdan öyle olduğunu düşünüyorsunuz? Hikaye kitapları, teknoloji, bilgisayar vb.?” sorusuna yönelik katılımcıların verdiği yanıtlar dokuz tema altında toplanmıştır. Katılımcıların etkinlik ve materyallere ilişkin ortaya koydukları ifadeler;

Tolerans eğitiminin ne tür etkinlik ve materyallerle yapılacağı ve bu yönde kullanılan materyal ve kaynakların yeterliliği sorulduğunda sendikacılar; Kaynak ve material yeterli değil (f5), İnternet kaynakları kullanılabilir (f1), Hikaye, örnek olay ve oyunlarla desteklenmeli (f1), Müfredat yetersiz (f2), Öğretmenlere destek sağlanmalı (f2), Eğitim sistemi desteklememekte (f2) yönünde görüşlerini belirtmişlerdir.

Sendikacılar araştırma katılımcıların çoğu gibi bu yönde kaynak ve materyallerin yetersiz olduğunu vurgulamaktadırlar. S-1: “*Pusulacık kitabındaki uygun etkinlikler kullanılabilir. Kaynaklar yeterli değildir. Kıbrıs Türk Eğitim sisteminin desteklediği herhangi bir koşul yoktur.*”

Öğretmenler materyal ve kaynakların yeterliliği ile yapılabilecek etkinlik materyallere yönelik, Kaynak ve materyal yeterli değil (f6), İnternet kaynakları kullanılabilir (f4), Hikaye, örnek olay ve oyunlarla desteklenmeli (f4), Öğretmenlere destek sağlanmalı (f2), Eğitim sistemi desteklememekte (f1), İşbirliği ve dayanışma artırılmalı (f2), Kaynaklar yeterlidir, öğretmenler eğitilmeli (f1) şeklindedir.

Araştırmaya katılan öğretmenler bu yönde materyal ve kaynakların yeterli olmadığını belirtmişler ve bu doğrultuda yapılabilecek etkinlikler için internet kaynaklarının kullanılabilirliğini ifade etmişlerdir. Ö-1: “*İnternet aracılığıyla öğrencilere izletilebilecek örnek davranış durumları ve bu davranışlara kendilerinin ne tür tutumlar sergileyebilecekleri ile ilgili görüşlerinin alınması gibi etkinlikler düzenlenebilir. Bunun yanı sıra, birbirlerine karşı sergiledikleri davranış ve tutumların sonuçlarını tartışma yöntemi ile sınıf içerisinde paylaşarak, birbirlerine*

gösterdikleri tepkilere göre sonuçlarda oluşacak farklılıkların benimsenmesi de sağlanabilir. Okullardaki teknolojik yetersizliklerden kaynaklı tolerans bilincini kazandırmakta kullanılan kaynakların yetersiz kaldığını düşünüyorum.”

Okul yöneticileri tolerans eğitiminin ne tür etkinlik ve materyallerle yapılacağı ve bu yönde kullanılan materyal ve kaynakların yeterliliğine ilişkin; Kaynak ve materyal yeterli değil (f5), İnternet kaynakları kullanılabilir (f6), Hikaye, örnek olay ve oyunlarla desteklenmeli (f1), Müfredat yetersiz (f3), Öğretmenlere destek sağlanmalı (f1), Eğitim sistemi desteklememekte (f1), Öğretmen tarafından davranışa dönüştürülmeli (f2) görüşlerini ifade etmişlerdir.

Araştırmaya katılan okul yöneticileri tolerans eğitime yönelik bir çok kaynak ve materyalin kullanılabilceği görüşünü ortaya koyarken şu anda kaynak ve materyallerin yetersiz olduğunu belirtmişlerdir. Y-5: *“Çocuklara tolerans eğitimi kapsamında materyal olarak bir kitap olabilir, video olabilir veya örnek olaylardan yola çıkılarak anlatılabilir. Özellikle çocuklarda somut bir şeyin üstüne konuşulması gerekiyor. O nedenle okullarda tolerans eğitimi için görsel materyallere ihtiyaç vardır. Okullarda bu materyaller mevcut değildir. 21. Yüzyıl becerilerine yönelik konular sosyal beceri dersinde verilmektedir. Bu dersde haftada birdir ve yeterli işlenmemektedir. Hem materyal hem de eğitim programları olarak yetersizdir. Biz sadece belli başlı akademik becerileri geliştirmeye odaklı bir eğitim sistemine sahibiz. İnsan yaratmayı unutuyoruz. Kaynak, materyal, müfredat olarak tolerans eğitiminde eksiklerimiz var.”*

Okullarda tolerans bilinci kazandırmak için eğitimde kullanılan materyallerin /kaynakların katılımcıların çoğunun görüşüne göre yeterli değildir. Bu konuda internetten kaynakların bulunabileceği ifade edililirken, internetin ve bilgisayarın olmayışı gibi teknolojik yetersizlikten dolayı birçok okulun sorun yaşadığı dile getirilmektedir. Ayrıca kaynak yetersizliğinin yanında müfredatın tolerans eğitimi doğrultusunda revize edilmesi gerektiği belirtilmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından okullara gerekli kaynakların sağlanması adına çalışmalar yapılması, öğretmenlerin bu konuda bilgilendirilmesi ve eğitiminin bu yönde hikaye kitaplarıyla, örnek olaylarla ve oyunlarla desteklenmesi gerekli görülmektedir.

Okullarda Tolerans Eğitime Yönelik Karşılaşılan Problemler

Katılımcılara “Okulda tolerans eğitimi verilirken karşılaşılabilecek problemler nelerdir?” sorusu yöneltilmiş ve katılımcıların cevapları doğrultusunda ortaya çıkan temalar Tablo 20’de gösterildiği gibidir.

Tablo 20.

Katılımcıların Okullarda Tolerans Eğitimindeki Problemlere Yönelik Görüşleri

Sendikacılar	f	Öğretmenler	F	Okul Yöneticileri	f	Tüm Katılımcılar	f
Öğretmen ve Yönetici eğitimsizliği	3	Materyal eksikliği	4	Materyal eksikliği	3	Materyal eksikliği	7
Kalıplaşmış yargılar	1	Öğretmen ve Yönetici eğitimsizliği	2	Öğretmen ve Yönetici eğitimsizliği	1	Öğretmen ve Yönetici eğitimsizliği	6
Farklı ırk	1	Kalıplaşmış yargılar	1	Kalıplaşmış yargılar	2	Kalıplaşmış yargılar	4
Önyargı	1	Zorbalık	2	Zorbalık	2	Zorbalık	4
Sosyo ekonomik farklılıklar	1	Öğrenci ihtiyaçlarının belirlenmesi	2	Farklı ırk	2	Farklı ırk	3
Öğrencinin isteksiz olması	2	Önyargı	1	Öğrenci ihtiyaçlarının belirlenmesi	1	Öğrenci ihtiyaçlarının belirlenmesi	3
Kültürel farklılıklar	1	TV-PC oyunları	1	Sosyo ekonomik farklılıklar	1	Önyargı	2

Tablo 20. (Devamı).

	Covid-19	1	Sosyo ekonomik farklılıklar	2
			Öğrencinin isteksiz olması	2
			Kültürel farklılıklar	1
			TV-PC oyunları	1
			Covid-19	1
Toplam	10	14	12	36

Okullarda tolerans eğitimi verilirken karşılaşılabilecek problemlere ilişkin katılımcılar, materyal eksikliği (f7), öğretmen ve yönetici eğitimsizliği (f6), kalıplaşmış yargılar (f4), zorbalık (f4), farklı ırk (f3), öğrenci ihtiyaçlarının belirlenmesi (f3), önyargı (f2), sosyo ekonomik farklılıklar (f1), öğrencinin isteksiz olması (f1), kültürel farklılıklar (f1), TV-PC oyunları (f1), Covid-19 (f1) şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan sendikacıların görüşleri doğrultusunda okullarda tolerans eğitimi verilirken karşılaşılabilecek problemlere yönelik elde edilen bulgular; Öğretmen ve Yönetici eğitimsizliği (f3), Kalıplaşmış yargılar (f1), Farklı ırk (f1), Önyargı (f1), Sosyo ekonomik farklılıklar (f1), Öğrencinin isteksiz olması (f2), Kültürel farklılıklar (f1) şeklinde Tablo 20’de sunulmaktadır.

Sendikacılar öğretmen ve yönetici eğitimsizliğinin yanı sıra ön yargı ve kalıplaşmış yargıların karşılaşılan problemler arasında olduğu belirtilmektedir. S-2: *“Farklı ırkların koşulları, önyargı ve kalıplaşmış yargılar”*

Araştırma katılımcısı öğretmenler okullarda tolerans eğitimi verilirken karşılaşılabilecek problemlere ilişkin; Materyal eksikliği (f4), Öğretmen ve Yönetici eğitimsizliği (f2), Kalıplaşmış yargılar (f1), Zorbalık (f2), Öğrenci ihtiyaçlarının belirlenmesi (f2), Önyargı (f1), TV-PC oyunları (f1), Covid-19 (f1) görüşlerini belirtmişlerdir.

Öğretmenler bu doğrultuda karşılaşılan sorunlardan birinin zorbalık olduğunu vurgulamaktadırlar. Ö-3: *“Zorbalık eğilimi, hoşgörüsüzlük, karşı çıkma ve materyal bulmada bazı sıkıntılar”*

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin tolerans eğitiminde karşılaşılan problemlere yönelik ortaya koydukları ifadeler; Materyal eksikliği (f3), Öğretmen ve Yönetici eğitimsizliği (f1), Kalıplaşmış yargılar (f2), Zorbalık (f2), Farklı ırk (f2), Öğrenci ihtiyaçlarının belirlenmesi (f1), Sosyo ekonomik farklılıklar (f1) şeklindedir.

Okul yöneticileri tolerans eğitimine ilişkin en çok materyal eksikliği konusunda problem yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Y-8: *“Kaynak yetersizliği, programdaki yetersizlikler, uygulayıcıların bu konuda yeterli bilgiye sahip olmaması. Öğretmen, yönetici, aile eğitimi gereklidir. Beceri kazandırılmasında ailenin de bu sürece dahil edilmesi gerekiyor ve bu tüm toplum için politika olmalı, geniş bir süreci kapsamalı. Sadce okul yeterli değildir. Çocuğun tüm çevresinde bu toleransı görmesi ve uygulaması gerekir. Yöneticilerin eğitilmesi gerekir.”*

Sonuç olarak okullarda tolerans eğitimi verilirken karşılaşılabilecek problemlere ilişkin en çok şikayet edilen durum materyal eksikliği olarak belirtilmektedir. Bunun yanında okul paydaşlarının bu konuda yeterli bilgiye sahip olmaması sonucunda gerekli etkinliklerin yapılamamasına ve öğrencilerin bu kazanımlara ulaşamamasına sebep olabilmektedir. Eğitimde başarı sağlanabilmesi adına kalıplaşmış yargılar, zorbalık, farklı ırk, öğrenci ihtiyaçlarında farklılıklar, önyargı, sosyo ekonomik farklılıklar, öğrencinin isteksiz olması, kültürel farklılıklar, TV-PC oyunları gibi olumsuzluk olarak belirtilen bu bulguları olumluya dönüştürmek için çalışmalar yapılmalı, çeşitli etkinliklerle öğrencilerin kaynaşması sağlanmalı ve gerekirse psikolog, rehberlik servisi, üniversiteler gibi işin uzmanlarından yardım alınması önerilebilmektedir.

Farklılıkların Yönetilmesinde Tolerans Bilincinin Kazandırılmasının Eğitime Sağladığı Katkı

“Farklılıkların yönetilmesi konusunda tolerans bilincinin kazandırılmasının eğitime katkıları neler olur?” sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplar Tablo 21’de irdelenmiştir.

Tablo 21.

Katılımcıların Farklılıkların Yönetilmesinde Tolerans Bilincinin Kazandırılmasının Eğitime Sağladığı Katkıya Yönelik Görüşleri

Sendikacılar	f	Öğretmenler	f	Okul Yöneticileri	f	Tüm Katılımcılar	f
Olumlu sınıf ve okul iklimi	1	Olumlu sınıf ve okul iklimi	5	Olumlu sınıf ve okul iklimi	2	Olumlu sınıf ve okul iklimi	8
Daha anlayışlı ve mutlu çocuklar	1	Daha anlayışlı ve mutlu çocuklar	3	Daha anlayışlı ve mutlu çocuklar	2	Daha anlayışlı ve mutlu çocuklar	6
Önce insan kavramının yerleşmesi	1	Öz güvenli ve kendini ifade edebilen bireyler	2	Öz güvenli ve kendini ifade edebilen bireyler	3	Öz güvenli ve kendini ifade edebilen bireyler	5
Tek başına katkı sağlamaz	1	Arkadaşlık ilişkisi geliştirir	2	Arkadaşlık ilişkisi geliştirir	1	Arkadaşlık ilişkisi geliştirir	3

Tablo 21. (Devamı).

Paydaşların ilişkisini iyileştirir	1	Önyargılardan kurtarır	1	Önce insan kavramının yerleşmesi	1	Önce insan kavramının yerleşmesi	2
Akademik başarı artar	1			İç içe kavramlardır	2	İç içe kavramlardır	2
						Tek başına katkı sağlamaz	1
						Paydaşların ilişkisini iyileştirir	1
						Akademik başarı artar	1
						Önyargılardan kurtarır	1
Toplam	6		13		11		30

Farklılıkların yönetilmesinde tolerans bilincinin kazandırılmasının eğitime sağladığı katkıya yönelik katılımcılar; Olumlu sınıf ve okul iklimi (f8), Daha anlayışlı ve mutlu çocuklar (f6), Öz güvenli ve kendini ifade edebilen bireyler (f5), Arkadaşlık ilişkisi geliştirir (f3), Önce insan kavramının yerleşmesi (f2), İç içe kavramlardır (f2), Tek başına katkı sağlamaz (f1), Paydaşların ilişkisini iyileştirir (f1), Akademik başarı artar (f1), Önyargılardan kurtarır (f1) ifadelerini ortaya koymuşlardır.

Katılımcı sendikacıların farklılıkların yönetilmesinde tolerans bilincinin kazandırılmasının eğitime sağladığı katkıya yönelik verdikleri cevaplar şunlardır; Olumlu sınıf ve okul iklimi (f1), Daha anlayışlı ve mutlu çocuklar (f1), Önce insan kavramının yerleşmesi (f1), Tek başına katkı sağlamaz (f1), Paydaşların ilişkisini iyileştirir (f1), Akademik başarı artar (f1).

Sendikacılar farklılıkların yönetilmesinde tolerans bilincinin kazandırılmasının eğitime sağladığı katkıya yönelik bir çok görüş ortaya koymuşlardır. Bunlardan biri de bu şekilde daha anlayışlı ve daha mutlu çocukların yetiştirileceğidir. S-5: *“Daha anlayışlı ve daha mutlu çocuklar yetiştirmiş olur, okul ortamlarındaki bir çok öğretmen, müdür, veli ilişkisini iyileştirmiş oluruz.”*

Araştırmaya katılan öğretmenlerden elde edilen görüşler doğrultusunda elde edilen bulgular şu yöndedir; Olumlu sınıf ve okul iklimi (f5), Daha anlayışlı ve mutlu çocuklar (f3), Öz güvenli ve kendini ifade edebilen bireyler (f2), Arkadaşlık ilişkisi geliştirir (f2), Önyargılardan kurtarır (f1).

Farklılıkların yönetilmesinde tolerans bilincinin kazandırılmasının eğitime sağladığı katkıya yönelik öğretmenlerin ortaya koydukları ifadelerde olumlu sınıf ve okul iklimi yaratması vurgulanmaktadır. Ö-7: *“Sınıf ortamına olumlu etkisi olacaktır. Tolerans bilinci kazanan çocuk daha yapıcı ve anlayışlı olacaktır”*

Okul yöneticilerinin farklılıkların yönetilmesinde tolerans bilincinin kazandırılmasının eğitime sağladığı katkıya ilişkin; Olumlu sınıf ve okul iklimi (f2), Daha anlayışlı ve mutlu çocuklar (f2), Öz güvenli ve kendini ifade edebilen bireyler (f3), Arkadaşlık ilişkisi geliştirir (f1), Önce insan kavramının yerleşmesi (f1), İç içe kavramlardır (f2) ifadelerini ortaya koymuşlardır.

Okul yöneticileri farklılık yönetimi ve tolerans eğitiminin iç içe kavram olduğunu belirtmişlerdir. Y-4: *“İki kavramda iç içedir. İki kavram da birbirini etkiler. Toleranslı olursan farklılıkları daha kolay yönetebilirsin. Farklılıkları yönetirken de toleranslı olmalısın. O yüzden biri yapılırken diğerinin de olması gerekir ayrılamaz.”*

Sonuç olarak farklılıkların yönetilmesinde tolerans bilincinin kazandırılmasının eğitime sağladığı katkıya yönelik katılımcılardan en çok olumlu sınıf ve okul iklimi oluşturulabileceğini ifade ettikleri görülmektedir. Öğrenciler rahat hissettikleri, kendilerini ifade edebildikleri ve arkadaşlarıyla sosyalleşebildiği eğitim ortamında daha kolay öğrenebilmekte ve öğrendiklerini alışkanlık haline getirebilmektedir. Tolerans bilinci ile farklılıkların iyi yönetildiği bir okulda öğrenciler bir birlerine daha anlayışlı olabilmekte ve mutlu hissedebilmektedirler. Mutlu yetişen çocuklar öz güvenli ve kendini ifade edebilen bireyler olmaktadır. Böylece

arkadaşlık ilişkileri gelişen, herşeyden önce insana insan olduğu için değer veren, önyargılardan arınan ve akademik başarısı yüksek bireyler yetiştirilebilmektedir.

Farklılıklara Karşı Tolerans Bilincinin Oluşmasının Topluma Sağladığı Faydalar

“Farklılıklara karşı tolerans bilincinin oluşmasının topluma faydası olur mu? Ek soru: Eğer olursa ne gibi faydaları olur?” sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplar Tablo 22’de belirtildiği gibidir.

Tablo 22.

Katılımcıların Farklılıklara Karşı Tolerans Bilincinin Oluşmasının Topluma Sağladığı Faydalara Yönelik Görüşleri

Sendikacılar	F	Öğretmenler	f	Okul Yöneticileri	f	Tüm Katılımcılar	f
Farklılıklara saygı ve duygusal farkındalık	1	Farklılıklara saygı ve duygusal farkındalık	3	Farklılıklara saygı ve duygusal farkındalık	5	Farklılıklara saygı ve duygusal farkındalık	9
Anlayışlı, mutlu ve hoşgörülü toplum	2	Anlayışlı, mutlu ve hoşgörülü toplum	3	Anlayışlı, mutlu ve hoşgörülü toplum	1	Anlayışlı, mutlu ve hoşgörülü toplum	6
Çok kültürlü yapılanmayla birarada sorunsuz yaşama	1	Çatışma, zorbalık ve kayıplar azalır	4	Çatışma, zorbalık ve kayıplar azalır	1	Çatışma, zorbalık ve kayıplar azalır	5

Tablo 22. (Devamı).

İşbirliği ve dayanışmayı destekler	1	Çok kültürlü yapılanmayla birarada sorunsuz yaşama	2	Çok kültürlü yapılanmayla birarada sorunsuz yaşama	1	Çok kültürlü yapılanmayla birarada sorunsuz yaşama	4
Faydalı olabilir ancak mutlak yöntem değil	1	İşbirliği ve dayanışmayı destekler	1	İşbirliği ve dayanışmayı destekler	1	İşbirliği ve dayanışmayı destekler	3
						Faydalı olabilir ancak mutlak yöntem değil	1
Toplam	6		13		9		28

Farklılıklara karşı tolerans bilinci oluşturmanın topluma sağladığı faydalara ilişkin sendikacıların ortaya koydukları ifadeler; Farklılıklara saygı ve duygusal farkındalık (f1), Anlayışlı, mutlu ve hoşgörülü toplum (f2), Çok kültürlü yapılanmayla birarada sorunsuz yaşama (f1), İşbirliği ve dayanışmayı destekler (f1), Faydalı olabilir ancak mutlak yöntem değil (f1) şeklindedir.

Araştırmaya katılan sendikacılar tarafından ortaya konulan görüşlerden biri;

S-1: “Gerekli durumlarda tolerans bilinci faydalı olabilir. Ancak mutlak yöntem değildir” yönündedir.

Öğretmenler, farklılıklara karşı tolerans bilinci oluşturmanın topluma sağladığı faydalara yönelik; Farklılıklara saygı ve duygusal farkındalık (f3), Anlayışlı, mutlu ve hoşgörülü toplum (f3), Çatışma, zorbalık ve kayıplar azalır (f4), Çok kültürlü yapılanmayla birarada sorunsuz yaşama (f2), İşbirliği ve dayanışmayı destekler (f1) ifadelerini ortaya koymaktadırlar.

Katılımcı öğretmenler, farklılıklara karşı tolerans bilincinin oluşmasının topluma sağladığı faydalar arasında çatışma ve zorbalığın azalması olduğu belirtilmektedir. Ö-4: *“Okul toplumun küçük bir parçası olduğundan, okul hayatında olan herşey, toplum hayatına da yansır. Toplumda zorbalık azalır. Uyum ve huzur gelişir. Çatışmalar ve kayıplar azalır.”*

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin farklılıklara karşı tolerans bilincinin oluşmasının topluma sağladığı faydalara yönelik; Farklılıklara saygı ve duygusal farkındalık (f5), Anlayışlı, mutlu ve hoşgörülü toplum (f1), Çatışma, zorbalık ve kayıplar azalır (f1), Çok kültürlü yapılanmayla birarada sorunsuz yaşama (f1), İşbirliği ve dayanışmayı destekler (f1) ifadelerini vurgulamaktadırlar.

Okul yöneticilerinin farklılıklara karşı tolerans bilincinin oluşmasının topluma fayda sağladığı konusunda hem fikir oldukları görülmektedir. Y-1: *“Tabi ki olur. Okullar toplumun küçük ölçeği olduğuna göre, burada edinilecek kazanımlar direkt ve dolaylı yoldan topluma yansır..Düzenli, sistemli, hoşgörülü, anlayışlı ve mutlu bir toplumun temelleri atılır.”*

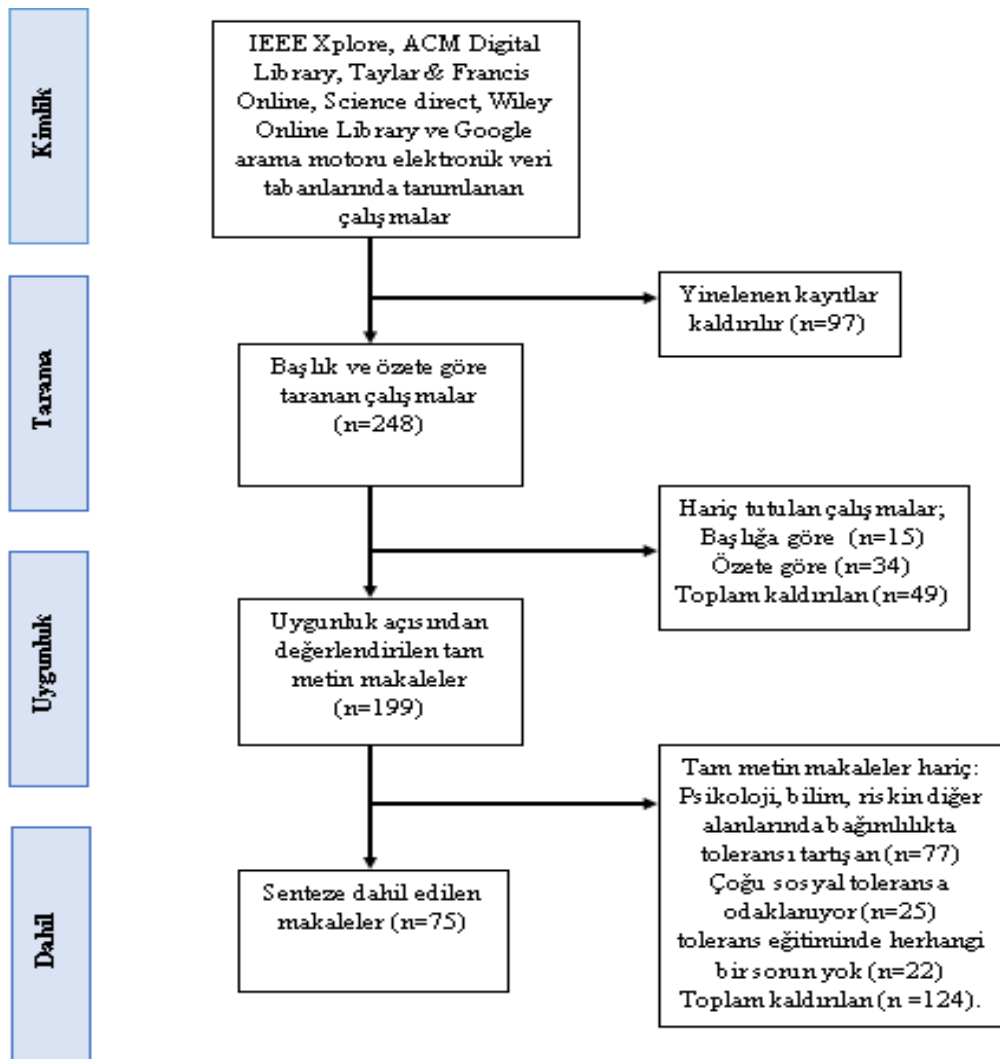
Bulgular doğrultusunda sonuç olarak katılımcıların çoğu, farklılıklara karşı tolerans bilinci oluşturmanın topluma sağladığı faydalara yönelik olarak farklılıklara saygı ve duygusal farkındalık kazanılmasının önemi üzerinde durmaktadırlar. Okullar toplumu yansıtan laboratuvarlar gibi düşünüldüğünde öğrencilerin anlayışlı, mutlu, hoşgörülü olarak yetişmeleri aynı şekilde topluma olumlu olarak yansiyacaktır. Bilinmektedir ki okul ile toplum arasında karşılıklı etkileşim ve dönüşümün olduğu açık bir sistem mevcut olmaktadır.

Farklılıklara karşı tolerans bilinci yüksek olan bireylerin sayısı artış gösterdiği doğrultuda; çatışma, zorbalık ve kayıpların azaldığı, işbirliği ve dayanışmanın arttığı bir toplum oluşmaya başlar denilebilmektedir. Böylece toplumda çok kültürlü yapılanmayla birarada sorunsuz yaşama yollarının keşfedildiği, insanlara ve tüm canlılara saygının olduğu, huzur ve barışçıl bir anlayışın hakim olduğu toplumsal yapı için farklılıklara karşı tolerans bilinci oluşturulması gelecek kuşaklar için önemli bir konu olmaktadır.

Tolerans Eğitimiyle İlgili Son Zamanlarda Yapılan Çalışmalar ve Bunların CHAT Çerçeve Analizine Göre Değerlendirilmesiyle İlgili Alt Amaçlara İlişkin Bulgular

Prizma Grafiği Analizi

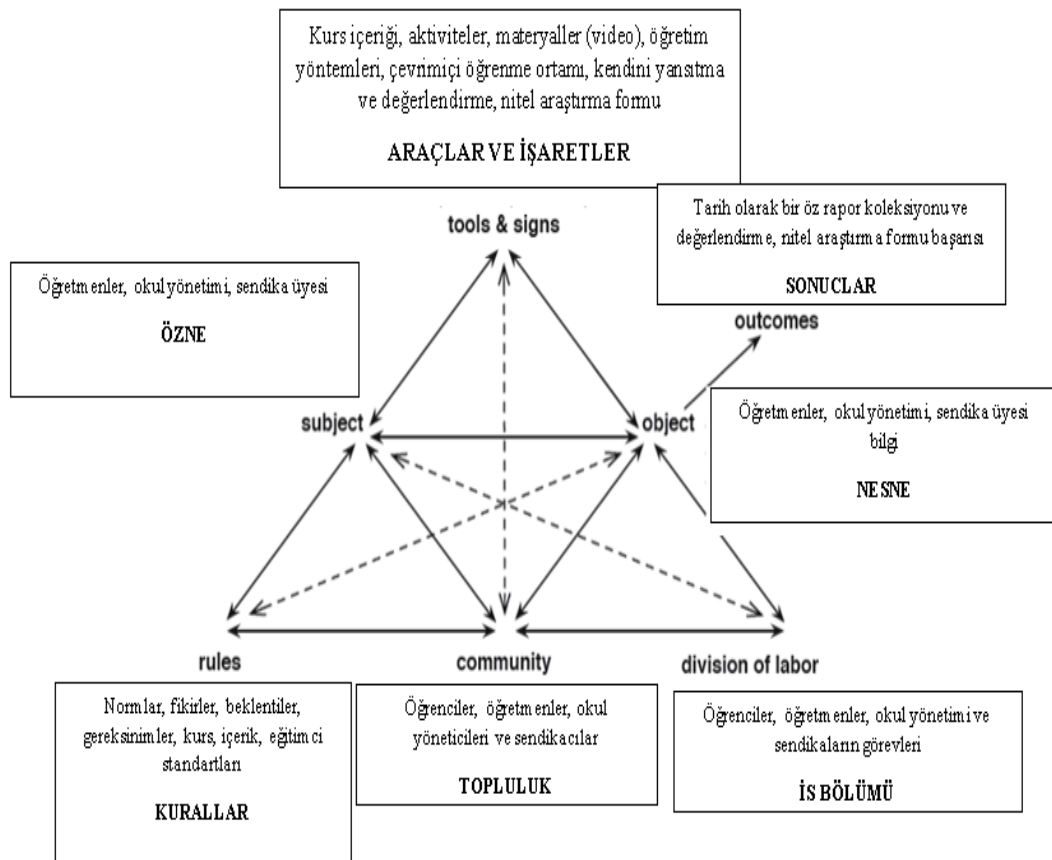
Çalışmalar başlık ve özetle taranmış ve 248'e kadar daraltılmıştır. Bu tam metin makaleler, psikoloji, bilim, risk, bağımlılık gibi diğer alanlarda toplam 77 adet olan tolerans dışlandıktan sonra, sosyal tolerans konu sunumuna odaklanmış 25 çalışma, tolerans eğitimi sorunu içermeyen 22 araştırma dışlanmakta ve toplam kaldırılan 124 çalışma sonunda, CHAT çerçevesinde analiz edilen çalışmaların toplam sayısı 75 olmuştur.



Şekil 10: Prizma CHAT Analizi

CHAT Aktivite Sistemi İçerik Analizi

İncelemenin bu ikinci kısmı, tolerans üzerine içerik analizi yapmak için Aktivite Teorisini benimsemiştir. Eğitimde Aktivite araştırması, bir sonuca götüren amaçlı davranışlar sistemi olarak tanımlandığından, insan uygulamalarında fark edilebilir değişiklikler (Kim, 2010), araştırmacılar toleransın nasıl eğitim, paydaşlar arasında gelişen davranış ve uygulamalara yol açabildiğini gösteren Şekil 11’de Bir CHAT aktivite sistemi çerçevesi olarak farklılıkların yönetimi kapsamında eğitimde teknoloji aracılı öğrenme uygulamalarının ve toleransın nasıl olduğunu ele almaktadır.



Şekil 11: CHAT Aktivite Sistemi Olarak Farklılıkların Yönetimi İçinde Teknoloji Aracılı Öğrenme Uygulamaları ve Tolerans Eğitimi

CHAT Çerçevesine dayalı RQ1 Sistemik Literatür İncelemesi

Bu bölümde, CHAT çerçevesine dayalı sistemik incelemeden elde edilen sonuçlar yürütülmektedir. Analiz nesnesinde belirtildiği gibi konu, kurallar, topluluk, işbölümü, araçlar ve sonuç ortaya konur.

1. Nesne (Object)

Tablo 23'de de görüldüğü gibi, benzer nesnelere sahip altı ana nesne odağı vardır. Bunlar: Çeşitlilik odaklılık %27.8, Psikolojik %22.2, Eğitimsel %17.8, Sosyal %13.3, Toplumsal %12.8 ve İletişimsel %6.1'dir. Nesnelere arasında en yüksek olanlar dini farklılıklara odaklanmakta (% 9.4), kültür ve çok kültürlü ortamlara odaklanma (%7.8) ve odaklanma davranış üzerinde (%4.4 R). Eğitim araştırması odağında ilköğretim ve gençlik eğitimi gelir ve ikisi de %3.9. Çalışma sayısı hala 75 ama önemli olan bazı çalışmaların birden fazla odağı vardı, bu yüzden bu konuda toplam nesne sayısı 180'dir.

Tablo 23.

Çalışmaların Nesne Odaklılığı

NESNE ODAĞI	NESNE	F	f%
Çeşitlilik Araştırma Odağı	Genel çeşitlilik	6	%3.3
	Yaş	1	%0.6
	Eşcinsellik	2	%1.1
	Din Farklılıkları	17	%9.4
	Kültür ve Çok Kültürlü	14	%7.8
	Etnik Köken	4	%2.2
	Cinsiyet	4	%2.2
	Nesil	2	%1.1
			50
Eğitim Araştırmaları Odağı	Beden Eğitimi	2	%1.1
	Turizm Eğitimi	1	%0.6

Tablo 23 (Devamı).

	Medya Eğitimi	3	%1.7
	Çocuk Eğitimi	7	%3.9
	Eğitimin Etkisi	5	%2.8
	İlköğretim	5	%2.8
	Sanatın Kullanımı	2	%1.1
	Gençlik Eğitimi	7	%3.9
		32	%17.8
Toplumsal Araştırma Odağı	Barış İnşası	2	%1.1
	Siyasi Yönler	7	%3.9
	İnsan Hakları	2	%1.1
	Demokrasi	4	%2.2
	Küresel Vatandaşlar	1	%0.6
	Etiyoloji	1	%0.6
	Adalet	1	%0.6
	Geleceğe Bakış	3	%1.7
	Sivil Toplum	2	%1.1
		23	%12.8
Psikolojik Araştırma Odağı	Duygular (Farkındalık, Zeka Düzenlemesi)	4	%2.2
	Empati	2	%1.1
	Psikoloji	4	%2.2
	Tutum	6	%3.3
	Davranış	8	%4.4
	Algı	4	%2.2
	Ahlaki	3	%1.7
	Başlangıç	2	%1.1
	Geliştirme	7	%3.9

Tablo 23 (Devamı).

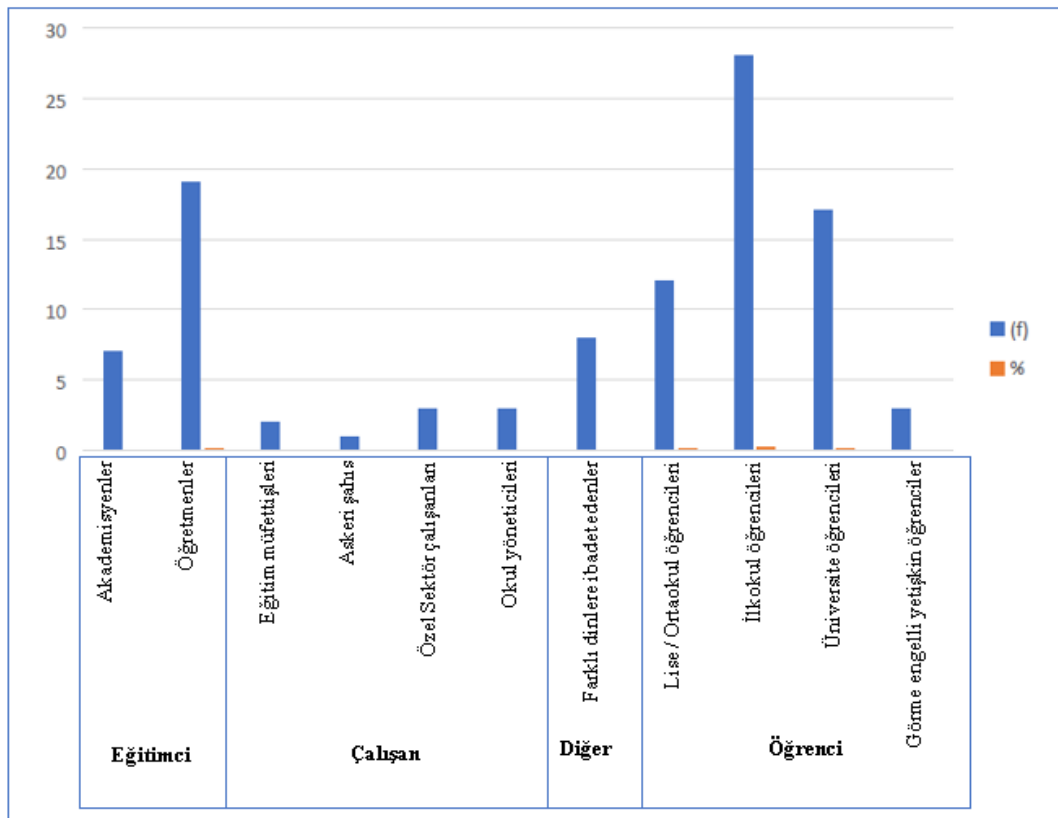
		40	%22.2
Sosyal Araştırma Odağı	Değerler	9	%5
	Sosyal Sorumluluk	2	%1.1
	Sosyal Tolerans	1	%0.6
	Sosyal Tutumlar	3	%1.7
	Sosyal Destek	2	%1.1
	Sosyal Medya	1	%0.6
	Eleştirel Düşünme Becerileri	1	%0.6
	Paradigma	2	%1.1
	Paradoks	2	%1.1
			1
		24	%13.3
İletişim Araştırma Odağı	Kişilerarası	1	%0.6
	Farklı Grupların İletişimi	3	%1.7
	Katılım	2	%1.1
	Ebeveyn-Çocuk	3	%1.7
	Aile Perspektifleri	2	%1.1
			11
		180	%100

Öneriler

Tolerans eğitiminin farklı temalarda çalışıldığı görülmektedir. Aktivite sisteminde, doğasının anlaşılması için disiplinler arası çalışmalara ağırlık verilmesi gerekmektedir. Sosyal araştırma odağında bir bütün olarak tolerans eğitimine dikkat ederek, gelecekte tolerans eğitimini tüm boyutlarıyla çalışmalara yaymak mümkün olabilmektedir. Tolerans eğitiminde tüm seviyelerle ve farklı gruplarla iletişime önem verilmesi gerekmektedir.

2. Özne (Subject)

Şekil 12'de de görüldüğü gibi tolerans eğitimi çalışmalarına katılan katılımcılar, İlköğretim Öğrencileri (% 27.18) ve öğretmenler (% 18.45) olarak gözlemlenmekte ve daha sonra Üniversite öğrencileri (%16,5) ve Lise Öğrencileri (%11,65) özne olarak alınmıştır. Dini tolerans eğitimi de nesnelere yüksektir, bu nedenle konularda farklı inançlara tapanlar olarak bir yansıma görülür. Dinler (%7,77), akademisyenler de grubun üyesidir (%6,8), görme engelli yetişkin öğrenenler, okul yöneticileri ve özel sektör çalışanları (%2.91), eğitim müfettişleri (%1.94), son olarak ise (%1.3) ile askeri personel gelmektedir.



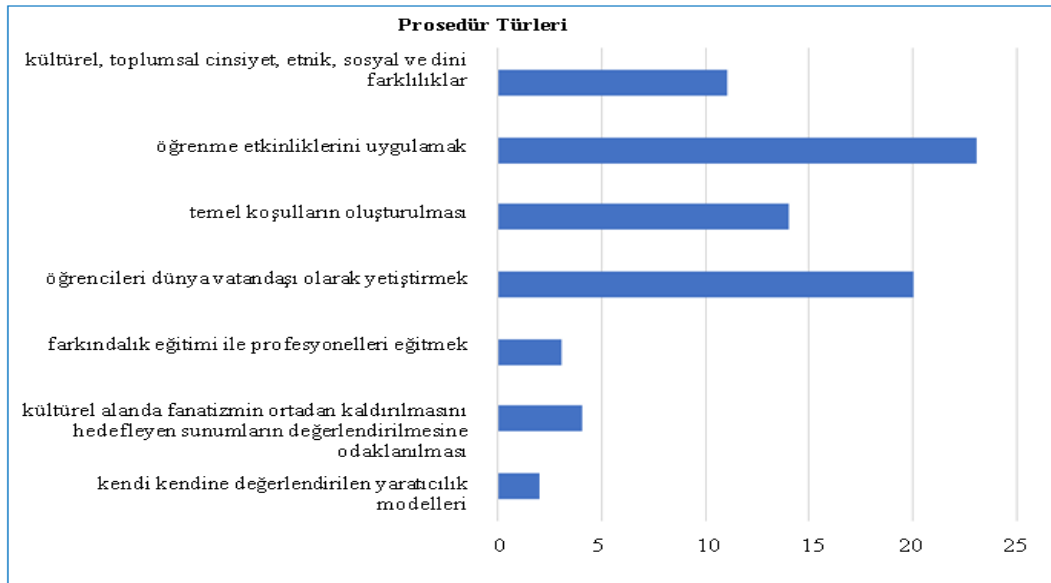
Şekil 12: Tolerans Eğitimi Çalışmaları Özne (Subject) Tablosu

Öneriler

Tolerans eğitimi, tüm tarafların eğitim sürecine dahil olması durumunda başarılı olabilir. Bu açıdan tolerans eğitiminde öğrenciler, işverenler ve akademisyenler büyük rol oynamaktadır. Bundan sonraki çalışmalarda tolerans eğitimi ile ilgili ortaklık çalışmalarının dikkate alınması önemlidir.

3. Kurallar (Rules)

Bahsedilen noktada kurallar, neye, kime, ne zaman, nerede ve nasıl izin verildiğine ilişkin rehberlik içerir. Genellikle, kullanılan araçlar ve bunların kullanılma biçimleri de dahil olmak üzere, öznenin nesneyle ilgili olarak nasıl hareket ettiğini ifade eder. Şekil 13'de de görüldüğü gibi, kurallar bileşeni Müdahale Prosedürü ve Performans Ölçütlerine odaklanmıştır. Çalışmalar, (a) kendi kendini değerlendiren yaratıcılık modelleri (b) kültürel, cinsiyet, sosyal, dini, etnik farklılıklar üzerinde fanatizmin ortadan kaldırılmasını hedeflemeye yönelik sunumların değerlendirilmesi (c) profesyonelleri çeşitlilik konularında eğitmek dahil olmak üzere bazı prosedürler izlenmesi, (d) öğrencilerin küresel vatandaş olmaları için eğitilmesi (e) temel koşulların sabitlenmesi, (f) deney veya vaka çalışmasının tasarlanması, (g) öğrenme etkinliklerinin uygulanması ve (h) iyi tanımlanmış ölçülere dayalı olarak öğrencilerin performansının değerlendirilmesi.



Şekil 13: Prosedür Türleri

Tolerans eğitiminde Performans Ölçütleri'nde ise Tablo 24'de görüldüğü gibi empati, kültür, davranışsal ve dini ölçütler ana sütunlar olarak öne çıkmaktadır.

Tablo 24.

Performans Ölçütleri

Faktör	Performans Ölçütü
Empati	UNESCO Baron Cohen Empati Ölçeği (Bolat,2013)
Kültür	Kültürel Tolerans Ölçeği (Gosser, 1999)
Davranışsal	Hayal kırıklığı toleransı ölçüsü (Meindl, 2019)
Dini	Dini Tolerans Anketi (Broer,2014)

Öneriler

Tolerans eğitimi için performans ölçütleri önemlidir. Öğrenme etkinliklerinin uygulanmasının tolerans eğitiminde büyük rol oynadığı görülmektedir. Bu açıdan ileriki çalışmalarda teknoloji entegrasyonu yoluyla öğrenme etkinliklerine önem verilmesi esastır. Eğitimler ve tüm faaliyetlerde çeşitlilik oluşturma, tolerans eğitiminin geleceği haline gelmektedir.

4.Topluluk (Community)

Topluluk bileşeni, devlet yöneticileri, denetçiler, müfettişler, öğretmenler, öğrenciler, aileler, öğretmen yetiştiren kurumlar akademisyenleri, hükümet yetkilileri, dini liderler ve takipçiler, polis, askeri, kültür ve sanat kurumu çalışanları, işletme mezunları, tıp öğrencileri ve doktorlar, yorumcular, muhaddisler, avukatlar, yazarlar, besteciler, yönetmenler, özel sektör çalışanları, okul danışmanları ve psikologları içermektedir. İncelenen çalışmaların çoğu eğitimciyi içermektedir, ancak sadece üç

çalışma okul yöneticilerinin katılımını içermektedir Karaman-Kepenikçi ve Aypay (2009) Atamtürk, N. (2017) Suyatno, Y. (2019). Bu durum, tolerans eğitime daha fazla yönetim katılımına ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Çünkü bu katılım bu tür eğitimin önemini artıracaktır.

Öneriler

Tolerans eğitiminde farklı grupların rolü büyüktür. Bu açıdan tolerans eğitiminde daha fazla yönetim katılımına ihtiyaç vardır.

5. İş Bölümü (Division of Labor)

İş bölümü bileşeni, tolerans eğitimi çalışmalarında farklı rol kategorilerine ışık tutmuştur. Devlet yönetiminin rolü olduğu gibi tolerans eğitiminde üstlenilen roller, dini rolleri, paydaşların ve teknolojinin rolleri, rehberlik görülmektedir. Bu çalışmanın topluluk bölümünün tanımlanmasında belirtildiği gibi, tanımlanan topluluğun rolleri olan işbölümü verilmiştir. Topluluk, devlet yöneticileri, denetçiler, müfettişler, öğretmenler, öğrenciler, aileler, öğretmen yetiştiren kurumlar akademisyenler, devlet yetkilileri, dini liderler ve müritler, polis, asker, kültür ve sanat kurumu çalışanları, işletme mezunları, tıp öğrencileri ve doktorlar, yorumcular, muhaddisler, avukatlar, yazarlar, besteciler, yönetmenler, özel sektör çalışanlar, okul danışmanları ve psikologlar şeklinde bulgulara ulaşılmaktadır.

Öneriler

Tolerans eğitimi için farklı gruplarda roller vardır. Okul yönetiminde, siyasi, dini vb. Bu dijitalleşme ve dönüşüm sürecindeki en önemli rolü teknoloji entegrasyonu bilincinin tolerans eğitime kazandırılmasıdır. İleride yapılacak çalışmalarda tolerans eğitime yönelik öğrenme etkinliklerinde teknolojinin rolünün incelenmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

6. Araçlar (Tools)

Araçlar bileşeni, video ve işaretler, e-kitaplar, medya örnekleri, sınıf içi etkinlikler, öğretim yöntemleri, kendini yansıtma, grup tartışmaları, sunumlar, nitel araştırma formları, vaka çalışması senaryoları ve yarım hikayeleri bitirme gibi görsel yardımcılarının kullanımından oluşur. Tolerans eğitiminde kullanılan uygulama araçlarının detayları da Tablo 25'te verilmiştir. Etnik azınlıklara ilişkin dil, kimlik ve eğitim eşitsizliği, görüşlerin anlaşılması, etnik gruplar arası uyum ve dini tolerans, üniversite öğrencilerine tolerans tekniklerinin kazandırılması için kullanılan araçlar, kültürler arası karşılaştırılabilirlik, kültürel farklılıklar, farklılıklara karşı tutum ve tolerans arasındaki ilişki, politika ve tolerans ve çok kültürlülüğe tolerans. Dini olaylar, barış ve İslam, İslami eğitim ve İslam ideolojisi için de araçların kolaylaştığı görülmektedir. Ölçekler, tolerans düzeyinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi, kültür ve sanat kurumlarının değerlerinin tanıtılmasında kültür ve sanat kurumlarının rolü, tolerans ve sorumluluk değer ilişkisi, pozitif rekabet, nezaket, kendisiyle barışıklık, sosyal sorumluluk, açıklık, kültürel değerler için araç olarak kullanılmaktadır. Çeşitlilik, yardım, katılım, fedakarlık, saygı ve takdir, başkalarıyla barış, eşitlik ve nihai adalet, tasarım süreci ve belirsizlik toleransı, duygusal uyumları ile hayal kırıklığı toleransı ve onay motivasyonu arasındaki ilişki. Eğitim modelleri araç olarak ahlaki değerlerin öğretimi ve hoşgörü, işbirlikli öğrenme, yapılandırmacılık, kişisel sosyal sorumluluk modeli, eşitlik, sosyal içerme ve tolerans becerisi geliştirmeyi amaçlamaktadır.

Tablo 25.

Araçlar

Araçlar	f	%
Söylem	13	%10
İletişim	9	%7
Eleştirel Bakış Açısı	2	%1
Kültür Ve Dil	2	%1
Eğitim	34	%25

Tablo 25 (Devamı).

Vatandaşlık	3	%2
Kültür	3	%2
Farklı Okul Konu Dersleri (Matematik\ Dil\ Fiziksel\Sosyal Bilgiler)	8	%6
Etik	2	%1
Aile	3	%2
Medya	2	%1
Din	6	%4
Öğretmen	5	%4
Değerler	2	%1
Eğitim Kaynakları	19	%14
İki Boyutlu Psiko-Pedagojik Model	2	%1
Çocuklar Çocuklara Öğretiyor (Ctc) Programı	1	%1
El Kitapları ve Müfredatlar (Efl, Çalışan, Matematik)	3	%2
İlköğretim Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi Ders Kitapları	2	%1
Öğretmen Eğitimi Programları	8	%6
Tolerans ve Model Davranışların Anlaşılması (Locke, Mendus Ve Walker)	3	%2
Psikoloji / Rehberlik	12	%9
Klinik Çalışma	3	%2
Sürekli Öğretmen Eğitimi	2	%1
D. Lyusin Tarafından Geliştirilen Duygusal Zeka (Emin) Anketi	1	%1
Yaratıcı Karikatürler Görevini Yönetin	1	%1
Ayna İzleme Engelleme Görevi (Mttf)	1	%1
Dahil Etme İçin İdari Desteğin Hazırlanması	1	%1
Farklı Öğrencilerin İhtiyaçlarına Uygun Tesislerin Sağlanması	1	%1
S. Epstein'in Akılcı-Deneyimsel Envanteri	1	%1

Tablo 25 (Devamı).

Kendi Kendini Değerlendiren Yaratıcılık (Kendini Değerlendiren İstihbarat Çalışması İçin A. Furnham Tarafından Önerilen Prosedüre Uygun Prosedürü Kullanarak), T. Kornilova'nın Belirsizlik İçin Yeni Tolerans Anketi (Ntn)	1	% 1
Din Temelli Kolaylaştırıcılar	18	%13
Hoparlör	1	% 1
Puja Mandala	2	% 1
Ana Öğretim Kaynağı Olarak Kur'an	2	% 1
Din Temelli Kolaylaştırıcılar	9	%7
Manevi Oluşum	1	% 1
Dini Tolerans Temelinde Öğretim Metodolojisi	2	% 1
Tarihte, Kaynaklarda, Düzenlemelerde ve Bilgide Dini Tolerans Kavramı	1	% 1
Ölçekler	29	%21
Gözütok (1995) Tarafından Uyarlanan "Demokratik Tutum Ölçeği"	1	% 1
"Etnik Bağlılık" Testi (Gu Soldatova, Sv Ryzhova)	1	% 1
"Kültürlerarası Tolerans Ölçeği"	1	% 1
"Ahlaki Olgunluk Ölçeği"	1	% 1
"Tolerans Endeksi" (Gu Soldatova Ve Diğerleri)	1	% 1
Duruhan ve Ersöz (2013) Tarafından Geliştirilen "Tolerans Eğilim Ölçeği"	1	% 1
Saldırganlık Ölçeği	2	% 1
Eleştirel Düşünme Hikayesi	2	% 1
Kültür Anketleri	1	% 1
Demokrasi Algıları Ölçeği	1	% 1
Harringtonchr ('39) 'İnhibisyon Tolerans Anketi (2005)	1	% 1
Kişilerarası Tolerans Ölçeği (Ipts)	1	% 1
Maslack Tükenmişlik Ölçeği	1	% 1

Tablo 25 (Devamı).

Mclain Çoklu Uyarıcı Tipleri Belirsizlik Toleransı (Mstat-I) Ölçek	1	% 1
Eker, Arkar ve Eker Tarafından Geliştirilen Çok Boyutlu Algılanan Sosyal Destek Ölçeği Yıldız (2001)	1	% 1
Problem Çözme Yeteneği Testi	1	% 1
Sorumluluk Ölçeği	1	% 1
"Değer", "Kabul" ve "Empati" Üzerinde Ölçeklendirme	1	% 1
Öğretmen Tolerans Ölçeği (Tts)	1	% 1
Ersanlı Tarafından Geliştirilen Tolerans Ölçeği (Yayın Sürecinde)	3	% 1
Tolerans Değeri Puanlama Tablosu ve Tolerans	2	% 1
Sürekli Öfke ve Öfke İfade Ölçeği	1	% 1
Trinity Hasta Onay Motivasyonu (1991) ve Sinn ve Singhchr ('39') S (1993) Studentchr ('39') Duygusal Uyum Ölçeği	1	% 1
Belirsizlik Toleransı Ölçeği (Kendi Çevirisi), Cope, Stai	2	% 1
Sosyal Etkileşim	1	% 1
Seyahat ve Etkileşim Sanatı	1	% 1
Teknoloji	10	% 7
Sanat Eserlerinin Dijital Görüntüleri	1	% 1
Elektronik Formlar ve Anketler	3	% 2
Elektronik Medya ve Video	3	% 2
Eğlenceli Oyunlar	1	% 1
Akıllı Telefon Kullanımı	2	% 1
Genel Toplam	136	% 100

Öneriler:

Araçlar, tolerans eğitiminin ana kolaylaştırıcılarıdır. Analiz, farklı boyutları olan farklı araçları gösterir. Gelecekteki stratejilerde eğitimde teknolojik araçlara dikkat edilmesi, tüm toplumlarda tolerans eğitimi uygulamasını iyileştirebilir.

7. Çıktı (Outcome):

Araştırmaların odak temalarına dayalı olarak nesneye dayalı çıktılar analiz edilmektedir. Spesifik olarak davranış ve tutum değişikliği, eğitim öğretim yöntemleri; fikirlerin ve değerlerin teşviki ve geliştirme ihtiyaçları. Alt temalar arasında en yüksek olanlar farkındalık artışı (%11,85), çok kültürlü yönle odaklanma (%7,96) ve farkındalık faaliyetleri (%7,08) olmuştur. Gelişim ihtiyaçları arasında grubun uygun bilişsel aşamasının seçilmesi, ergenlik için grup çalışması, toplulukların ev ve okul etkileşimi, kuşakların etkileşimi (Y ve Alfa kuşakları daha toleranslı), cinsiyetlerin etkileşimi (Kadınlar daha toleranslı) ve toleransın içselleştirilmesi ileriki çalışmalarda öne çıkmaktadır.

Tablo 26.

Çıktı Odak Teması

Çıktı Odak Teması	F	%
Davranış ve Tutum Değişikliği	86	%38.05
Kabul	3	%1.33
Belirsizlik	2	%0.88
Takdir	1	%0.44
Tolerans Kültürü Oluşturmak	11	%4.88
Demokratik Vatandaşlık	3	%1.33
Empatiyi Teşvik Etmek	6	%2.65
Uyumlu İşbirliği	3	%1.33
Farkındalığın Artması	27	%11.95
Ahlaki Tutum	5	%2.21
Karşılıklı Tolerans	3	%1.33

Tablo 26 (Devamı).

Dini Tolerans	8	%3.54
Saygı	5	%2.21
Farklılıklara Saygı	6	%2.65
Sosyal Refah	1	%0.44
Birleştirme	2	%0.88
Gelişme İhtiyaçları	11	%4.87
Uygun Bilişsel Aşamayı Seçin	2	%0.88
Ergenlik İçin Grup Çalışması	2	%0.88
Toplulukların Ev ve Okul Etkileşimi	3	%1.33
Kuşakların Etkileşimi (Y ve Alfa Kuşakları Daha Toleranslı)	1	%0.44
Cinsiyetlerin Etkileşimi (Kadınlar Daha Toleranslı)	2	%0.88
Toleransın İçselleştirilmesi	1	%0.44
Fikirlerin ve Değerlerin Teşviki	62	%27.43
Kritik Düşünce	3	%1.33
Demokratik Değerler	4	%1.77
Çevresel Faktörler	2	%0.88
Etnik Farklılıklar	6	%2.65
Cinsiyet Farklılıkları	2	%0.88
İnsan Hakları	4	%1.77
Azınlık Eşitliği	2	%0.88
Çok Kültürlü	18	%7.96
Siyasi	2	%0.88

Tablo 26 (Devamı).

Dayanışmanın Teşviki	1	%0.44
Psikolojik	2	%0.88
Din Farklılıkları	8	%3.54
Sosyal	5	%2.21
Sosyo-ekonomik Farklılıklar	3	%1.33
Eğitim ve Öğretim Yöntemleri	67	%29.65
Film Kullanımı Gibi Alternatif Öğrenme Yöntemleri	1	%0.44
Hoşgörü Kavramı Üzerine Sanat Çalışmaları	1	%0.44
Farkındalık Faaliyetleri	16	%7.08
Vatandaşlık Eğitimi	6	%2.65
Klasik Öğrenme	7	%3.10
İşbirlikçi Öğrenme Deneyimleri	3	%1.33
Ders e-Kitap	1	%0.44
Yaratıcı Sanat Temelli Yaklaşım	1	%0.44
Resmi Eğitim	7	%3.10
Ahlaki Gelişim İçin Rehberlik	5	%2.21
Sınıf İçi Etkinlikler	6	%2.65
Yaygın Eğitim	5	%2.21
İnternet	1	%0.44
Karşılıklı Spor Aktiviteleri	1	%0.44
Açık Hava Etkinlikleri	2	%0.88
Barış Eğitimi	3	%1.33

Tablo 26 (Devamı).

Sosyal Olaylar	1	%0.44
Genel Toplam	226	%100

Öneriler:

Tolerans kültürü oluşturma, çok kültürlü bir çerçevede örgün eğitimde farkındalık ortaya çıkarmaktadır. Bundan sonraki çalışmalarda tolerans eğitiminin eğitimin her kademesinde ele alınması ve sadece farkındalıktan ziyade farklı etkinliklerin artırılması ve bütünleştirilmesi önemlidir.

BÖLÜM V

Tartışma

Geçmişten günümüze yaşanan tarihi birçok süreçten kaynaklı toplumlar zaman çokluğunda değişime uğramaktadırlar. Özellikle küreselleşme, teknolojinin gelişmesi ve günümüzde tüm dünyayı etkisi altına alan Covid – 19 olarak adlandırılan virüs ile insanların çalışma hayatından sosyalleşme hayatına kadar birçok değişimler meydana gelmekte, bunun yanında kurumların yapısı değişmekte, işgücünde farklılıklar ihtiyaç haline gelmektedir.

Toplum nüfusları küreselleşmenin etkisiyle sürekli bir devinim içerisinde olup, göçlerde yaşanan artışlardan kaynaklı nüfusun demografik özellikleri değişmesiyle buna paralel olarak eğitim kurumlarında çokkültürlü yapı meydana gelmektedir. Ayrıca cinsiyet, statü, eğitim durumu, sosyo-ekonomik durum, veli ve çevre profili eğitimin amaçlarına ulaşmasında etkili olduğundan dolayı bu ve daha birçok farklılıkları etkili bir şekilde yönetebilecek, yeterli donanıma sahip yöneticilere olan ihtiyaç artmaktadır. Eğitim kurumlarında farklı olana saygı bilinci kazandırılması tolerans eğitimiyle erken yaşlarda okulda başlamasıyla etkili olmaktadır. Bu bağlamda bu araştırma ile Kuzey Kıbrıs'ta okul yönetiminde tolerans eğitiminin farklılıkların yönetilmesi konusuna ilişkin eğitim paydaşlarından öğretmenler, okul yöneticileri ve sendikacıların görüşlerini ortaya koymak ve bu alandaki açıklığa ışık tutmak amacıyla yapılmaktadır.

Bu çalışmada kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme formunda yer alan ilgili bölüme verilen cevaplar doğrultusunda öğretmen ve sendikacı katılımcılardan tolerans eğitimi ve farklılıkların yönetimi ile ilgili bir kurs ya da seminer gibi etkinliğe katılan sayılarının çok az olduğu bulgusuna ulaşılmaktadır. Okul yöneticisi olan katılımcıların ise bu yöndeki içeriğe ilişkin bir çalışmaya katılmadıkları görülmektedir.

Bu araştırma ile katılımcı görüşlerine göre; okullarda karşılaşılan farklılıklar ilişkin görüşleri; din, dil ve ırk, kültürel farklılıklar, sosyo-ekonomik durum, öğretmenin donanımı, eğitimi, örgüt bağlılığı, ailenin eğitim düzeyi, ailenin desteği, okulun konumu-durumu, görüş farklılıkları ve engelli bireyler şeklinde açıklamaktadırlar. Katılımcılar özellikle dil, din, ırk, kültürel farklılıklar ve sosyo-ekonomik durum ile ilişkilendirerek farklılıkları açıklamaları okullardaki farklılıkların

temel dayanağının bu temalar olması, ülkeye çok çeşitli ülkelerden insanların gelmesiyle toplumun çok kültürlülüğe geçmesi, dolayısıyla toplumun bir kesiti olan eğitim kurumlarında özellikle ilkokullarda bu durumun gözleniyor olduğuna işaret etmektedir. Katılımcılardan öğretmenler daha çok hem çalışan hem de öğrencilerin kültürel farklılığı üzerinde dururken, okul yöneticileri aile desteğinin önemine değinmektedir. Sendikacılar, öğretmenler ve okul yöneticilerinin görüşlerinin aynı doğrultuda olduğu görülmektedir. Bu araştırma ile bulgularında benzerlik gösteren Ernas (2014)'ın çalışmasında öğretmenlerin engelli bireylere, dil, kültür, sosyo - ekonomik düzey farklılıklarının bilincinde olup, yüksek düzeyde tolerans gösterdikleri ifade edilmektedir. Çokkültürlü okulda farklılıklar konusunda öğretmen görüşlerine başvuran Meetoo (2020), okullarda farklı etnik köken ve ırktan gelen öğrencilerin varlığı olduğunu, dolayısıyla okullarda günlük hayata dair uygulamaların yapılması önemli olduğunu vurgulamaktadır.

Bu araştırma ile benzerlik gösteren bir başka çalışma Tozkoparan ve Vatansever (2011)'in çalışmalarında katılımcı görüşlerine göre farklılıkları tanımlarken “eğitim, din, engelilik ve kültür” ifadelerinin benzerlik gösterdiği; “cinsel yönelim ve cinsiyet” gibi ifadeler ise bu araştırma bulgularında yer almamaktadır. Bu sebeple toplumsal tabu olarak kabul edilen ve üzerine pek de konuşulmayan konulardan olan cinsiyet ve cinsel yönelim kaynaklı eşitsizliklerin okullarda yaşanıp, yaşanmadığına ilişkin okul paydaşlarının farkındalığının artırılması ve çalışma ortamında eşitliğin sağlanması adına bilgilendirmelerin yapılmasının önemli olduğu görülmektedir. Kurtulmuş ve Karabıyık (2016)'ın cinsiyet farklılığı boyutu ele alınan çalışmalarında, çalışanların işten ayrılma ve işi bırakma eğilimlerinin; kadın çalışanlar, ayrımcılıkla mücadele etmek zorunda kaldıklarından erkeklere oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Polat (2012) çalışmasında okul müdürleri çalışan farklılıkları konusunda branşı, tutumu, tecrübesi, yaşı, siyasi görüşü, kişiliği, sendikası, kültürü, ilgi alanları ve cinsiyeti üzerinde dururken; bu araştırma ile “görüş farklılıkları ve kültürel” boyutların benzeştiği görülmektedir. Bir başka çalışmada Ordu (2015) öğretmen görüşlerine okullarda farklılıklar açısından bakıldığında “siyasi görüş” farklılıklarının olduğu ifade edilmektedir. Görüldüğü üzere bu araştırmanın farklılıklara ilişkin katılımcı görüşleri birçok araştırma bulgularıyla benzerlik ve tutarlılık oluşturmaktadır. Farklılıklara ilişkin katılımcıların farkındalığının ve bilgisinin bazı konularda olduğunu, bazı konulara ise değinmedikleri görülmektedir.

Bu bağlamda okul paydaşlarının daha huzurlu bir ortamda olmaları; evrensel değerlere sahip bireylerin yetiştirilmesi ve eğitimde başarının yakalanabilmesinde okul paydaşlarının özellikle öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin okullarda birincil eğitim uygulayıcısı olarak konuyu bilmeleri ve eğitim almaları önemli olmaktadır.

Okullarda farklılıklardan kaynaklı ortaya çıkabilecek olumlu durumlara ilişkin katılımcıların ortak görüşleri; “çok çeşitli öğrenme ortamı” ile “açık görüşlü ve hoşgörülü olmayı sağlar” şeklindeki temalarlardır. Buna ek olarak sendikacı ve öğretmen görüşlerinde “farklılıkların biraraya gelmesi” teması yer almaktadır. Okul yöneticilerinin ise ortak görüşlere ek olarak özellikle daha genel bir bakış açısıyla “toplum bilincinin gelişmesine katkı sağlar”, “öğretmenlerin gelişimini destekler” ve “paydaşların desteği sağlanır” görüşleri okulun çevresi ile olan ilişkilerinde daha etkin rol almalarından kaynaklı, bu eksikliği görmüş olabilecekleri tahmin edilmektedir. Bundan dolayı toplumun farklılıklara ilişkin algısında gelişimin sağlanmasının bir açık sistem olan okulun dönüşümünde çevrenin önemli bir etkisinin olacağı görüşünde oldukları görülmektedir.

Katılımcıların görüşlerinde yer alan “farklılıkların biraraya gelmesi” teması ile Brown ve diğerleri (2012) çalışmasında benzer bulgulara işaret etmektedir; çalışanlar arasında ortaya çıkan farklılıkların bir araya gelmesi çalışma ortamını zenginleştirdiğinden, çalışanların bir birlerinden yeni şeyler öğrenmesine, empati ve hoşgörüyü desteklemesine yol açtığı belirtilmektedir. Aynı şekilde Guillaume vd. (2014) çalışan farklılıkları sayesinde çok çeşitli öğrenme ortamlarının oluşmasıyla, bireylerde ve kurumlarda gelişimin desteklendiği ifade edilmektedir. Ekşimişoğlu (2007) çalışmasında okullarda farklılıkların bir zenginlik olarak görülmesi, farklılıklara saygı duyulması ve okullar yönetilirken farklılıkların dikkate alınması sayesinde çocukların kendi düşüncelerini özgürce ifade edebilme becerisi kazanmalarına ve önyargı kalıplarından kurtulmalarına yardım etmektedir.

Bu araştırmada ulaşılan “açık görüşlü ve hoşgörülü olma” bulgusuyla Memduhoğlu (2011)’nin çalışmasında farklılıkların bir araya gelmesiyle çalışma ortamının zenginleşmesi sayesinde çalışanlar birbirlerinin farklı beceri ve özelliklerinden yeni şeyler öğrenmesine, bakış açılarının gelişmesine ve hoşgörü kültürünün oluşmasına olanak sağlamakta olduğu şeklinde benzer verilere ulaşılmaktadır. Bir diğer benzerlik gösteren Atasoy (2012)’un çalışmasına göre

kurumda farklılıkların biraraya gelmesiyle ve iyi yönetilmesiyle birlikte işgörenlerin bakış açılarının gelişmesine, hoşgörülü ve anlayışlı yanlarının ortaya çıkmasına fayda sağlayacağı belirtmektedir. Aynı şekilde Gider (2016)'e göre farklılıklar etkin yönetildiği zaman çalışanlar arasındaki saygı ve değer duygusu gelişince anlayış ve hoşgörü de gelişmektedir. Ayrıca bu araştırmanın bulgularından okul yöneticilerinin paydaşların desteği sağlanması konusuna yönelik görüşleri ile Speechley ve Wheatley (2001)'in çalışmalarında farklılıkların sağladığı bireysel potansiyeller sayesinde kurumun çevresi ile iyi ilişkilerin kurulmasında ve paydaşların desteğinin sağlanmasında önemli olduğu görüşleri paralellik göstermektedir.

Katılımcılar okullarda farklılıklardan kaynaklı ortaya çıkan olumsuz durumlara yönelik; çatışma, dil bariyeri, zaman ve iletişim yetersizliği, din bariyeri, fırsat eşitsizliği, öğretmen yeterliliği, eğitimin standardizasyon etkileri ve önyargılar şeklinde görüşler ifade etmektedirler. Ayrıca sendikacılar farklılıklardan dolayı çatışmaların ortaya çıkması olasılığının kaçınılmaz olduğunu belirtmektedirler. Bu doğrultuda Balyer ve Gündüz (2010)'ün yapmış oldukları çalışmalarında okul yöneticileri ile öğretmenlerin farklılıkların yönetimi konusunda algılarının olumlu olmadığı görülmektedir. Tozkoparan ve Vatansever (2011)'e göre; çalışılan ortamda farklılıklar etkin yönetilmediği takdirde bireylerin gelişimine engel olabilecek bazı sorunların ortaya çıkarken, çatışmaların da yaşanabileceğine işaret etmektedir. Kurumlarda farklılıkları kucaklayan bir örgüt kültürü oluşumuyla Atasoy (2012)'ya göre farklılıklardan dolayı ortaya çıkabilecek çatışmaların ve Özdoğru (2020)'ye göre yıldırma davranışlarının azaltılabileceği açıklanmaktadır. Martins ve diğerleri (2003) çalışmalarında benzer özelliklere sahip çalışanların gruplar oluşturduklarını, farklı olanla birlikte çalışmakta zorlandıklarından ötürü çatışmaların oluştuğu ifade edilmektedir. Bakaç (2018)'a göre farklılıkların çatışmaya sebep olması, kurumun değerleri ve normlarına zarar vermektedir. Ayrıca Wieczorek-Szymanska (2020)'in çalışmalarına göre kadın ve erkek işgörenlerin cinsiyet farklılıklarından kaynaklı özellikle kadınların pek çok engellerle karşılaştıklarını, erkeklerin çoğunlukta olduğu bir üst yönetim yapısı olduğunu vurgulamaktadırlar. Ordu (2015) çalışmasında farklılıkların kuruma zenginlik ve artı yönler katabileceği gibi öğretmenler arasında gruplaşmalara yol açıp, öğrencilerin de bu durumdan dolayı olumsuz etkilenmesine sebep olabileceğini işaret etmektedir. Saylık, Polatcan ve Saylık (2016) öğretmenler ve yöneticilerin katılımcı olarak seçildiği çalışmalarında kurumlarında farklılıklara

saygı gösterildiği, katılımcıların bu yönde olumlu tutumlar sergilediklerini ifade ettikleri sunulmaktadır. Benzer şekilde Arslan (2018)'in çalışmasında farklılıklara karşı saygı temeline dayanan tutum ve davranışların kurumsal mutluluğu olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmaktadır. Ayrıca Ekşi, Aksak ve Yaman (2017) çalışmalarında kişilerin kurum içerisinde formal durumlar dışında bir birleriyle olan ilişkilerinin niteliği ve bireysel anlam durumlarının farklılıkların yönetimine ilişkin algılarını etkilediği ifade edilmektedir.

Sonuç olarak bu alanda yapılan pek çok çalışma göstermektedir ki katılımcıların farklılıklara karşı teorik anlamda genellikle olumlu yönde görüş birliğinde oldukları; fakat iş uygulama boyutuna gelince farklılıklardan dolayı çatışmaların yaşanması kaçınılmaz olmaktadır. Bu çatışmaların en aza indirgenmesi ve tarafların olumlu çıkarımlar elde edebilmesi için de en etkili yol farklılıkların yönetiminde ortaya konulan uygulama ve politikalar olmaktadır.

Bu araştırmada farklılıkların yönetilmesinde okul yöneticilerinin ortaya koyduğu uygulama ve politikalara ilişkin katılımcılar; uygulanan politika yok, paydaşların etkileşimi, müfredat düzenlenmeli, okul yöneticileri bu yönde eğitilmeli, yönetici donanımına sahip olmalı, eşit davranma ve pozitif ayrımcılık, yöneciye göre farklılık gösterir, öğretmenlerde farkındalık yaratma şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Bu doğrultuda araştırmadaki öğretmenler farklılıkların yönetimi konusunda okul yöneticilerinin bilgilendirilmesi, bu yönde donanıma sahip olması, eşit davranma ve pozitif ayrımcılık konularına dikkat çekerken aynı zamanda öğretmenlerde de bu konuda farkındalık sağlanmasının faydalı olacağına vurgulamaktadırlar. Bu bağlamda eşit davranmayı içeren çalışmasında Stringfellow (2020) var olan iletişimin geliştirilmesi, eşitlik ilkesi doğrultusunda, çalışanlarına değer veren bir politika çerçevesinde uygulamaların sürdürülmesinin farklılıkları yönetmede etkili olduğu ifade edilmektedir. İnce, Gök, Samatova ve Gençay (2020) çalışmalarında katılımcı olan öğretmenlerin farklılıkların yönetiminde uygulama ve politikalar boyutu konusundaki görüşleri orta düzeyde olduğu belirlemektedir. Yöneticilerin uygulamaları konusunda orta düzeyde kalmasının sebebi olarak aynı fikirde olmayanları kabul etmede zorluk yaşamaları, düşünce paylaşımlarında gerektiği kadar esnek olunmaması dolayısıyla öğretmenlerin dışta kalma endişelerinden ötürü sessiz kaldıkları ve eşitliğin olmadığı bir çalışma ortamının oluştuğu görülmektedir. Benzer

olarak bu araştırmada öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin aynı fikirde oldukları görülmektedir. Çalışma ortamında okul yöneticisininin bazı çalışanlarla aynı fikirde olmasından kaynaklı, onların fikirlerini benimsenmesi, onları desteklemesi, ayrımcılık yapması ve diğer karşıt görüşte olan çalışanları bir tehdit olarak algılayıp, dışlayıcı politikalar öne sürmesiyle okullarda gruplaşmalara sebep olmakta, adalet başta olmak üzere örgüt kültürünü oluşturan değerlerin, dolayısıyla çalışanların örgüte olan bağlılıklarının azamasına sebep olmaktadır. Bu doğrultuda Akman (2018)'ın çalışmasında öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin farklılıkları yönetme yeterliği ve kurumsal adalet arasındaki ilişkisine dayanan çalışmasında yöneticilerin farklılığı yönetme becerisi oldukça orta seviyede olup, farklılıkların yönetimi politika ve uygulamalarının kurumsal adalete olan etkisinin olumlu yönde olduğu bulgusuna ulaşmaktadır.

Bu araştırma bulguları arasında öğretmenler, okul yöneticileri ve sendikacıların ortak görüşü olarak uygulanan politika ve uygulamanın olmayışı, farklılıkların yönetilmesinde okul yöneticilerinin bu yönde eğitilmesi gerektiği görüşü, Tayfur (2016)'un yapmış olduğu çalışmasının sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Bu noktada katılımcıların, okul yöneticilerinin bilgilendirilmesi ve öğretmenlerin gelişimine olanak sağlayacak ortamlar düzenlemesi gerektiğini ifade etmektedirler. Martins, Miliken, Wiesenfeld ve Salgado (2003) çalışmalarında yöneticilerin farklılıklara karşı adil olmayan tutum ve yaklaşımlar sergiledikleri sonucuna ulaşmaktadırlar. Bunu iyileştirmenin en iyi yolu olarak ayrımcılık yapılmasına son verilmesi ve öğretmenlerin gelişiminin desteklenmesi ile mümkün olabileceği ifade edilmektedir. Balyer ve Gündüz (2010) çalışmalarında yöneticiler ve öğretmenlerin ilkokullarda farklılıkların yönetiminde ortaya koydukları uygulama ve politikaların olumlu olmadığı, farklılıkların önemsenmediği ve yönetim anlayışlarının bu konudan uzak olduğu sonucuna ulaşmaktadırlar. Başka bir çalışmada ise bu görüşlerin tam tersi olarak katılımcıların Memduhoğlu ve Akyürek (2014) çalışmalarında okul yöneticilerinin çalışanlar arası farklılıkları temel alan politika ve uygulamalar ortaya koydukları sonucuna ulaşmaktadırlar. Memduhoğlu (2016) farklılıklardan sorunun oluşması ya da zenginliğin elde edilmesinin yöneticinin durumu avantaja çevirebilme yeteneğine bağlı olduğunu ifade etmektedir.

Başka bir çalışmada Tunçer (2020) öğretmen görüşleri doğrultusunda farklılığın olduğu kurumda bireysel gelişime katkı sağlanabileceği, daha olumlu bir

örgüt ikliminin ortaya çıkmasında destekleyici bir yönetim şeklinin önemli olduğundan bahsedilmektedir. Polat (2012) çalışmasında okul müdürlerinin okullarda çalışanlar arası pek çok farklılığın olduğunu, yöneticilerin ortaya koyduğu politika ve uygulamaların bu konuda önemli olduğu ifade edilmektedir.

Araştırmada öğretmenlerde farklılıklara karşı farkındalık yaratılması temasına ilişkin benzerlik Kurtulmuş (2016)'un çalışmasında öğretmenlerin bilinçlendirilmesi, işbirliğinde istekli bir tutum içerisinde olmalarını sağlayacak politika ve uygulamalara başvurulmasının farklılığa saygı gösterilmesi ve toleranslı bir şekilde davranılmasına fayda sağlayacağı konusunun altı çizilmektedir. Atasoy (2012) çalışmasında yönetimin çeşitliliğe karşı hassas bir tutum içerisinde olmasının, öğretmenlere ve öğrencilere ayrımcılık konusunda farkındalık eğitiminin yapılmasının yanı sıra sosyal sorumluluk kampanyalarının düzenlenmesinin fayda sağlayacağı sonucuna ulaşmaktadır.

Araştırma bulgularına göre paydaşların etkileşimi temasıyla ilgili olan okulun çevresi ile ilişkilerini geliştirmesi ve sürekliliğinin sağlanması yönetici görevleri arasında sayılmaktadır. Bu bağlamda çevresi ile iyi ilişkiler geliştiren kuruma paydaşları tarafından yardım sağlanabilmekte, destek olunabilmektedir. Bu bulguya Denis, Langley ve Rouleau (2007)'in çalışmaları benzerlik göstermektedir. Okulu oluşturan her kesimin okulun faaliyetleri konusunda bilgi sahibi olmasıyla birlikte, kararlara katılıp destek sağlayabileceği ifade edilmektedir.

Araştırmanın bulgularında müfredat düzenlenmeli görüşüne benzerik gösteren bulgulara sahip Zhang, Xia, Fan ve Zhu (2016)'nın çalışmalarında eğitim kurumlarında farklılıkları içeren bir eğitim müfredatının oluşturulmasıyla, öğrencilerin akademik yönden daha başarılı olmalarına ve bu konuda herkesin yetkinlik kazanmasına fayda sağlanacağı ifade edilmektedir. Bir diğer çalışmada Isotalus ve Kakkuri-Knuuttila (2018) farklılıkların yönetimde kültürler arası etkileşimde iletişimin önemine değinilmekte, müzakere etme gerçeklik yaklaşımı ile eğitim programlarında etik ve değerleri içeriyor olmasının bu konuya fayda sağlayacağı yönünde açıklamalar yapılmaktadır. Ereş (2015)'e göre göçmen ailelerin çocuklarının eşitliğe dayalı bir eğitim alabilmeleri için başta eğitim programları olmak üzere eğitim politika ve uygulamalarının gözden geçirilmesi gerektiğine işaret etmektedir. Bu bağlamda müfredatının içeriği, farklılıkların kapsamına, öğrenci

ihtiyaçlarına ve değişen toplum yapısına uygun olarak düzenlenmesi önemli kaydedilen bulgular arasında olmaktadır.

Araştırmada okul yöneticilerinin görüşlerine göre farklılıkların yönetiminde ortaya konulabilecek uygulama ve politikalar yöneticiye göre farklılık göstermektedir. Bu yönde Tozkoparan ve Vatansever (2011) çalışmalarında kurumlara göre farklılıkların yönetim uygulama ve politikalarının farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmaktadır. Kurumlarda farklılıklar için en çok ortaya konulan uygulamaların yabancı dil kurslarının, esnek çalışma saatlerinin, kariyer gelişimini destekleyen programlar, iletişimsel uygulamalar ile farkındalık oluşturmak amacıyla düzenlenen eğitimler sayılmaktadır. Yönetimdeki uygulama ve politikaların çalışanların birçok davranış ve tutumunu etkilediğine dair önemini vurgulayan çalışmalarında Houkamau ve Boxall (2011)'a göre bu konuda kurumsal bağlılığın, güvenin ve çalışan iş doyumunun arasında pozitif yönde ilişki olduğu vurgulanmaktadır. Yapılan çalışmalardan elde edilen bulgularda yöneticinin farklılıkların yönetilmesinde ortaya koyduğu uygulama ve politikalar konusunda diğer çalışmalarda katılımcı görüşlerine göre benzer yönde temalara ulaşılsa da farklı temalar göze çarpmaktadır. Bu yönde okul paydaşlarının görüşlerinin ve bilgisinin geliştirilmesi için eğitimlerin düzenlenmesi sayesinde okullarda ortaya konulacak uygulamaların çeşitlenmesine fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu araştırmada farklılıkların etkili yönetilmesinde okul yöneticilerinin sahip olması gerekenlere yönelik katılımcıların görüşlerine göre ortak olan temalar, okul yöneticilerinin bilgisi ve yetkisi olmalı; liderlik özelliğine sahip olmalı; hoşgörülü, açık olmalı ve eşit davranmalı şeklindedir. Bu görüşlere ek olarak sendikacılar devlet politikası olması gerekir; okulun yapısına göre politika olmalı şeklinde görüşler ifade etmektedirler. Öğretmenlerin ek görüşleri, devlet politikası olması gerekir; ortak payda sağlanmalı; kararları ortak almalı; materyal ve bütçeye sahip olmalı şeklindedir. Okul yöneticilerinin ek görüşleri arasında farklılığın kabul edilmesini sağlamalı; okulun yapısına göre politika olması konusunda sendikacılar ile fikir birliği görülürken,; materyal ve bütçeye sahip olmalı temasında öğretmenlerle fikir birliğine varıldığı görülmektedir.

Yapılan çalışmalar tarandığında benzer bulgulara rastlanmaktadır. Yöneticinin liderlik özelliğine sahip olması bulgusuna paralel olarak bazı çalışmalarda benzer

sonuçlar yer almaktadır. Deepak ve Perwez (2019) farklılık liderliği sayesinde kurumda adaletin sağlandığı bir çalışma ortamının oluşturulması, sorunlar karşısında öngörüye sahip olunması ve sorunların geniş bakış açısıyla ele alınması sayesinde kurumun performansında başarı artışı olacağı ifade edilmektedir.

Yöneticinin sahip olduğu liderlik türleri ile farklılıkların yönetimi konularının bir birleriyle ilişkili olduğu sonucuna ulaşılan çalışmalardan Brown, Brown ve Nandedkar (2019) dönüşümcü liderlik ile, farklılıkların yönetimi programlarının getirilmesiyle yöneticilerin uygulamalarında gelişime sebep olabileceği ifade edilmektedir. Benzer şekilde Okçu (2014) çalışmasında dönüşümcü liderin okuldaki farklılıklar konusunda bilgili olması, yönetimde yeterli becerilere sahip olması, ön yargılardan arınmış bir biçimde çalışanlarının gelişimine önem veren yapısıyla farklılık yönetiminde olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Morrison, Lumby ve Sood (2006) çalışmalarında eğitim liderliği ile farklılıkların yönetiminin bir birleriyle ilişkili olduğunu sonucuna ulaşılmaktadır. Bir başka çalışmada Balay, Kaya ve Yılmaz (2014) farklılıkların yönetimi becerisi ile hizmetkar liderlik yeterliği arasında yüksek düzeyde bir anlam saptamış oldukları bulgusuna ulaşılmaktadır. Buna karşılık olarak Vito ve Sethi (2020) çalışmalarında liderlerin kişisel çıkarlarını kurumun çıkarlarından üstün tutması, değişime açık olmayan bakış açısı ve çalışanını desteklemeyen otoriter bir liderlik tarzına sahip olmasının olumsuz sonuçlar doğurabileceğini ifade etmektedirler. Bu bağlamda Güleş (2012) çalışmasında farklılıklara duyarlı liderlik tarzını benimsemiş bir yöneticinin iletişim becerilerini kullanarak, demokratik bir örgüt ikliminin oluşmasında, çalışanların kurumuna güven duyup, bağlılığının artmasında hoşgörülü ve eşit bir şekilde davranışlar göstermesinin önemli olduğu bulgusuna ulaşılmaktadır. Yöneticinin farklılıkları avantaja çevirmede etkili olduğunu ifade eden Kreitz (2007) çalışan herkesi kucaklayan yönetim anlayışına sahip olan liderin, ön yargıları gözardı ederek, uzlaşımçı yapısıyla çalışma ortamındaki kültürel değişimin de lideri olduğunu belirtmektedir. Görülmektedir ki bu araştırma ile yapılan çalışmalarda benzer bulguya ulaşılmakta, yöneticinin liderlik özelliğine sahip olması ile farklılıkların yönetiminin ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Bu araştırmanın bulgularından olan yöneticinin hoşgörülü, açık olmalı ve eşit davranmalı bulgusuna benzer olarak Polat (2012) çalışmasında okul yöneticilerinin

hoşgörülü olması, yeniliğe açık olması, kendini geliştirmesi, farklılıkların kabulü, saygı, eşit davranma ve katılım gibi bulgularda benzerlikler saptanmaktadır.

Bu araştırmada katılımcı görüşlerine göre farklılıkların yönetiminde yöneticinin bilgisi ve yetkisi olmalı bulgusuna benzer çalışmalar mevcuttur. Balay ve Sağlam (2004) yöneticilerin farklılıklar konusunda bilgisinin olması, kurum içi ihtiyaçlara cevap verebilmesini sağlarken, sosyal sorunların çözümünde aktif olmasını ve kurumu kendini güncellemesinde önünün açılmasında önemli rol aldığını ifade etmektedir. Soysal ve Yalçın (2016)'a göre çalışmalarında kurumdaki sorunların çözümünde müzakereci bir kişilik yapısı ve becerisine sahip yöneticilerin farklılıkları etkili yönetebileceği ifade edilmektedir.

Bu araştırmanın bulgularından farklılıkların kabul edilmesi sağlanmalı şeklindeki görüşü işaret eden bazı çalışmalar bulunmaktadır. Balyer ve Gündüz (2010) çalışmalarında yöneticilerin farklılıkları doğal kabul etmesi, bu konuda bilgili olması ve adil davranışlar sergilemesinin önemli olduğu konusuna vurgu yapmaktadırlar. Genç (2017)'in çalışmasındaki katılımcıların okullarda farklılıkların yönetsel boyutunda olumlu bakış açısına sahip oldukları görülmektedir. Bu sonuca rağmen çalışanlar bilgi ve becerilerini tam anlamıyla ortaya koyacakları bir ortamın kendilerine pek sağlanmadığı görüşünde oldukları görülmektedir. Bu bağlamda farklılıkları kabul edip, destekleyen yöneticiler sayesinde işgörenler motive olmakta, verimli çalışabilmekte, iletişimlerini ve kurum çıktılarını olumlu bir şekilde etkilemektedir. Sürgevil ve Budak (2008)'a göre farklılıkların yönetimi bireylere eşit bir şekilde davranmayı, aynı zamanda farklılıklara saygı göstermeyi ve bu farklılıklardan faydalanabilmeyi kapsamaktadır. Barutçugil (2011)'e göre çalışmasında ulaştığı sonuçları yönetici farklılıkları kabul etmeli, çatışmaları iyi yönetebilmeli ve ön yargılı davranışlardan kaçınılmalıdır şeklinde açıklamaktadır. Bu konudaki bir diğer çalışma Luijters, Zee ve Otten (2008) farklılıkların kabul edilmesi ve takdirinin olumlu örgüt kültürü oluşturmasında etkili olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca Rabl, del Carmen Triana, Byun ve Bosch (2020)'e göre kurumda farklılıklara karşı olumlu algının oluşturulmasıyla çalışanlar ile kurum kültüründe ortak bir payda sağlanabileceği ifade edilmektedir.

Katılımcılara, “Tolerans kavramı size neyi çağırıyor? Tolerans kavramının en çok hangi konularla alakalı olduğunu düşünüyorsunuz?” sorusuna yöneltilmiş

tolerans kavramına ilişkin elde edilen yanıtlar doğrultusunda oluşturulan temalar hoşgörü, kabul etme-idare etme, tahammül, müsamaha, farklı din ve kültürün birarada yaşayabilmesi, görmezden gelme, sabırlı ve anlayışlı olma, sosyal diyalog ve fırsat verme şeklindedir. Kepenekçi (2004) çalışmasında öğretmenlere toleransın ne olduğu sorulmakta ve tahammül, görmezden gelme, sabırlı ve anlayışlı olma bulgularının bu araştırma ile örtüştüğü görülmektedir. Bir diğer çalışma Türe (2014) çalışmasında öğretmenlerden elde edilen bulgular arasında kabul etme, farklı din ve kültürün birarada yaşayabilmesine ilişkin atıflarda buldukları görülmektedir. Utkugün ve Yazıcı (2019)'nın çalışmalarında öğretmen adaylarının görüşleri doğrultusunda toleransı; hoşgörü, kabul etme, idare etme, tahammül etme, din ve kültür gibi farklı özelliklere sahip insanların bir arada yaşaması, görmezden gelme ve sabırlı olma bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Şahin (2011)'in çalışmasında öğretmen adaylarının toleransı tarafsızlık, sevmek, anlayış ve duyarlılık, empati, farklılığı değiştirmeden kabul edebilme, aynı olmayan görüşleri olan bireylerle bir arada yaşama olarak açıklanmaktadır. Mutluer (2015) öğretmenlerin toleransın manasını ifade etmeleri istenmekte ve ortaya çıkan bulgular farklı görüşlere, düşüncelere ve dini inançlara saygılı olmayı, farklı olanı kabul etmeyi, hoşgörülü olmayı, anlayışlı olma ve bağışlayıcı olma şeklinde bu araştırma ile benzer bulguları bulunmaktadır. Bir diğeri Nazıroğlu ve diğerleri (2016) çalışmalarında toleransın bağışlama, kusurları görmezden gelme, farklı olana anlayışla yaklaşma, kişisel ilişkilerinde gereğinden fazla olmayacak şekilde pozitif tutumlar gösterme olarak ifade edilmekte, anlayış e tahammülü işaret eden bazı bulguların örtüştüğü görülmektedir.

Bu sorunun devamında katılımcılara tolerans kavramının en çok hangi konularla alakalı olduğunu düşündükleri sorulmuş ve tolerans kavramının en çok alakalı olduğu konuya ilişkin ortaya çıkan başlıklar şöyledir; çatışmayı önleme, paydaşlarla, iletişim ve insan ilişkileri, çözüm üretmeye zorlama, azınlık gruplar, hayatın her anıyla alakalı ve destek verme olarak ifade edilmektedir. Araştırmada en çok çatışmayı önleme temasına ilişkin görüş ifade edilmektedir. Tolerans bilincinin gelişimi ile çatışmaların azalmasına yönelik Üste (2007) çalışmasında bireylerin insan haklarına saygıyı, anlayışlı bir şekilde iletişim kurmayı öğrenmesiyle birlikte çatışmanın önlenebileceğini, bunun da tolerans bilincinin kazanılmasıyla ilişkili olduğunu açıklamaktadır. Türe ve Ersoy (2015) çalışmalarında öğretmenler, toleransın değerlerle, farklılıklarla, empatiyle, iletişimle, insan haklarıyla ve devletin yönetimiyle

ilgili tarihsel konuları içerdiğine dair görüşler bildirmektedirler. Bu araştırmada katılımcı olan öğretmenlerin görüşlerinden olan iletişim ve insan ilişkileri temasına yönelik benzerlik olduğu görülmektedir.

Araştırmada katılımcıların hepsi tolerans eğitiminin çocuklara faydasının olabileceğine inanıyor yönünde görüş belirtmektedirler. Çocuklara tolerans eğitimi sayesinde kazandırılacak davranışları ise şu şekilde sıralamaktadırlar: hoşgörü, saygı, empati içinde yaşama; eşit ve adil biçimde yaşayabilme; çocuklara fayda sağlar; çok kültürlü yapılanma; tolerans eğitimi gereklidir şeklinde olup, bu görüşlere ek olarak sendikacılar ve okul yöneticileri, bu yöndeki derslerin daha etkili işlenmesi görüşünü ifade etmektedirler. Mutluer (2015)'in çalışmasında da aynı şekilde öğretmenlerin tolerans eğitiminin öğrencilere fayda sağladığı ve gerekli olduğuna inandıkları görüşünde oldukları, tolerans eğitiminin bireylerde hoşgörüyü, adaletli bir toplum hayatını, farklı olana saygıyı, çok kültürlü yapılanma konusunda bu araştırma bulgularına benzer şekilde atıflar yaptıkları görülmekte iken, bu araştırmada farklı görüş ve inanışlara değinilmediği görülmektedir. Türe(2014)'nin çalışmasında öğretmenler tolerans eğitiminin çocuklarda, bu araştırma bulgularına benzer olarak empati becerisini geliştirdiğini ifade etmektedirler. Farklı ülkelerden bireylerin bir arada yaşayabilmeleri için Lazovsky (2007) çalışmasında tolerans eğitimiyle farklı görüşlerin benimsenmesi, duyguların ortaya konulması ve iletişim becerilerinin gelişmesine dikkat çektiği görülmektedir.

Katılımcıların tolerans bilincinin geliştirilmesi konusunda okul yönetiminin yapabileceği faaliyetlere yönelik görüşleri, eğitim vermeli; öğrencilerle grup ve proje çalışmaları yapma; bu yöndeki derslerin daha etkili işlenmesi; paydaşlara yönelik seminerler; empati çalışmaları; sosyal etkinlikler düzenleme; olumlu yaklaşım şeklindedir. Araştırmanın katılımcılarının bir çoğunun ortaya koyduğu görüş bu yönde eğitim verilmesi gerektiği şeklindedir. Bu araştırmayla benzer bulgulara ulaşan Mutluer (2015)'in çalışmasında öğretmenler kendilerini tolerans konusunda yetersiz görmekte ve eğitim talebinde bulunmaktadır. Ayrıca Türe ve Ersoy (2015)'un çalışmasında öğretmen görüşlerine göre tolerans bilincinin geliştirilmesinde derslerde önem verilmemektedir. Bu yöndeki derslerin daha etkili işlenmesi ve öğrencilerin yanında öğretmenlerin ve ailelerin de bilgilendirilmesi için seminerlerin düzenlenmesi okul yönetiminin görevleri arasında olduğu ifadesi bu araştırmanın bulgularıyla benzerlik göstermektedir.

Tatar (2009) çalışmasında toleransın okul öncesi dönemden itibaren okullarda yapılacak etkinlikler, davranış ve tutumlarla öğretilbileceği; fakat eğitimin ailede başladığını, okulun sadece yeterli olmayacağını, bu konuda aile okul işbirliğine ihtiyaç duyulduğu ifade edilmektedir. Özellikle bu konuda öğretmenler ve yöneticilere çok büyük görevler düştüğünü, okulun aileleri bilgilendirme, destekleme ve iletişim halinde olması gerektiğinin altını çizmektedir. Bu doğrultuda çocuğun tolerans bilinci kazanmasında aile her konuda olduğu gibi önemli bir konuma sahiptir. Ailenin eğitim düzeyinin yüksek ve bilinçli olmasının çocuğun tolerans bilinci geliştirmesinde pozitif yönde etkili olduğu, dolayısıyla eğitim düzeyi yüksek olan ailenin çocukları toleransa daha yatkın olduğundan ailenin bu yönde eğitilmesi gerektiğine dair çalışmalar bulunmaktadır (Kalın ve Naçacı, 2017; Kalın, 2013).

Bu araştırmanın bulgusunda işaret edilen bu yöndeki derslerin daha etkili işlenmesi temasını içermekte olan çalışmada Grosser (2017)'ye göre ders planlanırken içeriğinin gündemdeki konuları kapsamaması, başka ülkelerden gelen çocukların buldukları ülkenin dilini, kültürünü ve yaşayış şeklini tanımaları ve dahası ileride meslek sahibi olabilmelerine olanak tanıyacak şekilde derslerin günlük hayatla bağ kurularak daha etkili işlenmesi gerektiğini belirtmektedir.

Ayrıca araştırma bulgularında ulaşılan sendikacılar ile okul yöneticilerinin görüşlerine göre olumlu yaklaşım temasıyla benzerlik gösteren Boghian (2016)'ın çalışmasına göre okullarda tolerans eğitimi uygulamaları arasında, sosyo-kültürel farklılıklara karşı olumlu bir yaklaşım sergileme, başkalarına karşı pozitif düşünce şekli oluşturma, çok kültürlü eğitimi entegre etme ve destek sağlayan, olumlu okul atmosferi oluşturmak olarak açıklanmaktadır.

Araştırmada öğretmenler farklılıklara sahip öğrencilerin düzenlenecek faaliyet ve etkinliklerle biraraya getirilmesi gerektiğini ve bunun öğrencilerin bakış açılarında ve farklılıklara ilişkin davranışlarında fark yaratacağını vurgulamakta oldukları görülmektedir. Lickona (2016) çalışmasında tolerans öncelikle sosyal alanlarda ortaya çıkıp daha sonra hayatın her alanına hakim olan insani bir nitelik olduğundan bahsetmektedir. Bundan dolayı okullarda tolerans bilincinin geliştirilmesi için spor etkinlikleri ile sosyal aktivitelerin düzenlenmesinin bireyin gelişiminde olumlu olduğunun altı çizilmektedir. Campbell (2011) çalışmasında çocuklara toleransı öğretmek için sanatsal etkinlikler düzenlenmesinin etkili olabileceği ifade

edilmektedir. Boghian (2016) çalışmasında öğrencilerin farklı sosyal ve kültürel etkinliklerle bir araya getirilmesi, işbirliğinde çalışmaya teşvik edilmelerinin tolerans bilinci gelişiminde önemli olduğunu ifade etmektedir. Winarni ve Rutan (2020) çalışmalarında öğrencilerin tolerans ve empati becerilerinin yükseltilmesinde klasik yöntem değil de aktif öğrenme yöntemlerinden işbirlikli öğrenmenin kullanılmasının etkili olduğu sonucuna ulaşmaktadır.

Araştırma katılımcıların çoğu bu yönde kaynak ve materyallerin yetersiz olduğunu vurgulamaktadırlar. Öğretmenler bu doğrultuda yapılabilecek etkinlikler için internet kaynaklarının kullanılabileceğini belirtmektedirler. Ayrıca katılımcılar hikaye, örnek olay ve oyunlarla desteklenmeli; müfredat yetersiz; öğretmenlere destek sağlanmalı; eğitim sistemi desteklenmemekte; işbirliği ve dayanışma artırılmalı; öğretmen tarafından davranışa dönüştürülmeli görüşlerinin hemen herkes tarafından benimsenirken, öğretmen görüşlerinde kaynaklar yeterlidir, öğretmen eğitilmelidir şeklindeki görüşe de rastlanmaktadır. Burada anlatılmak istenen eldeki materyallerin tolerans eğitiminde kullanılabileceği, fakat öğretmen bu konuda yeterli değilse, elindeki de değerlendirmesini bilemeyeceğini belirtmeye çalışmaktadır. Bu bulgulara benzer bulgulara ulaşan bazı çalışmalar mevcuttur. Kizi (2020)'ye göre farklı etnik kökenden oluşan topluluklarda eğitimin geliştirilmesinde öğretmenler önemli bir yere sahip olmaktadır. Çalışma bulguları arasında geleceğin öğretmenlerinin bu yönde mesleki yeterliğinin olması, paydaşlarla bu konuda işbirliğine girmesi, kültürel farklılıklara anlayışlı ve hoşgörülü yaklaşmasıyla mesleğin gerektirdiği bu tutumların geliştirilmesi, bu bağlamda modern eğitim ortamının sağlanmasının önemli olduğuna vurgu yapılmaktadır. Öğretmenlerin bu konudaki bilgi ve yeterliğinin artırılması konusunda öneriler sunan Önger (2013) çalışmasında öğretmenlere kullanabilmeleri için tolerans içeriğine uygun kitapların bilgisinin verilmesi, öğretmenlerin buldukları ortamlara afişler gibi görsellerin asılması, bu yöndeki başka ülkelerdeki uygulama videolarının paylaşılması sayesinde bakış açısı gelişen öğretmenler tolerans eğitimini daha iyi uygulayacağı konusu açıklanmaktadır. Coşkun (2018) çalışmasında tolerans eğitimi verebilecek öğretmenlerin yetiştirilmesi için öğretmen yetiştiren kurumlarda bu konuyu içeren derslerin eklenmesi ve öğretmenler arası paylaşımın artırılmasının önemine değinmektedir.

Mutluer (2015) çalışmasında bu araştırma bulgusuna paralel olarak katılımcıların yeterli kaynak olmadığından şikayet ettikleri görülmektedir. Ayrıca ilgili

materyallere dair bu araştırmaya benzerlik gösteren hikaye ve örnek olaya işaret ettikleri görülmektedir.

Araştırmada müfredatın yetersiz olduğunu belirten katılımcı görüşlerine paralel, müfredatın tolerans bilinci kazandırması konusunda geliştirilmesi ve çokkültürlülüğü içermesinin faydalı olacağına dair yapılan bazı çalışmalar bulunmaktadır (Aslan ve Aybek, 2019; Gürdoğan ve diğerleri, 2016). Bu araştırma bulgularına benzer Čučković ve Ohnjec (2020) çalışmalarında öğretmen görüşlerine göre insan haklarına, demokrasi ve vatandaşlık gibi konuların önemine değinildiği ve bu konularda kazanım elde edilebilmesi için müfredatın tolerans eğitiminde önemli bir yapı taşı olduğunu vurgulamaktadırlar.

Okullarda tolerans eğitimi verilirken karşılaşılabilecek problemlere ilişkin katılımcılar, materyal eksikliği; öğretmen ve yönetici eğitimsizliği; kalıplaşmış yargılar; zorbalık; farklı ırk; öğrenci ihtiyaçlarının belirlenmesi; önyargı; sosyo ekonomik farklılıklar; öğrencinin isteksiz olması; kültürel farklılıklar; TV-PC oyunları ve Covid-19 şeklinde görüş belirtmişlerdir. Bu araştırma bulgularına benzer olarak Türe ve Ersoy (2015) öğrencilerin sosyo ekonomik düzeylerinin farklı olması ve aileleri tarafından büyütülme tarzlarında farklılıklar olmasının, ben merkezli düşünmelerine ve bu yönde isteksizce tutumlar sergilemelerine sebep olmaktadır. Ayrıca benzer bulgulara ulaşan Mutluer (2015) okullarda tolerans eğitime yönelik karşılaşılan problemleri, öğrencilerin kalıplaşmış yargıları ve isteksizliklerine bağlamaktadır.

Farklılıkların yönetilmesinde tolerans bilincinin kazandırılmasının eğitime sağladığı katkıya yönelik katılımcılar, olumlu sınıf ve okul iklimi; daha anlayışlı ve mutlu çocuklar; öz güvenli ve kendini ifade edebilen bireyler; arkadaşlık ilişkisi geliştirir; önce insan kavramının yerleşmesi; içiçe kavramlardır; tek başına katkı sağlamaz; paydaşların ilişkisini iyileştirir; akademik başarı artar; önyargılardan kurtarır ifadelerini ortaya koymuşlardır. Sendikacılar okul ortamında öğretmenlerin, müdürün ve velilerin ilişkilerinde iyileşme sağlanmasının yanı sıra mutlu çocukların yetiştirilmesine katkı sağlanacağı görüşü ifade edilmektedir.

Araştırmaya katılan katılımcıların tümünün farklılıklara karşı tolerans bilincinin oluşması topluma sağladığı faydalara yönelik görüşleri, farklılıklara saygı ve duygusal farkındalık; anlayışlı, mutlu ve hoşgörülü toplum; çok kültürlü

yapılanmayla birarada sorunsuz yaşama; işbirliği ve dayanışmayı destekler şeklinde olmaktadır. Bu görüşlere ek olarak öğretmenler ve okul yöneticileri çatışma, zorbalık ve kayıplar azalır şeklinde görüş ortaya koymaktadırlar. Sendikacıların faydalı olabilir ancak mutlak yöntem değil şeklinde diğer katılımcılardan farklı bir görüş ifade etmektedirler.

Chistolini (2017) insanlık tarihi incelendiği zaman topluluk halinde yaşayabilmek için eğitime duyulan ihtiyaç tolerans kavramına atıfta bulunmaktadır. Dünya sürekli değişim sürecinde olduğundan hem toplumların sahip olduğu hem de toplumlar arası kültürler, geleneksel yapı, düşünce tarzlarıyla yaşayabilmek hem de insan olmanın gerektirdiği şekilde yetişmek için farklılıklarla yaşayabilmeyi öğrenmek gerekmektedir. Boghian (2016)'na göre geçmiş zamanlardan itibaren toleransın davranışa dönüştürülmesi toplumun bir laboratuvarı olarak düşünülen okullarda gerçekleşmektedir. Okullar sosyal hayatın entegre edildiği çok kültürlü bir ortam olduğundan buradaki esas amaç evrensel eğitimin hedefi olan toleranslı bir toplum oluşturmaktır. Kültürler arası etkileşimin gün geçtikçe artması farklılıklarla bir arada yaşamayı çocukların öğrenerek büyümesinde tolerans eğitiminin önemini artmakta, bireylerin başkalarına karşı daha anlayışlı ve açık görüşlü olmaları sağlanmaktadır. Bu bağlamda topluma yansımaları olarak herkesin eşit hak ve özgürlüklere sahip olduğu, barınma ve sağlık ihtiyaçlarını ötekileştirmeye maruz kalmadan karşıladığı, sorunların çözümünde şiddete başvurmadan çözümlendiği, barışçıl toplum yapısına dönüşmesinde farklılıklara karşı tolerans etkili olmaktadır.

Araştırma bulgularında sendikacı görüşlerinde faydalı olabilir ancak mutlak yöntem değil bulgusunda anlatılmak istenen benzer görüş Kaleli (2013)'nin çalışmasında insanlar sürekli topluma uygun düşen davranışlar sergilememektedirler. Tolerans içeriğinde yapısı gereği gerilim barındırmakta ve tahammül etmeden bahsedilmektedir. Daha sonraki aşamada çokça gösterilen tolerans bireyin yüksek beklenti talebine girmesine ve karşılanmayınca da tükenmişlik yaşamasına sebep olabilmektedir. Yapısı gereği sahip olduğu gerilime rağmen farklılıklara saygı ve uyum içerisinde yaşamak için bu kavramın önemi günden güne daha da artmaktadır. Tolerans toplumda özgür olma ve eşitlik ilkeleriyle birlikte ele alınmaktadır.

XVI. ve XVII. yüzyılda dinsel inanışları farklı olan azınlık grupların bu konuda yönetimden tolerans beklentisiyle mücadele etmelerini anlatan J.Locke ve daha birçok

düşünürün gerekliliğine inandığı bir kavram olarak sayılmaktadır. Zaman geçtikçe dinsel, etnik köken, cinsiyet gibi birçok alanda kendini göstermeye başlayan tolerans, farklılık beklentilerinin artması karşısında sosyal ilişkilerin düzenlenmesi, anlaşılması ve açıklanmasında araç olmaktadır (Sönmez ve Aksan, 2019).

Bu araştırma bulgularıyla benzer olan çalışmada Zakin (2012)'e göre eğitimle tolerans bilinci gelişmesi sayesinde farklılıklar doğal kabul edilmekte, bireyler çok kültürlü toplumda yaşayabilme, bir başkasına anlayışlı olma, olaylara tarafsızca bakabilme ve geniş bakış açısına sahip olabilmektedirler. Böylece toplumda sosyal adalet için gerekli ortam yaratılmaktadır.

Bir başka çalışmada Lickona (2016)'ye göre toplumda var olan ahlaki ve dinen vicdan özgürlüğüne karşı saygının öğretilmesi de okullardaki farklılıklara karşı tolerans eğitimi sayesinde kazandırılabilceği ve uyum içerisinde yaşamının bir gereği olarak demokrasiye dayalı bir yönetim anlayışının bu sayede oluşturulabileceği ifade edilmektedir. Tolerans eğitiminin toplumdaki bireyler için erken yaşlardan başlanması gerekli ve önemli olmaktadır. Afriadi (2020) çalışmasında çocukların sosyalleşerek ve oyun ile farklılıkların olduğu ortama uyum sağlamayı öğrendiğini, bu sebeple okullarda yapılan tolerans eğitimi çocukları hayata hazırlamaktadır.

Sonuç olarak okullarda erken yaşlarda farklılıklara karşı tolerans bilincinin geliştirilmesi toplumun bu yönde olumlu gelişimini desteklemektedir. Bu sonucu destekler nitelikte Güven (2016) yapmış olduğu çalışmasında üniversite öğrencilerinin tolerans düzeylerinin düşük olduğunu ve bunun sadece eğitime bağlı olmadığını, eğitim sağlayıcısı olan devletin de politikasına bunu yerleştirmesi gerektiğini ve erken yaşlarda eğitime tolerans ile farklılıklara saygının entegre edilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Bu araştırma bulgularında katılımcılar devlet politikasının farklılıklara karşı tolerans bilinci geliştirilmesine yönelik oluşturulmasının gerektiği şeklinde görüşler bildirdikleri görülmektedir. Buna paralel olarak Çakır, Sarıhan ve Sarıhan (2014) küreselleşme sonucu olarak insanların sürekli olarak yer değiştirmeleri farklı insanların bir arada yaşamasına ve işlenen suçların artmasına sebep olmaktadır. İşte bu doğrultuda farklılıkların etkin bir şekilde yönetileceği etkin politikaların devlet tarafından oluşturulması, ayrıca sadece merkezi değil yerel yönetimlerin de devreye girmesi gerekliliği vurgulanmaktadır.

Bu araştırmada tolerans eğitimi alanında yapılan çalışmalarının sistematik incelemesi yapılırken araştırmanın bulgular bölümünde detaylandırıldığı üzere Kültürel-Tarihsel Etkinlik Teorisi (CHAT) analizi yöntemi kullanılmıştır. Araştırma sorularında da bahsedildiği gibi, son zamanlarda yapılan çalışmalar tolerans eğitimini dikkate alarak incelemektedir. Elde edilen bulgular ışığında zet olarak denilebilir ki, tolerans eğitimi yoluyla küresel vatandaşlığa ulaşmak için, okullar teknolojiyi sunulan öğretime entegre etmeleri gerekmektedir. Teknoloji aynı zamanda öğrencileri öğrenirken aktif hale getirmek için bir araç görevi görmektedir. Kültürel-Tarihsel Etkinlik Teorisi (CHAT), ğrencilerin aktif katılımını teşvik eden bir araç olarak teknolojinin önemini vurgulamaktadır. Bu nedenle, CHAT çerçevesinde teknoloji, eleştirel düşünceyi ve iletişimi teşvik eder. Video tabanlı öğrenme, destekleyici, eleştirel ve motivasyonel (Hillyard, Gillespie ve Littig, 2010) ve öğrenmeye yardımcı olan bir öğrenme ortamı yaratmaktadır. Bu nedenle, aktif ve katılımcı bir öğrenme bağlamında öğrencilerin becerilerini geliştirmek için öğrenme etkinlikleri tasarlamaya gerçek bir ihtiyaç olduğu görülmektedir (Ozansoy, Altınay ve Altınay, 2018).

BÖLÜM VI

Sonuç ve Öneriler

Bu bölümde araştırma bulguları ışığında ulaşılan sonuçlara ve çalışma sonunda geliştirilen önerilere yer verilmektedir.

Sonuç

Sonuç bölümünde araştırmanın temelinde bulunan alt amaçlara ilişkin bulguların değerlendirilmesiyle ulaşılan sonuçlara yer verilmektedir. Dolayısıyla sonuçların anlaşılır ve açık bir şekilde aktarılmasını sağlamak amacıyla bulgular başlıklarıyla bire bir aynı biçimde okuyucuya aktarılmaktadır.

Okullarda Karşılaşılan Farklılıklara İlişkin Katılımcı Görüşleri Doğrultusunda Ulaşılan Sonuçlar

Okul yöneticileri okullarda karşılaşılan farklılıklara ilişkin ortaya koydukları görüşler; din, dil ve ırk; kültürel farklılıklar, sosyo-ekonomik durum, öğretmenin donanımı, eğitimi, örgüt bağlılığı, ailenin eğitim düzeyi, ailenin desteği, okulun konumu-durumu, görüş farklılıkları şeklinde açıklamaktadırlar.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okullarda karşılaştıkları farklılıkları; din, dil ve ırk, kültürel farklılıklar, sosyo-ekonomik durum, öğretmenin donanımı, eğitimi, örgüt bağlılığı, ailenin eğitim düzeyi, ailenin desteği, okulun konumu-durumu, engelli bireyler olarak belirtmektedirler

Araştırma katılımcısı sendikacılar okullardaki farklılıkları; din, dil ve ırk, kültürel farklılıklar, sosyo-ekonomik durum, öğretmenin donanımı, eğitimi, örgüt bağlılığı, okulun konumu-durumu, görüş farklılıkları, engelli bireyler şeklinde ifade etmektedirler.

Okullarda Farklılıklardan (Okul Çevresi, Öğretmen Ve Öğrenci) Kaynaklı Ortaya Çıkabilecek Olan Olumlu ve Olumsuz Durumlara İlişkin Sonuçlar

Okul yöneticileri okullarda farklılıklardan kaynaklı ortaya çıkabilecek olan olumlu durumları; çok çeşitli öğrenme ortamı, açık görüşlü ve hoşgörülü olmayı sağlar, öğretmenlerin gelişimini destekler, paydaşların desteği sağlanır, toplum bilincinin gelişmesine katkı sağlar şeklinde açıklamaktadırlar. Farklılıklardan kaynaklı ortaya çıkabilecek olan olumsuz durumlara ilişkin ise çatışma, dil bariyeri, zaman ve iletişim yetersizliği, öğretmen yeterliliği şeklinde ifade etmektedirler.

Öğretmenler okullarda farklılıklardan kaynaklı ortaya çıkabilecek olan olumlu durumları; farklılıkların biraraya gelmesi, çok çeşitli öğrenme ortamı, açık görüşlü ve hoşgörülü olmayı sağlar şeklinde açıklamaktadırlar. Öğretmenler okullarda farklılıklardan kaynaklı ortaya çıkabilecek olan olumsuz durumları; çatışma, dil bariyeri, zaman ve iletişim yetersizliği, din bariyeri, fırsat eşitsizliği, önyargılar olarak ifade etmektedirler.

Sendikacılar okullarda farklılıklardan kaynaklı ortaya çıkabilecek olan olumlu durumları; farklılıkların biraraya gelmesi, çok çeşitli öğrenme ortamı, açık görüşlü ve hoşgörülü olmayı sağlar şeklinde açıklamaktadırlar. Sendikacılar okullarda farklılıklardan kaynaklı ortaya çıkabilecek olan olumsuz durumları; çatışma, dil bariyeri, din bariyeri, fırsat eşitsizliği, eğitimin standardizasyon etkileri olarak açıklamaktadırlar.

Farklılıkların Yönetilmesinde Okul Yöneticilerinin Ortaya Koyduğu Uygulamalar ve Politikalar Konusundaki Sonuçlar

Okul yöneticilerinden elde edilen görüşler doğrultusunda farklılıkların yönetilmesinde okul yöneticilerinin ortaya koyduğu uygulama ve politikalara yönelik ifadeleri; uygulanan politika yok, paydaşların etkileşimi, müfredat düzenlenmeli, okul yöneticileri bu yönde eğitilmeli, yönetici donanımına sahip olmalı, eşit davranma ve pozitif ayrımcılık, yonteciye göre farklılık gösterir şeklinde ifade etmektedirler.

Araştırma katılımcısı öğretmenlerin farklılıkların yönetilmesinde okul yöneticilerinin ortaya koyduğu uygulama ve politikalara yönelik; uygulanan politika

yok, paydaşların etkileşimi, müfredat düzenlenmeli, okul yöneticileri bu yönde eğitilmeli, yönetici donanımına sahip olmalı, eşit davranma ve pozitif ayrımcılık, öğretmenlerde farkındalık yaratma olarak açıklamalarda bulunmaktadırlar.

Sendikacılar farklılıkların yönetilmesinde okul yöneticilerinin ortaya koyduğu uygulama ve politikalara ilişkin görüşleri; uygulanan politika yok, paydaşların etkileşimi, okul yöneticileri bu yönde eğitilmeli, yönetici donanımına sahip olmalı, yöneticiye göre farklılık gösterir, öğretmenlerde farkındalık yaratma şeklinde ifade etmektedirler.

Farklılıkların Etkili Yönetilmesinde İlişkin Okul Yöneticilerinin Sahip Olması Gerekenlere İlişkin Sonuçlar

Okul yöneticilerinin, farklılıkların etkili yönetilmesinde okul yöneticilerinin sahip olması gerekenlerin neler olduğuna ilişkin görüşleri; okul yöneticilerinin bilgisi ve yetkisi olmalı, liderlik özelliğine sahip olmalı, hoşgörülü, açık olmalı ve eşit davranmalı, okulun yapısına göre politika olmalı, materyal ve bütçeye sahip olmalı, farklılığın kabul edilmesini sağlamalı şeklinde açıklamaktadırlar.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin farklılıkların etkili yönetilmesinde okul yöneticilerinin sahip olması gerekenleri; okul yöneticilerinin bilgisi ve yetkisi olmalı, liderlik özelliğine sahip olmalı, hoşgörülü, açık olmalı ve eşit davranmalı, devlet politikası olması gerekir, materyal ve bütçeye sahip olmalı, ortak payda sağlamalı, kararları ortak almalı şeklinde ifade etmektedirler.

Sendikacılar tarafından belirtilen görüşlere göre farklılıkların etkili yönetilmesinde okul yöneticilerinin sahip olması gerekenler şunlardır; okul yöneticilerinin bilgisi ve yetkisi olmalı, liderlik özelliğine sahip olmalı, hoşgörülü, açık olmalı ve eşit davranmalı, devlet politikası olması gerekir, okulun yapısına göre politika olmalı olarak ifade etmektedirler.

Tolerans Kavramı Hakkındaki Görüş ve Düşüncelere İlişkin Sonuçlar

Katılımcılara, “Tolerans kavramı size neyi çağrıştırıyor?” sorusu yöneltilmektedir. Bu bağlamda katılımcı görüşlerini ayrıntılı bir biçimde ele aldığımızda okul yöneticileri toleransı tanımlarken; hoşgörü, kabul etme-idare etme farklı din ve kültürün birarada yaşayabilmesi, görmezden gelme şeklinde açıklamaktadırlar.

Öğretmenler tolerans kavramını; hoşgörü, kabul etme-idare etme, tahammül-müsamaha, görmezden gelme, sabırlı ve anlayışlı olma, fırsat verme şeklinde ifade etmektedirler.

Sendikacılar tolerans kavramını; , hoşgörü, tahammül-müsamaha, farklı din ve kültürün birarada yaşayabilmesi, sosyal diyalog şeklinde açıklamaktadırlar.

Katılımcılara “Tolerans kavramının en çok hangi konularla alakalı olduğunu düşünüyorsunuz?” sorusu yöneltildiğinde okul yöneticileri; çatışmayı önleme, paydaşlarla, çözüm üretmeye zorlama, destek verme şeklinde görüşler ortaya koymaktadırlar.

Araştırmaya katılan öğretmen görüşlerine göre toleransın alakalı olduğu konular; çatışmayı önleme, paydaşlarla , iletişim ve insan ilişkileri, hayatın her anıyla alakalı şeklindedir.

Toleransın alakalı olduğu konulara ilişkin katılımcı sendikacılar; çatışmayı önleme, iletişim ve insan ilişkileri, çözüm üretmeye zorlama, azınlık gruplar şeklinde görüş bildirmektedirler.

Katılımcıların Tolerans Eğitiminin Faydalarına Yönelik Görüşlerine İlişkin Sonuçlar

Tüm katılımcılar tolerans eğitiminin çocuklara fayda sağlayacağı ve gerekli olduğu görüşünü ortaya koymakta, ayrıca tolerans eğitimiyle kazanabilecekleri bu davranışlara ilişkin; hoşgörü, saygı, empati içinde yaşama, eşit ve adil biçimde yaşayabilme, çok kültürlü yapılanma sağlayacağı şeklinde görüşler bildirmektedirler.

Araştırmaya katılan okul yöneticileri ile sendikacılar bu görüşlere ek olarak bu yöndeki derslerin daha etkili işlenmesinin fayda sağlayacağı yönünde açıklamalar yapmaktadırlar.

Tolerans Bilincinin Geliştirilmesi Konusunda Okul Yönetiminin Yapabileceği Faaliyetlere İlişkin Sonuçlar

Katılımcıların çoğu tolerans bilincinin geliştirilmesi için okul yönetiminin yapabileceği faaliyetlere yönelik eğitim verilmesi gerektiği görüşünü ortaya koymaktadırlar. Özellikle çatışmaların önlenmesinde öncelikli olarak sürecin yöneticisi olan okul müdürlerinin, ardından hem öğrencilerin hem de öğretmenlerin bu konuda bilgilendirilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Ayrıca katılımcı görüşlerine göre, öğrencilerle grup ve proje çalışmaları yapılmasıyla, bir arada işbirliğine dayalı bir şekilde yeni şeyler üretilmesinin tolerans bilinci gelişimine katkı sağlanacağı ifade edilmektedir.

Katılımcılardan okul yöneticileri ve öğretmenlerin ortak görüşleri; paydaşlara yönelik seminerler, empati çalışmaları, sosyal etkinlikler düzenleme şeklinde olup, okul yöneticileri ve sendikacılar bu yöndeki derslerin daha etkili işlenmesi gerektiğinin altını çizerken, olumlu yaklaşım tarzının faydalı olabileceğine inandıklarını ifade etmektedirler.

Okullardaki Tolerans Eğitime Yönelik Etkinlik ve Materyallere İlişkin Sonuçlar

Katılımcıların çoğu okullarda var olan kaynak ve materyallerin tolerans eğitimi açısından yeterli olmadığı vurgulanmaktadır. Bu konuda yapılabilecek etkinlikler için internet kaynaklarının kullanılabilirliği ifade edilmektedir. Katılımcılar ilköğretim çağındaki çocukların konunun somutlaştırılarak sunulmasına ihtiyaç duyduklarını, özellikle görsel materyallerin bu yönde önemli olduğu belirtilmektedir. Hikayeler, örnek olay ve oyunlarla konunun işlenmesinin etkili olabileceği ifade edilmektedir. Bu konuda öğretmenlere destek sağlanmasının önemine işaret edilmektedir.

Katılımcılar okullarda ezbere dayalı bir eğitimin uygulandığını, özellikle ilkokullarda kolej sınavına yönelik yapılan hazırlıklardan kaynaklı sadece belli başlı derslerde öğrencilerin yoğunlaşmasına, diğer etkinliklerin zaman kaybı olarak görülmesine sebep olmaktadır. Bu açıdan eğitim sistemi, tolerans eğitimi desteklemediği görüşünü belirtmektedirler.

Araştırmaya katılan sendikacılar ve okul yöneticileri müfredatın bu yönde yetersiz olduğu görüşünü savundukları görülmektedir. Sosyal Beceri, Hayat Bilgisi gibi derslerde bazı içeriklerin tolerans bilincini geliştirici yönde olmasına rağmen tolerans eğitimi için yeterli görülmemektedir.

Okullarda Tolerans Eğitime Yönelik Karşılaşılan Problemlere İlişkin Sonuçlar

Katılımcıların çoğu okullarda tolerans eğitime yönelik karşılaşılan problemlere ilişkin; öğretmen ve yönetici eğitimsizliği, kalıplaşmış yargılar şeklinde ifade etmektedirler. Katılımcı okul yöneticileri bu sorunlara ek olarak; materyal eksikliği, zorbalık, farklı ırk, öğrenci ihtiyaçlarının belirlenmesi, sosyo ekonomik farklılıklar şeklinde açıklamaktadırlar. Araştırmanın katılımcılarından olan öğretmenler TV-PC oyunlarının içeriği gereği öğrencileri şiddete yönelttiğini, zamanını oyun karşısında geçiren öğrencilerin daha tahammül eşliğinin düştüğünü, sınırlı tavırlar sergilediklerini ve okulda olumsuz davranışlar sergilediklerini ifade etmektedirler. Ayrıca Covid-19'un insanlar arasına mesafe koyması, sosyalleşmenin olmayışı hem yetişkinler hem de çocuklar üzerinde olumsuz etkiler bıraktığı, bunun da toleransı etkilediği ifade edilmektedir. Katılımcı sendikacıların görüşlerine göre sosyo ekonomik farklılıklar, kültürel farklılıklar ile öğrencinin isteksiz oluşu tolerans eğitiminde problem oluşturulan durumlar olduğu ifade edilmektedir.

Farklılıkların Yönetilmesinde Tolerans Bilincinin Kazandırılmasının Eğitime Sağladığı Katkıya İlişkin Sonuçlar

Okul yöneticileri farklılık yönetimi ve tolerans eğitiminin içiçe kavram olduğunu, farklılıklara karşı toleranslı olunmasının, farklılıkları daha kolay

yönetimesine katkı sağladığı düşüncesini belirtmektedirler. Ayrıca olumlu sınıf ve okul iklimi, daha anlayışlı ve mutlu çocuklar, öz güvenli ve kendini ifade edebilen bireyler, arkadaşlık ilişkisi geliştirir, önce insan kavramının yerleşmesi ifadelerini ortaya koymaktadırlar.

Katılımcı öğretmenler, tolerans bilinci kazanan öğrencinin daha anlayışlı ve mutlu olmasıyla sınıf ve okul iklimine olumlu etkisi olacağını ifade etmektedirler. Bu görüşe ek olarak öz güvenli ve kendini ifade edebilen bireyler, arkadaşlık ilişkisi geliştirir, önyargılardan kurtarır şeklinde görüşler açıklamaktadırlar.

Katılımcı sendikacılar, okul ortamında öğretmen, okul yöneticisi ve aile ile olan ilişkilerin iyileşmesi ile çocukların daha anlayışlı ve daha mutlu yetişmesi sağlanacağı, ayrıca olumlu sınıf ve okul iklimi, öz güvenli ve kendini ifade edebilen bireyler, arkadaşlık ilişkisi geliştirir, önyargılardan kurtarır şeklinde görüşler de bildirmektedirler.

Farklılıklara Karşı Tolerans Bilincinin Oluşmasının Topluma Sağladığı Faydalara İlişkin Sonuçlar

Farklılıklara karşı tolerans bilinci oluşturmanın topluma sağladığı faydalara ilişkin katılımcılarda ortak olan görüşler şu şekildedir: farklılıklara saygı ve duygusal farkındalık, anlayışlı, mutlu ve hoşgörülü toplum, çok kültürlü yapılanmayla birarada sorunsuz yaşama, işbirliği ve dayanışmayı destekler olarak ifade etmektedirler. Bu görüşlere ek olarak okul yöneticileri ve öğretmenler; çatışma, zorbalık ve kayıplar azalır, ifadelerini vurgulamaktadırlar. Katılımcı öğretmenler, okulun toplumun küçük bir parçası olduğundan, okul hayatında olan herşeyin, toplum hayatına da yansıdığı, farklılıklara karşı tolerans kazanılmasıyla toplumda zorbalığın azalacağını, uyum ve huzurun geleceğini, böylece çatışmalar ve kayıpların azalacağı ifade edilmektedir. Aynı şekilde okul yöneticileri, okulların toplumun küçük ölçeği olduğuna göre burada edinilecek kazanımların direkt ve dolaylı yoldan topluma yansıdığını, farklılıklara karşı tolerans bilinci sayesinde düzenli, sistemli, hoşgörülü, anlayışlı ve mutlu bir toplumun temellerinin atıldığını ifade etmektedirler.

Araştırmaya katılan sendikacılar; bu görüşlere ek olarak gerekli durumlarda tolerans bilinci faydalı olabilir. Ancak mutlak yöntem değildir şeklinde farklı bir görüş ortaya koymaktadırlar.

Öneriler

Öneriler bu kısımda iki boyutta sunulmaktadır. Bu boyutlardan biri araştırmaya yönelik öneriler başlığı altında, diğer boyutu ise araştırmacılara yönelik öneriler başlığı altında olmaktadır.

Araştırmaya Yönelik Öneriler

1. Farklılıklar ve farklılıkların yönetimi konusunda öğretmenlerin ve yöneticilerin bilgi ve beceri kazanmaları hizmet içi eğitimlerle sağlanabilir. Bu konuda çeşitli kurumlardan destek alınabilir.
2. Farklılıkların tehdit olarak algılanmayıp, insanın özellikleri gereği doğal olduğunun kabulü ve saygı gösterilmesi algısının oluşturulması için sosyo-kültürel etkinlikler okullarda artırılabilir.
3. Örgütün amaçlarıyla çalışanların özdeşleşmelerinde, örgüte olan bağlılıklarını artırmada ve verimliliklerinin artması için yöneticinin çalışanlarının sahip olduğu değer ve nitelikleri iyi tanıması ve farklılıkları kucaklayarak, örgüte katacağı zenginlik olarak görmesi önerilmektedir.
4. Okullarda farklılıklara saygının olduğu tolerans bilincinin bir değer olarak örgüt kültürü haline gelebilmesi için çalışmalar yapılabilir.
5. Okulun vizyon ve misyonu oluşturulurken farklılıklara saygı ve tolerans kültürü temel alınabilir.
6. Okulda ön yargılardan uzak, çatışmaların barışçıl bir şekilde çözümlendiği olumlu bir okul atmosferinin oluşturulması için tüm paydaşların çaba sarf etmesi önerilmektedir.
7. Farklılıkların etkili yönetilmesi için yöneticinin okul içi ve okul dışı paydaşları, çevre ile olan etkileşimde kurduğu iletişimin tolerans değerine uygun olması önerilmektedir.

8. Tolerans eğitimi uygulayıcısı öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin bu konuda yetkinliğe ulaşması adına hizmet içi eğitimler almaları önerilmektedir. Bu konuda MEB, sivil toplum kuruluşları, yerel yönetimler ve üniversitelerin desteğine baş vurulması önerilmektedir.
9. Tolerans bilincinin önce evdeki eğitimle başladığının önemi bilinmektedir. Bu bağlamda ailelere yönelik seminerlerin düzenlenmesi önerilmektedir.
10. Tolerans eğitimiyle ilgili kullanılacak araç-gereç materyaller, kitaplar, film ve afişler konusunda okula kaynak sağlanmasının önemli olduğu görülmektedir. Bu konuda gerek okul yönetimi gerekse MEB'in katkıları önemli görülmektedir.
11. Yapılan çalışmalar erken yaşlarda tolerans bilincinin kazandırılmasının önemli olduğu vurgulanmaktadır. Bu bağlamda MEB tarafından tolerans eğitiminin öğretim programına eklenmesi önerilmektedir.
12. Tolerans bilincinin gelişmesi için öğretmenlere; okullarda derslerin klasik yöntem dışında öğrencinin aktif olduğu, teknolojinin kullanıldığı modern öğretim yöntemlerinin kullanılmasıyla daha etkili olacak şekilde işlenmesi önerilmektedir.
13. Tolerans kültürünün öğrencilere kazandırılması adına tolerans eğitiminin içeriğinde yer alan yurttaşlık eğitiminin okullarda sağlanması önerilmektedir.
14. Toplumsal hayata tolerans bilincinin yerleşmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanması açısından her yaşta vatandaşın konuya yönelik farkındalık eğitimleri ile yaşam boyu öğrenme modelinin uygulanması önerilmektedir.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1. Farklılıkların yönetimi ve tolerans eğitimi konularında çalışma yapacak araştırmacılar nicel ölçme araçları kullanabilir.
2. Tolerans eğitimi için eğitim programı oluşturularak, öğrencilerin bilgi, davranış ve tutumları ölçülebilir.
3. Bu konulara yönelik okul paydaşlarına hizmet içi eğitimler verilerek, kazanımları ölçülebilir.
4. Lefkoşa ilçesi dışındaki bütün ilçeleri kapsayan bir çalışma yapılabilir.

Kaynakça

- Abaker, M. O. S. M., Al-Titi, O. A. K., & Al-Nasr, N. S. (2019). Organizational policies and diversity management in Saudi Arabia. *Employee Relations: The International Journal*.
- Abbarno, A. J. (2013). *The behavioral consequences of political tolerance*. (Unpublished Ph.D. dissertation). The Dietrich School of Arts and Sciences, Philosophy in Political Science, University of Pittsburgh.
- Afriadi, B. (2020). A review of tolerance education in the development of children to adulthood. *EDUCATION: Journal of Education*, 5(1), 27-61.
- Aftal, G. (2006). *Tolerance and curriculum: Conception of tolerance in the multicultural unitary Norwegian compulsory school*. New York: Waxmann.
- Agafonov, A. (2007). *Tolerance vs. intolerance: Examining attitudes of russian educators toward political, social, and moral diversity* (Order No. 3286288). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (304746815). Retrieved from <https://search-proquestcom.ezproxy.neu.edu.tr/docview/304746815?accountid=15309>
- Agars, M. D., Kottke, J. L. (2004). Models and practice of diversity management: a historical review and presentation of a new integration theory. *The Psychology and Management of Workplace Diversity*. (Edt: Stockdale, M. S., Crosby, F. J.). USA: Blackwell Publishing.
- Ağaoğulları, M. A. (2018). *Batı'da siyasal düşünceler :Sokrates'ten Jakobenlere*. İstanbul : İletişim Yayınları.
- Akbaş, G. ve Korkmaz, L. (2017). Kadın yöneticiler: Görünmez engellerin gölgesinde yükselme çabası. *İş ve İnsan Dergisi*, 4(2).
- Akcil, U. (2018). The use of mobile learning for visually impaired learners school in tolerance education contents. *Quality & Quantity*, 52(2), 969-982.
- Albu, G. & Cojocariu, V.-M. (2015). Intercultural education – tensions and prospects case study – the approach of the 1st-year students from the pedagogy of primary and pre-school education. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 209, 53-60.
- Al Majali, S. & AlKhaaldi, K. (2020). Values of tolerance in relation to academic achievements, cultures, and gender among uae universities students. *International Journal of Instruction*, 13(3), 571-586.

- Altınay, F., Dagli, G., & Altınay, Z. (2017). Role of technology and management in tolerance and reconciliation education. *Quality & Quantity*, 51(6), 2725-2736.
- Akman, Y. (2018). Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin farklılıkları yönetme yeterlikleri ile örgütsel adalet ilişkisinin incelenmesi. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(1), 611-626.
- Aksu, N. (2008). *Örgüt kültürü bağlamında farklılıkların yönetimi ve bir uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Allport, G. W. (1954). *Nature of prejudice*, Boston: Beacon Press.
- Almond, B. (2010) Education for tolerance: Cultural difference and family values, *Journal of Moral Education*, 39(2), 131-143, DOI: [10.1080/03057241003754849](https://doi.org/10.1080/03057241003754849)
- Altınay, F., Dagli, G. & Altınay, Z. (2017). Role of technology and management in tolerance and reconciliation education. *Qual Quant* 51, 2725–2736. <https://doi-org.ezproxy.neu.edu.tr/10.1007/s11135-016-0419-x>
- Altunışık, R., Coşkun R., Bayraktaroğlu S. ve Yıldırım E. (2010). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri SPSS uygulamaları*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Alvarado, L. A. (2010). Dispelling the meritocracy myth: lessons for higher education and student affairs educators. *The Vermont Connection* (31), 10-20.
- Andresen, M. (2007). Diversity learning, knowledge diversity and inclusion: Theory and practice as exemplified by corporate universities. *Equal Opportunities International*, 26(8), 743-760.
- Arar B. ve Bilgin, N. (2009). Gazete haber başlıklarında öteki'nin inşası. *Kültür ve İletişim*, 12(2), 133-157.
- Arar, B. ve Bilgin, N. (2010). Gazetelerde ötekileştirme pratikleri: Türk basını üzerine bir inceleme. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, (30), 1-17.
- Arslan, A. (2004). Medyanın birey, toplum ve kültür üzerine etkileri. *Journal of Human Sciences*, 1(1).
- Arslan, F. (2007). *Kamuda Performansa Dayalı Ücret Sistemleri*. (Yüksek Lisans Tezi). Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.
- Arslan, Y. (2018). *Öğretmenlerin farklılıkların yönetimi yaklaşımlarına ilişkin algıları ile örgütsel mutluluk algıları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmış doktora tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.

- Arslan, Y. & Polat, S. (2021). Do diversity perspectives affect happiness at work? A study of teachers in Turkey. *International Journal of Educational Management*, 35(3), 621-639. <https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2020-0288>.
- Ashcraft, C. (2017). How can organizations reap the benefits of a diverse workforce. Assessing the organization's diversity paradigms. *National Center for Women & Information Technology*.
- Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E., & Daus, C. S. (2002). Diversity and emotion: The new frontiers in organizational behavior research. *Journal of Management*, 28(3), 307-338.
- Aslan, Ö. (2001). Hoşgörü ve tolerans kavramlarına etimolojik açıdan analitik bir yaklaşım. *Cumhuriyet Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 5(2), 357-380.
- Aslan, Ö. (2005). *Kur'an ve hoşgörü*. Ankara: Avrasya Yayıncılık.
- Aslan, S. & Aybek, B. (2020). Testing the effectiveness of interdisciplinary curriculum-based multicultural education on tolerance and critical thinking skill. *International Journal of Educational Methodology*, 6 (1), 43-55.
- Aslanargun, E., ve Bozkurt, S. (2012). Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlar. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 11(2).
- Aşıkoğlu, N. Y. (1993). Hoşgörü ve tolerans kavramı üzerine. *Din Öğretimi Dergisi*, 39, 41.
- Atalay, Ö. (2008). *Felsefi açıdan tolerans ve hoşgörü*. (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Atamtürk, N. (2018). The role of English as a foreign language classes in tolerance education in relation to school management practices. *Quality & Quantity*, 52(2), 1167-1177.
- Ataoğlu, Y. (2009). *Kamu kuruluşlarında personel seçme yöntemleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Atasayar, Ö. (2015). Kültürel farklılıkların yönetimine ilişkin öğretmen algı ve tutumlarının bazı değişkenler açısından incelenmesi. (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Atasoy, Z. (2012). *Üniversite öğrencilerinin ayrımcılık algısının öğrenci başarı düzeyine etkisi üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.

- Ataş, T. (2017). *Psikolojik danışmanların sosyal destek anlayışı ile tolerans düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.
- Ataöv, T. (1996). *Çatışmaların kaynağı olarak ayrımcılık*. Ankara Üniversitesi, İnsan Hakları Merkezi Siyasal Bilgiler Fakültesi. Ankara: Zirve Ofset.
- Ateş, A. ve Ünal, A. (2021). Öğretmenlerde çeşitlilik yönetimi, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: algılanan örgütsel desteğin aracı rolü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 21 (1).
- Avrupa Konseyi (2011). *Avrupa'da cinsel yönelim ve cinsiyet kimliğine dayalı ayrımcılık raporu*. <https://rm.coe.int/avrupa-da-cinsel-yonelim-ve-cinsiyet-kimligine-dayal-ayr-mc-l-k-rapord/16807ba838> adresinden Nisan 2021 tarihinde alınmıştır.
- Ay, M.F. (2013). *İlköğretim din kültürü ve ahlak bilgisi derslerinde hoşgörü değerinin öğretimi*. (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Aydın, A. (2021). Robotların istihdam üzerindeki etkisi: seçilmiş ülkeler üzerine ampirik inceleme. *Calisma ve Toplum*, 68(1).
- Aydın, M. Z. ve Gürler, Ş. A. (2014). *Okulda değerler eğitimi: Yöntemler- etkinlikler-kaynaklar*. (4. Baskı). Ankara: Nobel Akademik Tezcilik.
- Aydın, İ. (2014). *Öğretimde denetim*. Ankara: Pegem Akademi.
- Aydın, M. (1999). *Hoşgörünün islami temelleri: Osmanlıda hoşgörü birlikte yaşama sanatı*. İstanbul: Gazeteciler ve Yazarlar Vakfı Yayınları.
- Aydoğmuş, B. (2018). *Üniversite öğrencilerinin demokratik tutum ve tolerans düzeylerinin farklı değişkenlere göre incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat.
- Ayverdi, İ. (2006). *Misali Türkçe büyük sözlük, 3*, İstanbul: Kubbealtı Lugatı.
- Bakaç, N. (2018). *Farklılıkların yönetimine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Siirt Üniversitesi, Siirt.
- Bakioğlu, F. (2013). *Kültürlerarası tolerans ile ahlaki olgunluk arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat.

- Baklashova, T. A., Galishnikova, E. M., & Khafizova, L. V. (2015). The effects of education on tolerance: Research of students' social and ethnic attitudes. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(1 S3), 335. DOI: 10.5901/ mjss.2015.v6n1s3p335.
- Bal, C. G., ve Karakuş, F. N. (2018). Farklılıkların yönetimi konusu üzerine yapılan lisansüstü tez çalışmalarına yönelik bir içerik analizi: 2003-2017 dönemi. *İşletme Bilimi Dergisi*, 6(2), 99-113.
- Balay, R. ve Sağlam, M. (2004) Eğitimde farklılıkların yönetimi ölçeğinin uygulanabilirliği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*. 5(8), 31-46.
- 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.
- Balcı (2016). *Açıklamalı eğitim yönetimi terimleri sözlüğü* (3. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Balyer, A. ve Gündüz, Y. (2010). Yönetici ve öğretmenlerin okullarında farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının incelenmesi. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 32, 25-43.
- Barlas, M. (2020) Post-Modern tüketime karşı anti-tüketimci sanat stratejileri. *Medeniyet Sanat Dergisi*, 6(2), 96-115.
- Bar-Tal,D.(1990).Causesand consequences of delegitimization: Models of conflict and ethnocentrism, *Journal of Social Issues*, 46(1), 65-81.
- Baruçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Baruçugil, İ. (2011). *Kültürler arası farklılıkların yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Batuhan, H. (2007). *Semiyotik, fanatizm ve tolerans. Derleyen ve notlarla yayıma hazırlayan: Turhan Yörükan*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bean, R., Sammartino, A., O'Flynn, J., Lau, K., And Nicholas, S. (2001). *Using diversity climate surveys: A toolkit for diversity management*. Department of Immigration and Multicultural and Indigenous Affairs (DIMIA) and The Australian Centre For International Business.
- Belloda, B., Güler, S. B. ve Oğuzhan, A. (2017). Farklılıkların yönetimi ve örgütsel bağlılık: Kosova Prizren devlet okullarında bir araştırma. *Cataloging-In-Publication Data*, 280.

- Bennett, M. J. (1979). Overcoming the golden rule: Sympathy and empathy. *Annals of the International Communication Association*, 3(1), 407-422.
- Biklen, D. (1988). *Lessons from families*. Paper presented at the annual meeting of The American Association on Mental Retardation, Washington, DC.
- Bilgin, N. (1996). *İnsan ilişkileri ve kimlik*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Bilgin, N. (2007). *Kimlik inşası*. Ankara: Aşina Kitaplar.
- Bilgiseven, A. K. (1995). *Genel sosyoloji*. İstanbul: Filiz Kitabevi.
- Billinger, M. S. (2007). Another look at ethnicity as a biological concept: Moving anthropology beyond the race concept. *Critique of Anthropology*, 27(1), 5-35.
- Bingimlas, K (2018). Investigating the level of teachers' knowledge on technology, pedagogy, and content (TPACK) in Saudi Arabia. *South African Journal of Education*, 38(3):1-12.
- Bleasdale, J. E. (2014). *Moving from tolerance to inclusion in jesuit high schools: A matter of justice* (Order No. 3703198). Available from *ProQuest Dissertations & Theses Global*. (1688330212). Retrieved from <https://search-proquest-com.ezproxy.neu.edu.tr/docview/1688330212?accountid=15309>
- Bledsoe, Tony M., Oatsvall, Rebecca J. and Condon, David (2010). Diversity management: Seeking validation. *Journal of Diversity Management—First Quarter*, 5(1), 23-30.
- Boghian, L. (2016). Teachers' perspectives on tolerance education. A literature review. *Journal of Innovation in Psychology, Education and Didactics*, 20(2), 189-203, Retrieved from <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=584156>
- Bolat, M. (2013). *Engelli çocuğu olan anne babaların tolerans düzeylerine göre tükenmişlik durumları*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.
- Booth, W. (1998). The Myth of the melting pot: America's racial and ethnic divides. One nation indivisible: Is it history. *Washington Post*. A, 1.
- Bora, A. (2012). Toplumsal cinsiyete dayalı ayrımcılık. *Ayrımcılık Çok Boyutlu Yaklaşımlar*, 175-187.
- Borstorff, P. (2011). Protecting religion in the workplace? What employees think. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, 14(1), 59.

- Bracy, N. (2011). Student perceptions of high-security school environments. *Youth & Society*, 43(3), 365-395.
- Braverman H. (2018). *Emek ve tekelci sermaye*. İstanbul: Kalkedon Yayınları.
- Breuer, M. (1979). In-group bias in the minimal intergroup situation: A cognitive-motivational analysis. *Psychological Bulletin*, 86, 307-324.
- Brock-Utne, B. (2009). Gender, socialization and militarism. In Y. Nigél (ed.), *International Encyclopaedia for Tolerance*. Oxford, England: Oxford University Press.
- Brown, M., Brown, R. S., & Nandedkar, A. (2019). Transformational leadership theory and exploring the perceptions of diversity management in higher education. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 19(7).
- Brown, F., Hunter, R. C. ve Donahoo, S. (2012). *Diversity in schools*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Budak, G. (2008). *Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi*. İzmir: Barış
- Budak, S. (2009). *Psikoloji sözlüğü*. Ankara: Bilim Sanat Yayınları.
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(57), 5-34.
- Bunch, C. (2004). A feminist human rights lens. *Peace Review*, 16(1), 29-34.
- Burcu, E. (2007). *Türkiye’de özürlü birey olma: Temel sosyolojik özellikleri ve sorunları üzerine bir araştırma*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları.
- Bury, J. (1978). *Düşünce özgürlüğünün tarihi*. (Çev. D. Batu). Erdini Basım ve Yayınevi. https://web.itu.edu.tr/~bulu/favorite_books_files/dusunce_ozgurlug_u.pdf adresinden 06.04.20 tarihinde alınmıştır.
- Butler, J. (2019). *Cinsiyet belası, feminizm ve kimliğin altüst edilmesi*. (B. Ertür, Çev.) İstanbul: Metis Yayınları.
- Buz, S., (2015). Yaşlı bireylere yönelik yaş ayrımcılığı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(53), 268-278.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (23. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Canbal, M. S., Kerkez, B., Eren, S. U. N. A, Numanoğlu, K. V., ve Mahmut, Ö. Z. E. R. (2020). Mesleki ve teknik ortaöğretimde paradigma değişimi için yeni bir adım: Eğitim programlarının güncellenmesi. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 11(21), 1-26.

- Cambridge Dictionary (2020). *Meaning of tolerance in English*. 14 Nisan 2020 tarihinde alındı. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/tolerance>
- Campbell, A. (2011). *A creative arts-based approach to using children's rights as a vehicle for tolerance education at the senior elementary school level* (Order No. MR85077). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (1319850949). 14 Nisan 2020, Retrieved from <https://search-proquest-com.ezproxy.neu.edu.tr/docview/1319850949?accountid=15309>
- Can, N. (2004). *Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin değişim ve demokratik katılımı ile ilgili düşünce davranışları eğitim araştırmaları*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Canman, A. D. (1995). *Çağdaş personel yönetimi*. Ankara: TODAİE Yayını.
- Cao, G., Clarke, S., & Lehaney, B. (2003). Diversity management in organizational change: towards a systemic framework. *Systems Research and Behavioral Science: The Official Journal of the International Federation for Systems Research*, 20(3), 231-242.
- Castellanos-Cruz, L., Bao, A. M., ve Swaab, D. F. (2017). Sexual identity and sexual orientation. *Hormones, Brain, and Behavior*, 5(3rd edition), 279-290.
- Cengiz, A. A. (2001). Yeni rekabet aracı: Farklılık yönetimi. *Mercek Dergisi*, 24, 64.
- Cevizci, A. (2008). *Aydınlanma Felsefesi Tarihi*. Bursa: Asa Yayınları.
- Cevizci, A. (2011). *Felsefe sözlüğü*. İstanbul: Say Yayınları.
- Cevizci, A. (2014). *Felsefe sözlüğü*. İstanbul: Paradigma Yayınları.
- Chekwa, C. & Thomas, E. (2013). Workplace bullying: Is it a matter of growth?. *Journal of Diversity Management*, 8(1), 45- 50.
- Chistolini, S. (2017). Education and the paradigm of tolerance. *European Journal of Educational Sciences, EJES*, 4(1), 42 – 52. DOI: 10.19044/ejes.v4no1a42
- Choi, Sungjoo & Rainey, Hal G. (2014). Organizational fairness and diversity management in public organizations: Does fairness matter in managing diversity? *Review of Public Personnel Administration*, 34(4): 307–331.
- Cingi, M., & Çağlar, A. (2020). Investigation of preschool teacher candidates' tolerance levels in terms of various variables. *Social Scientific Centered Issues*, 2(1), 15-23.

- Cobanoglu, N. (2021). The relationship between the transformational leadership, the cultural intelligence of teachers and the skills of principals' diversity management. *European Journal of Educational Management*, 4(1), 35-49.
- Cohen, A. J. (2014). *Toleration*, USA: Polity Press.
- Cojocariu, V. M. (2006). Intercultural education, conceptualization and contextualization. *Primary Education*, 1(3), 42-49.
- Corcoran K, Crusius J, Mussweiler T. (2011): Social comparison: Motives, standards, and mechanisms. In D. Chadee (Ed.). *Theories in Social Psychology*, (119-139). Oxford, UK: WileyBlackwell.
- Coşkun, H. (2018). *Hoşgörü eğitimi bağlamında bir ders planı taslağının geliştirilmesi ve uygulanması*. *KAREFAD*, 6(2), 1-26.
- Cox Jr, T. (1991). The multicultural organization. *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 34-47.
- Cox, T. (1994). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Crawford, K. & Hasan, H. (2006). Demonstrations of the activity theory framework for research in information systems. *Ajis: Australasian Journal of Information Systems*, 13 (2), 49–66. doi:10.3127/ajis.v13i2.40.
- Čučković, A. Ž. & Ohnjec, K. (2020). PE teachers' attitudes about the human rights and democratic citizenship dimension with emphasis on the achievements of the concept of tolerance as an indicator of the right to education. In *International Conference of Sport Science-AESA*, 3, 172-172.
- Çağlar, M. ve Reis, O. (2007). *Çağdaş ve küryerel eğitim planlaması*. (1. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çakır, E., Sarıhan, Z., ve Sarıhan, N. Ö. (2014). Yerel yönetimlerde suç önleme politikası olarak farklılıkların yönetimi: Seferihisar Belediyesinde bir uygulama. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3, 227-231.
- Çakmak, Ö. (2008). Eğitimin ekonomiye ve kalkınmaya etkisi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11, 33-41.
- Çalık, T. & Sezgin, F. (2005). Küreselleşme, bilgi toplumu ve eğitim. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 13(1), 55-66.
- Çalışkan, H., & Sağlam, H. I. (2012). A study on the development of the tendency

- to tolerance scale and an analysis of the tendencies of primary school students to tolerance through certain variables. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 12(2), 1440-1446.
- Çavdar, S. (2018). *Lise öğrencilerinin öfke kontrolleri, saldırganlık eğilimleri ve tolerans düzeylerinin spora katılım açısından değerlendirilmesi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Trabzon Üniversitesi, Trabzon.
- Çavuş, M. (2019). *Hoşgörü eğilimi ölçeği yetişkin formunun geliştirilmesi ve yetişkinlerin hoşgörü eğilim düzeylerinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Çayır, K. (2012). Yaşçılık/yaşa dayalı ayrımcılık. *Ayrımcılık: Çok Boyutlu Yaklaşımlar*, 163-174.
- Çelenk, S. (2010). Ayrımcılık ve medya. *Televizyon Haberciliğinde Etik*, 211-228.
- Çelik, M. ve Gürtaş, G. (2020). Kadın iş görenlerin karşılaştığı sorunların iş Bırakma eğilimlerine etkisi: Gaziantep OSB örneği. *KADEM Kadın Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 265-288.
- Çelik, S. (2018). Yerli turistlerin kişilik özellikleri ve tolerans düzeylerinin algıladıkları destinasyon memnuniyeti üzerindeki etkisi. *Turizm Akademik Dergisi*, 5(1), 154-165.
- Çelik, S. (2021). İlköğretimde okul-aile işbirliğinin geliştirilmesi: Beklentiler, sorunlar ve çözüm önerileri. *Uluslararası Ders Kitapları ve Eğitim Materyalleri Dergisi*, 4(1), 38-50.
- Çepni, S. (2007). *Araştırma ve proje çalışmalarına giriş*. Trabzon: Celepler Matbaacılık.
- Çetin, B. I. (2017). Sanayi Devrimi'nden 21. yüzyıla batı dünyasında engellilik. *SGD-Sosyal Güvenlik Dergisi*, 7(1), 91-122.
- Çetin, N. (2009). *İlköğretim okullarında yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterlilikleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Çetin, N. ve Bostancı, A. B. (2011). İlköğretim okullarında okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme durumu. *Sakarya University Journal of Education*, 1 (2), 6-15.
- Daft, R. (2010). *New Era of Management. 9th Edn., Bottom Line. Public Personnel Management, South-Western Cengage Learning, O.H. Mason.*

- Davidson, L. (2008). Education and the discomforts of tolerance. *The Educational Form*, (44), 45-52.
- De Beer, J. (2019). The affordances of project-based learning and classroom action research in the teaching and learning of Natural Sciences. *Perspectives in Education*, 37(2), 67-79.
- Deepak, S., & Perwez, K. (2019). Diversity climate, diversity management and diversity leadership influences on organization justice outcomes. *Diversity Management and Diversity Leadership influences on Organization Justice Outcomes (October 4, 2019)*.
- Demichi, E.S. (2014). *The effect of peace education programmes on the seventh-grade students' conflict resolution and communication skills*. (PhD thesis). Hacattepe. Universitesi, Ankara.
- Demir, M. (2010). *Kur'an'da tevazu kavramı*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Demirel, Y. (2011). İşyerinde ayrımcılık: Kavramsal bir inceleme. *Tisk Akademi*, 6(12), 67-87.
- 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.
- Demirtaş, H.A. (2003). Sosyal kimlik kuramı, temel kavram ve varsayımlar. *İletişim: Araştırmaları*, 1,123-144.
- Demirtaş, H. ve Özer, N. (2014). Okul müdürlerinin bakış açısıyla okul müdürlüğü. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22(1), 1-24.
- Demirtürk, F. M. (2005). *Erbaş ve erlerin aldıkları askerlik eğitiminin tolerans düzeyini geliştirmeye etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.
- Denis, J. L., Langley, A. ve Rouleau, L. (2007). Strategizing in pluralistic contexts: rethinking theoretical frames. *Human Relations*, 60(1), 179-215.
- Doğan, E. T. (2015). İşgücü piyasasında cinsel yönelim ve cinsiyet kimliği ayrımcılığının sosyal politika açısından değerlendirilmesi. *Çalışma Hayatında*, 57.
- Doğan, İ. (2008). *Örgütlerde ayrımcılık*. (Ed. M. Özdevecioğlu ve H. Karadal) *Örgütsel davranışta seçme konular*. Ankara: İlke Yayınevi.
- Doğan, M. S. (2005). 21. yüzyılda esnek çalışma biçimleri ve toplumların iş hayatına

- uygulanması. *Istanbul Journal of Sociological Studies*, (31), 93-98.
- 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).
- Doğrul, B. Ş., ve Tekeli, S. (2010). İş-yaşam dengesinin sağlanmasında esnek çalışma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(2), 11-18.
- Dolstra, L. A. (2002). *Teacher behavioral expectations and tolerance for problem behavior: An examination of the model behavior profile* (Order No. 3071445). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (276362479). Retrieved from <https://search-proquest-com.ezproxy.neu.edu.tr/docview/276362479?accountid=15309>
- Domina, C. (2011). Our strength is in our diversity: fact or fancy?. *Journal of Diversity Management*, 6(1), 1-10.
- Dökmen , Z. (2014). *Toplumsal cinsiyet, sosyal psikolojik açıklamalar*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Dražanová, L. (2019). *Multilevel modelling of binary and ordinal dependent variables: exploring the effect of education on tolerance*. SAGE Publications Ltd.
- Dreachslin, J. L., Weech-Maldonado, R., & Dansky, K. H. (2004). Racial and ethnic diversity and organizational behavior: a focused research agenda for health services management. *Social Science & Medicine*, 59(5), 961-971.
- Dreher, G. F. (2003). Breaking the glass ceiling: the effects of sex ratios and Worklife programs on female leadership at the top. *Human Relations*, 56(5), 541- 562.
- Dufour, M. E., Saba, T. & Leiva, F. B. (2021). Planned retirement age: do attachment to work and expectations relating to workplace adjustments matter?. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*.
- Dupri, D., Candra, A. & Nazirun, N. (2019). Differences between teaching personal social responsibility model and cooperative learning model in improving students tolerance and responsibility. *Jurnal Pendidikan Jasmani dan Olahraga*, 4(1), 92-97.
- Duran, S., Karadaş, A. ve Kadder, E. (2016). Hemşirelik öğrencilerinin tolerans

- düzeyleri ile öfke kontrolleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *SDÜ Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 7(3), 39-44.
- Dursun-Bilgin, M., Çelik, M. U. & Kasımoğlu, E. S. (2018). The role of communication in tolerance education. *Quality & Quantity*, 52(2), 1179-1186.
- Düren, Z. (2007). Kültürlerarası yönetimde koalisyon gereği ve sinerjik arayışlar. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 36, 85-106.
- Earley, P. C. & Mosakowski, E. (2004). Cultural intelligence. *Harvard Business Review*, 82(10), 139-146.
- ECHR, (2010). Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi (AİHS) 14. Madde. Mart 2021'de https://www.echr.coe.int/documents/convention_tur.pdf adresinden alınmıştır.
- Eğinli, A. T. (2009). *Örgütsel bağlılığın geliştirilmesinde farklılık yönetimi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). *Ege Üniversitesi, İzmir*.
- Ekiz, D.(2003). *Eğitimde araştırma yöntem ve metotlarına giriş*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Ekşi, H., Aksak, M., & 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.
- Ellis, C. & Sonnenfeld, J. A. (1994). Diverse approaches to managing diversity. *Human Resource Management*, 33(1).
- Engeström, Y. (1987). *Learning by expanding: An activity-theoretical approach to developmental research*, Helsinki: Orienta-Konsultit.
- Engeström, Y. (1999). Activity theory and individual and social transformation. (In Engeström, Y., Miettinen, R. & Punamäki, R. eds.). *Perspectives on activity theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Engeström, Y. (2001). Expansive learning at work: toward an activity theoretical reconceptualization. *Journal of Education and Work*, 14(1), 133–156.
- Engeström, Y. (2005). *Developmental work research: Expanding activity theory in practice* (Vol. 12). Lehmanns Media.
- Engeström, Y. (2009). Expansive learning: Toward an activity-theoretical reconceptualization. (In I. Knud, ed.). *Contemporary theories of learning: Learning theorists in their own words*. New York, NY: Routledge.

- Engeström, Y., Miettinen, R. & Punamäki, R. (1999). *Perspectives on activity theory*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Erdem, A., R. (2018). *Öğrenmeyi öğretmeyi öğrenmiş öğretmen eğitimi modeli (4ÖEM)*. Ankara: [Eğiten Kitap](#) Yayıncılık.
- Ereş, F. (2015). Türkiye’de göçmen eğitimi sorunsalı ve göçmen eğitiminde farklılığın yönetimi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (2), 17-30.
- Ergashev, I., & Farxodjonova, N. (2020). Integration of national culture in the process of globalization. *Journal of Critical Reviews*, 7(2), 477.
- Ergül, H., F. ve Kurtulmuş, M. (2014). Farklılıkların yönetimi ölçeğinin geçerlik güvenirlik çalışması. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi*. (22), 298-312.
- Ergün, M. ve Özsüer, S. (2006). Vygotsky’nin yeniden değerlendirilmesi. *Afyon Karahisar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 269-292.
- Ernas (2014). *Mardin ili ilkokullarında görev yapan öğretmenlerin insan farklılıklarına ilişkin görüşleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Ersanlı, E. ve Dicle, A. (2011). Üniversite öğretim elemanı yetiştirme programında ‘Tolerans Eğitiminin’ yeri ve önemi. *Uluslararası Yükseköğretim Kongresi: Yeni Yönelimler ve Sorunlar (UYK) 27-29 Mayıs 2011*, İstanbul; 2(11), 1531-1535.
- Ersanlı, K. (2016). *Hedefe doğru insan: Psikolojik danışmanlık ve rehberlik*. Samsun: Canik Belediyesi Kültür Yayınları.
- Ertaş, M. ve Aktaş, G. (2017). Sosyal kimlik kuramı: Motosiklet kullanıcılarının incelenmesi.4. *Disiplinlerarası Turizm Araştırmaları Kongresi*, 9 – 12 Kasım 2017, Kuşadası, Aydın.
- Eski, M. B. (2018). *İngiliz aydınlanma geleneği ve John Locke özelinde tolerans kavramı*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Esty, K. C., Griffin, R., & Hirsch, M. S. (1995). *Workplace diversity: A manager’s guide to solving problems and turning diversity into a competitive advantage*. Avon, Massachusetts: Adams Media Corporation.
- European Union (2016). *Education policies and practices to foster tolerance, respect*

for diversity and civic responsibility in children and young people in the eu.

Refrieved from http://publications.europa.eu/resource/cellar/ee14cd84-ffa7-11e5-b713-01aa75ed71a1.0003.01/DOC_1

- Eyüpoğlu, O., & Perşembe, E. (2019). Din ve toplumsal kurumlar arası ilişkilerdeki tamamlayıcı niteliğin önemi. *Journal of History Culture and Art Research*, 8(4), 464-483.
- Fenton.S. (2003). *Ethnicity*. Polity Press in association with Blackwell Publishing Ltd. Malden, USA
- Ferrar, J. W. (1976). The dimensions of tolerance. *Pacific Sociological Review*, 19 (1), 63–81.
- Fettahlioğlu, Ö. O. ve İnce, M. (2013). Çalışma yaşamında farklılıkların yönetimi uygulamalarının iş doyumuna etkisi: tekstil sektöründe alan araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3 (1), 77-87.
- Fichter, J. (1994). *Sosyoloji nedir*. (Çev. Nilgün Çelebi), Ankara: Attila Kitabevi.
- Fishman, J. A. (1989). *Language and ethnicity in minority sociolinguistic perspective*. clevedon: Multilingual Matters.
- Fleming, K. (2019). Who is “diverse”?:(In) tolerance, education, and race in Hong Kong. In *Education, ethnicity and equity in the multilingual Asian context*. Springer, Singapore.
- Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research* (4th Edition). London: Sage Publications Ltd.
- Forst, R. (2004). The limits of toleration. *Constellations*, 11(3), 312–325.
- Fountain, S. (1999). *Tolerance education in Unicef, working paper*. New York, USA: UNICEF Program Publications.
- Gaisch, M., Preymann, S., & Aichinger, R. (2019). Diversity management at the tertiary level: an attempt to extend existing paradigms. *Journal of Applied Research in Higher Education*.
- GAO - United States Government Accountability Office (2020). *Intelligence community: Additional actions needed to strengthen workforce diversity planning and oversight, report to the ranking minority member, committee on homeland security and governmental affairs*, U.S. Senate, United States Government Accountability Office.

- Garner, L.H. (2002). *Education for the twenty-first century: Leadership for globalization*. Iowa: Second Korea-U.S. Forum.
- Gazioğlu, A. C. (2001). Turkish rule and tolerance in Cyprus. *PERCEPTIONS: Journal of International Affairs*, 6(3).
- Gedera, D.S.P. (2016). The application of activity theory in identifying contradictions in a university blended learning course. (In D. S. P. Gedera & P. J. Williams, eds.). *Activity theory in education: Research and practice*. Rotterdam: Sense Publishers.
- Genç, N. Ö. (2017). *İlkokullarda görev yapan yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme durumlarının incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Gibbs, T. (1997). Portrait of a minority, cultural diversity in the united states (Ed.: L. L. Naylor), *Bergin & Garvey*, 91-102.
- Giddens, A. (2000). Manual de sosyología. *Ciencias Sociales. Alianza Editorial. España*.
- Gider, İ. H. (2016). *İşletmelerin farklılık yönetimi anlayışı ile örgütsel bağlılık tutumları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.
- Gilbert, A.J., Stead, A.B., Ivancevich, J.M. (1999). Diversity management: A new organizational paradigm. *Journal of Business Ethics*, 21(1), 67.
- Gökçe, O. ve Diğerleri (2003). *Davranış bilimleri ders notları*, (Editör: Gökçe, O. ve Atabey, A.), 2. Baskı, Konya.
- Gökçe, O., ve Şahin, A. (2004). Yönetimde rol kavramı ve yönetsel roller. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3(6), 133-156.
- Göregenli, M., & Karakuş, P. (2011). *Türkiye'deki LGBT bireylerin günlük yaşamlarında maruz kaldığı heteroseksist ayrımcı tutum ve uygulamalar*. A. Erol (Dü.) içinde, *Heteroseksizme Karşı Gökkuşluğu Anti-Homofobi Kitabı / 3* (53-62). Ankara: Ayrıntı Basımevi.
- Gözübüyük, M. (2002). *Türkiye'de demokrasi ve hoşgörü kültür ve eğitiminin yaygınlaştırılmasında sivil toplum kuruluşlarının yeri ve önemi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Greenberg, J. (1999). *Managing behavior in organizations*. Prentice Hall New Jersey.ABD.

- Groeneveld, S. and Verbeek, S. (2012). Diversity policies in public and private sector organizations an empirical comparison of incidence and effectiveness. *Review of Public Personnel Administration*, 32 (4), 353-381.
- Grosser, A. (2017). *Ile Mensch, the ethics of identities*. Bonn: Dietz.
- Guillaume, Y.R., Dawson, J.F., Priola, V., Sacramento, C.A., Woods, S.A., Higson, H.E., Budwar, P.S. and West, M.A. (2014). Managing diversity in organizations: an integrative model and agenda for future research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(5), 783-802.
- Gunawan, I. G. D., Pranata, P., Astawa, I. N. S., Suda, I. K., & Indiani, N. M. (2019). Implementation of tolerance education on tumbang kalang village for peace building in central kalimantan. In *International Conference on Cultural Studies*, 2, 145-148.
- Gutu, V., & Boghian, I. (2019). A bidimensional psycho-pedagogical model for tolerance education. *Romanian Journal for Multidimensional Education/Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala*, 11(4), 1-16. DOI:10.18662/rrem/153.
- Güleş, H. (2012). örgütlerde farklılıkların yönetimi: okullara ilişkin bazı çıkarımlar. *The Journal Of Academic Social Science Studies*, 5 (8), 615-628.
- Güllüce, A. Ç. (2010). *Duygusal zekânın işyerindeki psikolojik taciz algısındaki rolünün bireyin tolerans düzeyi açısından incelenmesi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Gültekin, M. (2020). Değişen toplumda eğitim ve öğretmen nitelikleri. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 10(1), 654-700.
- Gültekin, T. ve Koca, Başak (2002). Cumhuriyet Döneminden günümüze ülkemizde gerçekleştirilen ırk çalışmaları. *Antropoloji*, 14, 31-42.
- Gümüş, M., (2009). *İşletmelerde farklılıkların yönetimi*. Bursa: Mkm Yayıncılık.
- Gürdoğan B., Ö., Çengelci K., T. ve Deveci, H. (2016). Sınıf öğretmeni adaylarına göre ilkokullarda değer eğitimi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(3), 317-339.
- Gürkaynak, B. (2017). *Çalışan iş performansının değerlendirilmesinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkililiği ve kişilik özelliklerinin rolü üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Başkent Üniversitesi, Ankara.

- Gürses, İ. (2005). Önyargının nedenleri. *Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 14(1), 143-161.
- Güven, C. (2016). *Üniversite öğrencilerinin tolerans düzeyleri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.
- Habermas, J. (2003). Intolerance and discrimination. *Oxford University Press and New York University School of Law*, 1(1), 2-12.
- Halisçelik, E., Urgancı, F., Arat, E., Balcı, M., Boyacıoğlu, A.B., Tural, A. (2008). *Teknik terimler sözlüğü*. başbakanlık hazine müsteşarlığı. Ankara: Yay. Ankara.
- Halstead, J. M. ve Taylor, M. J. (2000). Learning and teaching about values: A review of recent research. *Cambridge Journal of Education*. 30(2), 169-202.
- Hammer, M. R., Bennett, M. J. & Wiseman, R. (2003). Measuring intercultural sensitivity: The intercultural development inventory. *International Journal of Intercultural Relations*, 27(4), 421-443.
- Hancerlioğlu, O. (2000). *Hoşgörü ve felsefe ansiklopedisi kavramlar ve akımlar*. (2. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Harari, Y. N. (2018). *21.yüzyıl için 21 ders* (S. Sıral, Trans.). İstanbul: Kolektif Kitap.
- Harlak, H. (2000). *Önyargılar psikososyal bir inceleme*. İstanbul: Sistem yayıncılık.
- Harré, R., & Lamb, R. (Eds.). (1986). *The dictionary of personality and social psychology*. Mit press.
- Harris, M. (2004). Peace education theory. *Journal of Peace Education*, 1(1):5-20.
- Harris, M. (2006). Cultural skill: an emerging construct for the 21st century. *Global Forum*, 43(3), 43-47.
- Harris IM & Morrison ML (2003). *Tolerance education* (2nd ed.). Jefferson, NC, USA: McFarland & Company.
- 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.
- Hayes, T. L., Oltman, K. A., Kaylor, L. E., & Belgudri, A. (2020). How leaders can become more committed to diversity management. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 72(4), 247.

- Heller, C., & Hawkins, J. A. (1994). Teaching Tolerance: Notes from the front line. *Teachers College Record*, 95(3), 337-68.
- Hennekam, S., Bacouel-Jentjens, S., & Yang, I. (2020). Perceptions of diversity management practices among first-versus second-generation migrants. *Work, Employment and Society*, 34(5), 844-863.
- Hersh, R. H., & Walker, H. M. (1983). Great expectations: Making schools effective for all students. *Policy Studies Review*, 2(1), 146-188.
- Hidayat, R., & Nasution, Y. P. A. (2020). Tolerance education values in Bajrangri Bhajjaan Film. *Sabilarrasyad: Jurnal Pendidikan dan Ilmu Kependidikan*, 5(1), 1-11.
- Hillyard C, Gillespie D & Littig P (2010). University students' attitudes about learning in small groups after frequent participation. *Active Learning in Higher Education*, 11(1):9-20.
- Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Special Issue on Cross-Cultural Management*, 14(2), 78-89.
- Horwitz, Sujin K. and Horwitz, Irwin B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. *Journal of Management*, 33(6), 987-1015.
- Houkamau, C., & Boxall, P. (2011). The incidence and impacts of diversity management: A survey of New Zealand employees. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 49(4), 440-460.
- Hubbard, E.E. (2004). *The manager's pocket guide to diversity management*. Kanada: HRD press.
- Hussain, N., & Akram, B. (2021). Predictors of interpersonal tolerance among school children: A demographic study. *Global sociological Review*, 6(1), 48-53.
- Inegbedion, H., Sunday, E., Asaleye, A., Lawal, A., & Adebajji, A. (2020). Managing diversity for organizational efficiency. *SAGE Open*, 10(1), 2158244019900173.
- Isajiw, W. W. (1999). *Understanding diversity*. Thompson Educational Publishing, Inc., Toronto.
- Islam, M. H. (2020). Tolerance limitation in facing religious diversity based on the teaching of Islam. *Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam*, 3(1), 1-13.
- Isotalus, E., & Kakkuri-Knuuttila, M. L. (2018). Ethics and intercultural

communication in diversity management. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*.

- Iwata.J.N., Noboru,K., Higuchi, M., ve Hiana, R.J. (2000). Response of Japanese and American students to the anxiety and social skills question air. *Journal of Personality Assessment*, 74(1), 48-62.
- İlkkaracan, İ. (1998). *Kentli kadınlar ve çalışma yaşamı. 75 yılda kadınlar ve erkekler*. İstanbul: Tarih Vakfı yayınları.
- İnan, M. (2019). Two dimensions of interpersonal tolerance: Their prevalence and etiology in world civilizations. *Alternatif Politika*, 11(3), 589-622.
- İnce, C., Gök, T., Samatova, G. ve Gençay, İ. C. (2020). Çeşitlilik algısının örgütsel bağlılığa etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi* , 9 (3), 1663-1673.
- İpçioğlu, İ., Eğilmez, Ö. ve Hilal, Ş. E. N. (2018). Cam tavan sendromu: İnsan kaynakları yöneticileri bağlamında bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (25), 686-709.
- Jackson, S. E., Joshi, A. & Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management*, 29(6), 801-830.
- Johnson, DW & Johnson, RT (2006). Peace education for consensual peace: The essential role of conflict resolution. *Journal of Peace Education*, 3(2):147-174.
- Johnson DW & Johnson RT (2010). Tolerance education in the classroom: Creating effective tolerance education programs. In G Salomon & E Cairns(eds.). *Handbook on Tolerance Education*. New York, USA: Psychology Press.
- Jonassen, D. H., & Murphy, L. R. (1999). Activity theory as a framework for designing constructivist learning environments. *Educational Technology Research and Development*, 47(1), 61-79.
- Juwita, W., Salim, A. ve Winarn, W. (2018). Students' tolerance behavior in religious-based primary school: Gender perspective. *International Journal of Educational Research Review*, 3(3), 51-58.
- Kağıtçıbaşı, C. (1999). *Yeni insan ve insanlar*. İstanbul: Evrim yayınevi.
- Kahraman, Y. (2016). Din anlayış ve uygulamasındaki değişimin işletmeler üzerine etkisi. *Proceedings E-Book II: Business and Economics*, 182.

- Kaleli, A. (2013). *Kendine saygı ve tolerans düzeyi arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.
- Kalın, Z , Nalçacı, A . (2017). Ortaokul 5. sınıf öğrencilerinin hoşgörü eğilimlerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(23), 293-304.
- Kalın, Z. T. (2013). *Ortaokul 5. sınıf öğrencilerinin hoşgörü eğilimlerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Karabıyık, İ. (2012). Türkiye’de çalışma hayatında kadın istihdamı. *Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 32 (1), 231-260.
- Karahan, A. (2008). Çalışma ortamındaki statü farklılıklarının örgütsel bağlılığa etkisi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(3), 226.
- Karakaş, A. G. (2018). Cinsel yönelim ayrımcılığının işe alım niyeti üzerindeki etkisi: deneysel bir çalışma. *Hacettepe Üniversitesi Açık Erişim Sistemi* <http://www.openaccess.hacettepe.edu.tr:8080/xmlui/handle/11655/5081> adresinden Nisan 2021 tarihinde alınmıştır.
- Karaman, B. ve Özçalık, M. (2007). Türkiye’de gelir dağılımı eşitsizliğinin bir sonucu: çocuk işgücü. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 25-41.
- Karaman-Kepekçi, Y. & Aypay, A. (2009). Teacher’s perceptions of tolerance in teacher-administrator relationships in Turkey. *International Journal of Leadership in Education*, 12(1), 51- 71. DOI: [10.1080/13603120802094367](https://doi.org/10.1080/13603120802094367)
- Karasar, N. (1995). *Bilimsel araştırma yöntemi*. (7. Baskı). Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd.
- Karasar, N. (2004). *Bilimsel araştırma yöntemi*. (13. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karoğlu, H. ve Ünüvar, P. (2017). Okul öncesi dönem çocuklarının gelişim özellikleri ve sosyal beceri düzeyleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (43), 231-254.
- Kartalpepe, O. (2014). *Okul öncesi öğretmenlerinin barış eğitimine yönelik görüşlerinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Kaya, E. E. (2015). Erken Cumhuriyet dönemi ulus inşa sürecinde ırk ve ırkçılık

- (1923-1938). *Akademik Hassasiyetler*, 2(3), 21-6.
- Kaya, Y. (2003). *Batının iki yüzü (Bağnazlık ve tolerans)*. İstanbul: Pentagram Yayınları.
- Kaya, I. ve Aydın, H. (2014). *Çoğulculuk, çokkültürlü ve çokdilli eğitim*. Ankara: Anı Yayınları.
- Kenan, S. (2005). 21. Yy'da Türkiye'de öğretmen olmak (EBSAD - Öğretmenlik vizyon programı seminer notları). *Öğretmenlik Vizyon Programı* http://www.ebsad.org/img/20140407_2541009784.pdf adresinden Nisan 2020 tarihinde alınmıştır.
- Kepenekçi, Y. K. (2004). Sınıf öğretmenlerine göre hoşgörü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 38(38), 250-265.
- Kesimoğlu, M. (2019). *Din eğitimi açısından tolerans kavramı*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bursa Uludağ Üniversitesi, Uludağ.
- Keskinkılıç-Kara, S. ve Alabay, E. (2016). Okul öncesi öğretmenlerinin farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının incelenmesi. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(2), 721-742.
- Khan, M. S., Saengon, P., Charoenpoom, S., Soonthornpipit, H., & Chongcharoen, D. (2021). The impact of organizational learning culture, workforce diversity and knowledge management on innovation and organization performance: A structural equation modeling approach. *Human Systems Management*, (Preprint), 1-13.
- Khitruk, V. & Ulianova, O. (2012). Inclusive tolerance as a basis of professional competence of prospective teachers. *Problems of Education 21st. Century*, (43), 21-32
- Khormaie, F., Farmani, A. ve Soltani, E. (2014). Investigating the prediction role of patience as a moral construct and personality characteristics in the Hopelessness of University Students. *Medical Ethics Journal*, 8(28), 167–199.
- Kılıç, Y. (2018). Mesleki eğitimin önemine ilişkin bir durum çalışması. *Academia Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 1-16.
- Kıroğlu, K., Elma,C., Kesten & Egüz, Ş. (2012). Tolerance as a democratic value in higher education. *Journal of Social Studies Education Research*, 3(2), 86-105.
- Kızılcılık, S. ve Ertem, Y. (1994). *Açıklamalı sosyoloji terimler sözlüğü*. Ankara:

Atilla Kitabevi.

Kirton, G. and Greene, A. (2010). *The dynamics of managing diversity. A critical approach*. Elsevier/Butterworth-Heinemann, Oxford.

Kizi, S. S. S. (2020). Tolerance of future teachers in the further development of interethnic relations in education. *European Journal of Research and Reflection in Educational Sciences Vol, 8(2)*.

Knippenberg, A. V. & Ellemers, N. (1990). Social identity and intergroup differentiation processes. *European Review of Social Psychology, 1(1)*, 137-169.

Koca, S.(2017). Haçlı seferleri sebep ve sonuçları bakımından nasıl değerlendirilebilir akademik bakış. *Gazi Akademik Bakış, 10(20)*, 15-35. DOI: 10.19060/gav.

Koellen, T. (2021). Diversity management: A critical review and agenda for the future. *Journal of Management Inquiry, 30(3)*, 259-272.

Koriakina, A. A., Tretyakova, T. V., Ignatiev, V. P., & Olesova, S. G. (2019). Formation of tolerance in multicultural educational environment. *Revista ESPACIOS, 40 (9)*.

Koszalka, T. A., & Wu, C. P. (2004). A cultural historical activity theory [Chat] analysis of technology integration: Case study of two teachers. *Association for Educational Communications and Technology*.

Koştı, G. (2020). Sanayi 4.0 ve teknoloji bileşenleri. *Journal of Business Innovation and Governance, 3(2)*, 131-144.

Köllén, T. (2019). Diversity management: A critical review and agenda for the future. *Journal of Management Inquiry, 1056492619868025*.

Köse, H. (1996). *Cinsiyet bakımından ücret eşitliği eşit değerde işe eşit ücret*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Kreitz, P. A. (2007). Best practices for managing organizational diversity. *The Journal of Academic Librarianship, 34(2)*, 101-120.

Kucer, A. & Georgesku, M. (2020). Aspects of human tolerance. *Univers Pedagogic, (1)*, 101-111.

Kurtulmuş, M. (2016). The effect of diversity management on teachers' organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi, 6(3)*, 277-302.

Kurtulmuş, M. & Karabıyık, H. (2016). The effect of diversity management on

- teachers' organizational identification and turnover intention. *Journal of Human Sciences*, 13(1), 1324-1341.
- Kut, G. (2018). Irkçılıkla mücadele uzun soluklu bir çaba gerektirir. *İnsan Hakları Araştırma ve Uygulama Merkezi ve Unesco Felsefe ve İnsan Hakları Kürsüsü Bülteni*, 3, 10-12.
- Kuutti, K. (1996). Activity theory as a potential framework for human-computer interaction research. In B.A. Nardi (Ed.), *Context and Consciousness: Activity Theory and Human-Computer Interaction*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Küçükkömürler, S. ve Sakallı - Uğurlu, N. (2017). Gruplar arası ilişkileri düzenlemede sosyal temas kuramları: Gruplar arası, yayılmacı ve hayali temas. *Nesne Psikoloji Dergisi*, 5(9), 1-31.
- Lang, R. (2007). The development and critique of the social model of disability. *London: Leonard Cheshire Disability and Inclusive Development Centre*.
- Langmann, E. (2013). *The pedagogy of tolerance: a pedagogical-philosophical study of tolerance as a question for teaching*. (Doctoral dissertation). Örebro University, Örebro.
- Lazovsky, R. (2007). Educating Jewish and Arab children for tolerance and coexistence in a situation of ongoing conflict: An encounter program. *Cambridge Journal of Education*, 37(3), 391–408.
- Ledimo, O. (2015). Diversity management: An organisational culture audit to determine individual differences. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 31(5), 1733-1746. <https://doi.org/10.19030/jabr.v31i5.9388>
- Leont'ev, A.N. (1978). *Activity, consciousness and personality*, Englewood Cliffs: PrenticeHall.
- Li, Y., Gong, Y., Burmeister, A., Wang, M., Alterman, V., Alonso, A. & Robinson, S. (2021). Leveraging age diversity for organizational performance: An intellectual capital perspective. *Journal of Applied Psychology*, 106(1), 71.
- Lickona, T. (2016). Tolerance, diversity, and respect for conscience: The neglected issue. *State University of New York at Cortland*.
- Lim, N., Cho, M., & Hall, K. C. (2008). *Planning for diversity: Options and recommendations for DoD leaders*. Rand Corporation.

- Linton, Ralph (1936). *The study of man*. New York: Appleton Century Company, Inc.
- Livermore, D. (2010). *Leading with cultural intelligence: The new secret to success*. American Management Association, New York.
- Locke, J. (2014). *Yönetim üzerine ikinci inceleme*. (Çev: F. Bakırcı). Ankara: Ebabel Yayınları.
- Luijters, K., Van der Zee, K. I., & Otten, S. (2008). Cultural diversity in organizations: Enhancing identification by valuing differences. *International Journal of Intercultural Relations*, 32(2), 154-163.
- Mackelprang, R. W., ve Salsgiver, R. O. (2009). *Disability: A diversity model approach in human service practice*. Chicago: Lyceum Books.
- Mameghani, S. S. (2017). *Türkiye ve İran'daki üniversite öğrencilerinin affetme, tolerans ve mutluluk düzeylerinin karşılaştırılması* (Yayımlanmamış doktora tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.
- Mannix, E., & Neale, M. A. (2005). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological science in the public interest*, 6(2), 31-55.
- Manoharan, A., Madera, J. M., & Singal, M. (2021). Walking the talk in diversity management: Exploring links between strategic statements, management practices, and external recognition. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102864.
- Marshall, G. (2020). *Sosyoloji sözlüğü*. (Cev. Akınbay, O. ve Komurcu, D.), Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- Martins, L. L., Milliken, F. J., Wiesenfeld, B. M., & Salgado, S. R. (2003). Racioethnic diversity and group members' experiences: The role of the racioethnic diversity of the organizational context. *Group & Organization Management*, 28(1), 75-106.
- McBrien, A., Wild, M. & Bachorowski, J. (2018). Social-emotional expertise (SEE) scale: Development and initial validation. *Assessment*, 107319111879486.
- McConatha, J. T., Schnell, F., Stricker, L., & Magnarelli, J. (2020). I am not invisible: The impact of age discrimination in the workplace. *Innovation In Aging*, 4(1), 25.
- McCracken, G. (1988). *Qualitative research methods: The long interview*. Newbury Park, CA: SAGE Publications, Inc. doi, 10, 9781412986229.

- Mccrae, R.R., Costa, P.T. (1991). Adding liebe and arbeit: The full five-factor model and well-being. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17, 227–232.
- Mcdonald, L. (2007) *American ethnic history: Themes and perspectives*. Rutgers University Press.
- McGrath, J. E., Berdahl, J. L. & Arrow, H. (1995). Traits, expectations, culture, and clout: The dynamics of diversity in work groups. In S. E. Jackson & M. N. Ruderman (Eds.), *Diversity in work teams: Research paradigms for a changing workplace* (pp. 17–45). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10189-001>
- McMahon, A. M. (2010). Does workplace diversity matter? A survey of empirical studies on diversity and firm performance, 2000-09. *Journal of Diversity Management*, 5(2), 37-48.
- McMillan-Capehart, A. (2003). Hundreds of years of diversity: What took us so long?. *Equal Opportunities International*. 22(8), 31-32.
- Meetoo, V. (2020). Negotiating the diversity of ‘everyday’ multiculturalism: teachers’ e McConatha nactments in an inner city secondary school. *Race Ethnicity and Education*, 23(2), 261-279.
- Mejuyev, V. (1987). *Kültür ve tarih*. (S. H. Yokova, Çev.). Ankara: Başak Yayınları.
- Memduhoğlu, H. B. (2007). *Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre Türkiye’de kamu liselerinde farklılıkların yönetimi*. (Yayımlanmamış doktora tezi), Ankara Üniversitesi, Ankara.
- 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 işgücü çeşitliliği algıları ve çeşitlilik yönetimi: Nitel bir analiz. *Eğitim ve Bilim/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.
- Menteş, N. (2020). Mutluluk, gelir ve demokrasi: Dünya ülkeleri için yapısal eşitlik modeli önerisi. *Itobiad: Journal of the Human & Social Science Researches*, 9(3).

- Mert, G. (2020). Uluslararası işletmelerde etnik köken ve kültürel çeşitliliklerin kuşaklar bağlamında incelenmesi. *Journal Of Administrative Sciences/Yonetim Bilimleri Dergisi*, 18(36).
- Messe, P. (2021). Do discriminatory attitudes to older workers at work affect their retirement intentions?. *International Journal of Manpower*, 33 (4), 405 - 423. <https://doi.org/10.1108/01437721211243769>.
- Meşe, S. ve Bayraktar, O. (2020). Farklılıkların yönetimi ve örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel adaletin aracılık rolü. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(37), 175-199.
- Meuret, D. (2001). In pursuit of equity in education using international indicators to compare equity policies. *Kluwer Academic Publishers*, (93-111).
- Milena, J. (2013). Potential future managers and their opinion on the issue of diversity, inclusion and their possible use in management. *Journal of Competitiveness*, 5(2), 37-50.
- Miller, G. E., & Rowney, J. I. (2001). One step forward, or two steps back? Diversity management and gender in organizational analysis. In *Critical Management Studies Conference*.
- Mohammed (2019). *Tolerans ölçeğinin geliştirilmesi: Bir güvenilirlik ve geçerlilik çalışması*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.
- Montes, T., & Shaw, G. (2003). The future of workplace diversity in the new millennium. *Individual Diversity and Psychology In Organizations*, 385.
- Mor Barak, M. E. (2005). *Managing diversity, toward a globally inclusive workplace*. USA: Sage Publications.
- Mora, N. (2008). Kendi-öteki iletişimi ve etnomerkezcilik. *Selçuk İletişim*, 5(2), 206-218.
- Morrison, A. M., & Von Glinow, M. A. (1990). Women and minorities in management, *American Psychological Association*, 45(2), 200.
- Morrison, M., Lumby, J., & Sood, K. (2006). Diversity and diversity management: Messages from recent research. *Educational Management Administration & Leadership*, 34(3), 277-295.
- Motteram, G. (2013). *Innovations in learning technologies for English language teaching*, London: British Council.
- Mutluer, C. (2015). *Tarih derslerinin tolerans eğitimindeki yeri: Öğretmen görüşleri*.

- (Yayımlanmamış doktora tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Nahya, Z. N. (2011). İmgeler ve ötekileştirme: Cadılar, yerliler, Avrupalılar. *Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 27-38.
- Nazıroğlu, B., Gün, A., Kılıç, A.İ. ve Kaya, F. (2016). *Temel ahlaki değerler*. (Editör: Köylü, M.), Teoriden Pratiğe Değerler Eğitimi içinde (181-258). Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.
- Nelson, J. K., Poms, L. W., & Wolf, P. P. (2012). Developing efficacy beliefs for ethics and diversity management. *Academy of Management Learning & Education*, 11(1), 49-68.
- Nieto, S. (1993). Moving beyond tolerance in multicultural education. *Teaching Tolerance*. <http://www.sonianieto.com/OLD/PDF/Moving%20beyond%20tolerance%20Mult%20Ed%201994.pdf> adresinden alınmıştır.
- Nikukar, M. (2012). Examining the relationship between intolerance, anxiety and rumination. *Association for the Psychology of Clinical Order* 4(16), [in Persian].
- Ning, B., Rind, I. A., & Asad, M. M. (2020). Influence of teacher educators on the development of prospective teachers' personal epistemology and tolerance. *SAGE Open*, 10(1), 2158244020914639.
- Nussbaumer, D. (2012). An overview of cultural-historical activity theory (CHAT) use in classroom research 2000 to 2009. *Educational Review*, 64 (1), 37-55.
- Oberdiek, H. (2001). *Tolerance: Between forbearance and acceptance*. Lanham, Md: Rowman & Littlefield Publishers.
- Okat, B. (2010). *Örgütlerde farklılıkların yönetimi ve farklılık iklimine kuramsal bir yaklaşım*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Okçu, V. (2014). Relation between secondary school administrators' transformational and transactional leadership style and skills to diversity management in the school. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 14(6), 2162-2174.
- Okolie, U. C. (2020). Effect of diversity management on human resource management: Recruitment and selection in focus. *Annals of Spiru Haret University. Economic Series*, 20(2), 63-86.

- Oktariyati, S., & Suyatno, Y. (2019). Management on the integration of tolerance at inclusion school. *International Journal of Scientific & Technology Research* 8(10).
- Okumuş, E. O. (2020). İslam, Müslümanlar ve toplumsal değişim. *Tevilat*, 1(1), 69-103.
- Ordu, A. (2015). Diversity in high schools and diversity management: A qualitative study. *Educational Research and Reviews*, 10(7), 839-849.
- Ozansoy K, Altınay Z & Altınay F (2018). Developing strategies to prevent 'cyber-bullying'. *EURASIA Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 14(5):1925-1929.
- Öncer, A. Z. (2004). *İşletmelerde bireysel, örgütsel, yönetsel farklılık kaynakları ve farklılaşma stratejileri: Unilever Unity Projesi kapsamında bir araştırma*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Önger, S. (2013). *Sosyal Bilgiler eğitiminde hoşgörü (Eskişehir Odunpazarı ilçesi Sosyal Bilgiler öğretmenlerinin görüşleri)*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Pamukkale.
- Öz, C. S. ve Orhan, S. (2012). Özürlü istihdam yöntemlerinin uygulanabilirliği üzerine bir değerlendirme. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 3(2), 36-48.
- Özbilgin, M. F. (2019). Global diversity management. In *Global Diversity Management* (pp. 25-39). Springer, Cham.
- Özdemir, O., Özdemir, P. G., Kadak, M. T., & Nasırlıoğlu, S. (2012). Kişilik gelişimi. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 4(4), 566-589.
- Özdoğru, M. (2020). Okul yöneticilerinin farklılıkları yönetme becerileri ile yıldırma arasındaki ilişki. *Eğitimde Yeni Yaklaşımlar Dergisi*, 3(2), 73-85.
- Özkalp ve Kırel (2004). *Örgütsel davranış*. (2. Baskı). Eskişehir: TC Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Özkul, A.E., Özsezer, M. & Tufan, H. (2018). The historical background of tolerance education for blind learners in Cyprus. *Qual Quant* 52, 1007–1025. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11135-017-0554-z>
- Özsoy, E., & Yıldız, G. (2013). Kişilik kavramının örgütler açısından önemi: Bir literatür taraması. *İşletme Bilimi Dergisi*, 1(2), 1-12.
- Öztaşkın, Ö. B. ve İçen, M. (2015). Ortaokul öğrencilerinin hoşgörü eğilimleri ile

- demokrasi algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(02).
- Page, S. E. (2019). *The diversity bonus: How great teams pay off in the knowledge economy*. Princeton University Press.
- Park, J. S. Y. (2020). Translating culture in the global workplace: Language, communication, and diversity management. *Applied Linguistics*, 41(1), 109-128.
- Patra, J. N. & Mete, J. (2015). *Modern trends in peace education in 21st century*. New Delhi, India: APH Publishing Cooperation.
- Pitts, D. M. (2006). Modeling the impact of diversity management. *Review of Public Personnel Administration*. 26(3), 245.
- Pless, N. & Maak, T. (2004). Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice. *Journal of Business Ethics*, 54 (2), 129-147.
- Podsiadlowski, A., Gröschke, D., Kogler, M., Springer, C. ve Vander Zee, K. (2013). Managing a culturally diverse workforce: Diversity perspectives in organizations. *International Journal of Intercultural Research*, 37(2), 159–175.
- Point, S., & Singh, V. (2003). Defining and dimensionalising diversity: Evidence from corporate websites across Europe. *European Management Journal*, 21(6), 750-761.
- Polat, S. (2012). Farklılıklar yönetimi için gerekli örgütsel değerler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 12(2), 1397-1418.
- Polat, S., Arslan & Y., Günçavdi, G. (2016). The qualities of teachers who instruct peace education: Views of prospective teachers' who attended the peace education programme. *Journal of Education and Practice*, 7(28), 36-45.
- Popoola J. K. (2005). *Organizational identification and commitment as correlates of job satisfaction*. (PhD thesis). Howard University, Washington DC.
- Postholm, M.B. (2015). Methodologies in Cultural–Historical Activity Theory: The example of school-based development. *Educational Research*, 57(1), 43–58. Available at: <http://dx.doi.org/10.1080/00131881.2014.983723>.
- Powell, G. (2010). *Women & men in management*. University of Connecticut, USA: SAGE Publications, Inc.

- Poyraz, T., ve Arıkan, G. (2004). Avrupa Türkiye ilişkileri ve Avrupa yayımlıcağından sonra değişen "öteki" tanımları. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 21(1).
- Püsküllüoğlu, A. (2000). *Türkçe sözlük*. (3. Baskı). Ankara: Arkadaş Yayınevi.
- Püsküllüoğlu, A. (2001). *Türkçe'deki yabancı sözcükler sözlüğü*. Ankara: Arkadaş Yayınevi.
- Rabl, T., del Carmen Triana, M., Byun, S. Y., & Bosch, L. (2020). Diversity management efforts as an ethical responsibility: How employees' perceptions of an organizational integration and learning approach to diversity affect employee behavior. *Journal of Business Ethics*, 161(3), 531-550.
- Raffanti, M. A. (2006). Theoretical synergy: Evolving understanding of organizational diversity dynamics. *World Futures: Journal of General Evolution*, 62(7), 551-560.
- Reardon, B. (2000). Tolerance education: Review and projection. In B Moon, M Benperetz & S Brown (eds.), *International Companion to Education*. New York, NY: Routledge.
- Reardon, B. (2004). *Toleranța - calea spre pace*. Chişinău: ARC.
- Richard, O., McMillan, A., Chandwick, K., & Dwyer, S. (2003). Employing an innovation strategy in racially diverse workforces. *Group and Organization Management*. 28, (1), 107-126.
- Robinson, J. R., Workman, J. E., & Freeburg, B. W. (2019). Creativity and tolerance of ambiguity in fashion design students. *International Journal of Fashion Design, Technology and Education*, 12(1), 96-104.
- Roffi, A. (2020) Media education for equity and tolerance. Theory, policy and practice. (Edit: Maria Ranieri). *Media Education*, 11(1), 81-83. doi: 10.36253/me-9098
- Roosevelt Thomas, R. (1990). From affirmative action to affirming diversity. *Harvard Business Review*. 68 (2), 107-117.
- Rothe, E. M., Andres J. P. and Diana S. (2011). Identity and acculturation in immigrant and second generation adolescents. *Adolescent Psychiatry*, 1, 72-81.
- Rupp S (2013). Technology, e-learning and education in Africa. *Sangonet Pulse*, 29. Available at <http://www.ngopulse.org/article/technology-e-learning-and-education-africa> [Accessed 14 March 2021]

- Sabharwal M (2014). Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance. *Public Pers. Manage*, 43(2), 197- 217.
- Sağlam, T. Ç. ve Yaşar, M. (2017). Teoride, pratikte ve araştırmalarda öteki ve ötekileştirme. *Electronic Turkish Studies*, 12(3).
- Sağnak, C. ve Şentürk, M. (2012). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışları ile okul iklimi arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(1), 29-47.
- Salomon, M. F., & Schork, J. M. (2003). Turn diversity to your advantage. *Research-Technology Management*, 46(4), 37-44.
- Saraç, T. (2009). *Büyük Fransızca Türkçe sözlük*. İstanbul: Can Sanat Yayınları.
- Saulius, T. (2013). What is “tolerance” and “tolerance education”? Philosophical perspectives. *Baltic Journal of Sport and Health Sciences*, 2(89). DOI: <https://doi.org/10.33607/bjshs.v2i89.159>
- Saylık, A., Polatcan, M., & Saylık, N. (2016). Diversity management and respect for diversity at schools. *International Journal of Progressive Education*, 12(1), 51-63.
- Schirmer, W., Reich, W. & Weidenstedt, L. (2012). From tolerance to respect in inter-ethnic contexts. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 38(7), 1049-1065. DOI:10.1080/1369183X.2012.681448.
- Schnapper, D. (2005). *Sosyoloji düşüncesinin özünde öteki ile ilişki*. (Çev. Ayşegül Sönmezay). İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Schneider, Sherry K. and Northcraft, Gregory B. (1999). Three social dilemmas of workforce diversity in organizations: A social identity perspective. *Human Relations*, 52(11), 1445-1467.
- Seçkin, A. ve Seki, İ. (2019). TR222 bölgesinde yabancı göçmenlere karşı toleransın bölgesel kalkınmaya etkisi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 11(2), 1-15.
- Seki, İ. ve Seçkin, A. (2017). Çanakkale ili özelinde yabancı göçmenlere karşı toleransın bölgesel analizi. *Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(3), 453-462.
- Serinikli, N. (2021). Covid 19 salgın sürecinde örgütsel değişim: Uzaktan/Evden çalışma modeli. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(1), 277-288.
- Sevgi, P. (2006). *Augustus dönemi din ve din propagandası*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.

- Seyyar, A. ve Öz, C. S. (2007). *İnsan kaynakları terimleri ansiklopedik sözlük*. İstanbul: Değişim Yayınları.
- Sezici, E. (2008). *Motivasyon. İşletme beceri grup çalışması*. (Ed. Kenan Mehmet Ekici ve Tarık Zeki Şahım). Ankara: Savaş Yayınları.
- Sharma, S.,(2005). Multicultural education: Teacher' perceptions and preperation. *The Journal of Collage Teaching and Learning*, 2(5), 53-64.
- Sherpa, D. (2020). Diversity management in classroom: Exploration of teacher's role. *Patan Pragya*, 7(1), 279-288.
- Shiam, K. H. C., & Lodra, I. N. (2020). The development of learning tolerance values religious in the ogoh-ogoh tourism education in balun village. *Jurnal Moral Kemasyarakatan*, 5(1), 34-42.
- Shore, L.M., Randel, A.E., Chung, B.G., Dean, M.A., Ehrhart, K.H. and Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: a review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289.
- Somersan.S. (2004). *Sosyal bilimlerde etnisite ve ırk*. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Soykurt, M. & Uzunboylu, H. (2018). The impact of creative activities integrated into curriculum for tolerance education and teachers' reflections. *Qual Quant* 52, 913–927. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11135-017-0543-2>
- Soysal, A., ve Yalçın, Y. (2016). Örgütlerde farklılıkların yönetiminde yeni bir yaklaşım: Müzakereci kişilik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(1), 27-41.
- Sönmez,V. (2019). *Eğitim bilimine giriş*. (15. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Sönmez, A. Ö. ve Aksam, G. (2019). Üniversite öğrencilerinin tolerans düzeylerinin farklı değişkenlerle ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (41), 302-316.
- Sözer, M. A., & Allahverdi, K. (2012). Genel ilköğretim ile yatılı ilköğretim bölge okulu (YİBO) öğrencilerinin tolerans durumlarının incelenmesi. *Gazi University Journal of Gazi Educational Faculty (GUJGEF)*, 32(1).
- Speechley, C., & Wheatley, R. (2001). *Developing a culture for diversity in a week*. London: HodCer & Stoughton.
- Spinoza, B. (2008). *The theological-political treatise*. (Trans. J. I. Israel, M. Silverthorne). Cambridge: Cambridge University Press.

- Steger, M., & Erwee, R., (2001). Managing diversity in the public sector: A case study of a small city council. *International Journal Of Organisational Behaviour*, 4(1), 77-95.
- Stevens, F. G., Plaut, V. C., & Sanchez-Burks, J. (2008). Unlocking the benefits of diversity: All-inclusive multiculturalism and positive organizational change. *The Journal Of Applied Behavioral Science*, 44(1), 116-133.
- Strange, C., & Stewart, D. (2011). Preparing diversity change leaders. *Multicultural student services on campus: Building bridges, re-visioning community*, 254-266.
- Sudarsana, I. K., Mahardika, I. G. N. A. W., Wiguna, I. M. A., Juliantari, N. K., & Warta, I. N. (2019). The existence of Puja Mandala in manifesting tolerance education. In *1st International Conference on Life, Innovation, Change and Knowledge (ICLICK 2018)*. Atlantis Press.
- Sue, D. W., Capodilupo, C. M., Torino, G. C., Bucceri, J. M., Holder, A. M. B., Nadal, K. L., ve Esquilin, M. (2007). Racial microaggressions in everyday life: Implications for clinical practice. *American Psychologist*, 62(4), 271–286.
- Suls, J., & Wheeler, L. (2000). A selective history of classic and neo-social comparison theory. In *Handbook of Social Comparison* (pp. 3-19). Springer, US.
- Süral, Ö., P. (2007). *Çeşitliliği yeniden düşünmek ve çeşitliliklerin yönetimi*, M.Kurt, S.Bayraktaroğlu (Editör), *Türkiye 'de işletmecilikte yeni perspektifler içinde*, Gazi Kitabevi: Ankara.
- Sürgevil, O. (2008). Farklılık kavramına ve farklılıkların yönetimine temel oluşturan sosyopsikolojik kuramlar ve yaklaşımlar. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(20), 111-124.
- 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.
- Sütçigil, L., Yurdakul, A. N. N. & Türkçapar, M.H. (2017). The Investigation of relationship between procrastination and discomfort intolerance in university students. *Bilişsel Davranışçı Psikoterapi ve Araştırmalar Dergisi*, 6(3), 123-132.
- Syed, J. (2020). Diversity management and missing voices. In *Handbook of research on employee voice*. Edward Elgar Publishing.

- Syed, J. & Özbilgin, M. (2009). A relational framework for international transfer of diversity management practices. *The International Journal of Human Resources Management*, 20(12), 2435-2453.
- Şahin, Ç. (2011). Perspectives of prospective teachers about tolerance education. *Educational Research and Reviews*, 6(1), 77-87, Retrieved from <http://www.academicjournals.org/ERR>.
- Şencan, M. N.(2016). Beş faktör kişilik özellikleri ile işkolizm arasındaki ilişkinin incelenmesi: Kamu sektöründe çalışanlar üzerinde bir araştırma, *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(3), 229-246.
- Şenel, B. (2014). *Cinsel yönelim ayrımcılığının gündelik hayat yansımaları*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Şimşek, F. B. (2020). Engellilere yönelik yerel yönetim çalışmaları: Ümraniye Belediyesi Örneği. *Akademik MATBUAT*, 4(2), 41-60.
- Şişman, M., Güleş, H. & Dönmez, A. (2010). Demokratik bir okul kültürü için yeterlilikler çerçevesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (1), 167-182.
- Şişman, Y. (2014). Engellilerler açısından eşitlik, ayrımcılık ve eğitim hakkı. *Sosyal Politika Dergisi*. 32, 57 – 85. doi/10.21560/spcd.37719.
- Stringfellow, E. (2020). Ideas at work: a discursive institutionalist analysis of diversity management and social dialogue in France, Germany and Sweden. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(19), 2521-2539.
- Sürgevil, O. (2008). Farklılık kavramına ve farklılıkların yönetimine temel oluşturan sosyo-psikolojik kuramlar ve yaklaşımlar. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 111-124.
- Sürgevil, O., & Budak, G. (2008). İşletmelerin farklılıkların yönetimi anlayışına yaklaşım tarzlarının saptanmasına yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(4), 65-96.
- Şahin, Ç. (2011). Perspectives of prospective teachers about tolerance education. *Educational Research and Reviews*, 6(1), 77-87.
- Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories: Studies in social psychology*. New York: Cambridge University Press.
- Tan, Ş. (2016). *Öğretim ilke ve yöntemleri*. Ş. Tan(Ed.). (13. Baskı). İstanbul: Pegem Akademi Yayıncılık.

- Taşkın, L. (2004). Uluslararası sözleşmeler ışığında kadının durumu. *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 8(2).
- Taşlıyan, M., Çiçekoğlu, H., ve Afşar, A. (2017). Farklılıkların yönetimi ve ayrımcılık algısının üniveriste öğrencilerinin akademik performansları üzerine etkileri: Bir alan araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniveritesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(2), 101-124.
- Taşlıyan, M., Hırlak, B., Çiftçi, G. E., & Yılmaz, Ö. İ. (2017). Farklılık yönetiminin örgütsel adalet algısı ve örgütsel özdeşleşme üzerine etkisi: İç Anadolu ve Akdeniz bölgesinde yer alan üniversitelerde karşılaştırmalı bir araştırma. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 9(16), 1-19.
- Tatar, A. F. (2009). *Okul öncesi eğitiminde hoşgörü eğitimi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Ankara Üniversitesi, Ankara.
- TDK, (2021). Farklılık sözcüğü anlamı. *Türk Dil Kurumu Sözlükleri*. <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alınmıştır.
- Tayfur, M. F. (2016). *İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterlilikleri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Tayınmak, İ. (2020). Önyargılı tutumlar ve saldırganlık. *Uluslararası Sosyal Bilimler Akademik Araştırmalar Dergisi*, 4(1), 71-87.
- TDK (2021). *İrk kavramı*. <https://sozluk.gov.tr/> adresinden Nisan 2021 tarihinde alınmıştır.
- Tek, S. (2018). *Azınlıklarla sosyal hizmet: Türkiye’de yaşayan azınlıkların toplumsallaşma deneyimleri ve sosyal politika gereksinimleri*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Tekin, Y. F., ve Akyol, B. (2017). Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin değerlendirme sürecinde örgütsel adalete ilişkin görüşleri üzerine nitel bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 23(1), 166.
- Teközel, İ.M. (2007). *Gerçekliğin inşa etkinliği olarak sosyal karşılaştırma, sosyal karşılaştırma süreçlerinde gerçekçi ve kurgusal karşılaştırma enformasyonu kullanma eğilimlerinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Ege Üniversitesi, İzmir.

- Thomas, D. A. & Ely, R. L. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*. September-October, 79-90.
- Thomas, M. K., Mack, D.A. ve Montagliani, A. (2004). The arguments against diversity: Are they valid?. *The Psychology And Management of Workplace Diversity*, 31-51.
- Tillman, D. (2000). *Living values activities for young adults*. New York: Health Communications Inc.
- Topcubaşı, T. (2016). Farklılıklara saygı eğitiminde öğrenme ortamının düzenlenmesi ve öğrencilerle yürütülebilecek etkinlikler. *International Journal of Eurasian Education and Culture*, 1(1), 33-45.
- Tosun, F. Ç. (2021). Türk eğitim politikalarında sosyal adalet ve eşitlik. *Anadolu University Journal of Education Faculty*, 5(3), 348-368.
- Tozkoparan, G. ve Vatansever, Ç. (2011). Farklılıkların yönetimi: İnsan kaynakları yöneticilerinin farklılık algısı üzerine bir odak grup çalışması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 21, 89-109.
- Treven, S., & Mulej, M. (2006). Employee diversity management in the context of dialectical systems theory. *Cybernetics and Systems: An International Journal*, 37(8), 815-837.
- Treven, S., & Mulej, M. (2007). The systemic approach to the encouragement of innovativeness through employee diversity management. *Kybernetes*.
- Tunçer, R. N. (2020). *Bağımsız anaokullarında farklılıklar ve farklılıkların yönetimi*. (Yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Turhan K. (2013). 1700. yılında Milano Fermanı, Roma İmparatorluğu ve Hıristiyanlar, toplumsal tarih. *Akademia*. <https://www.academia.edu/> adresinden alınmıştır.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D. ve Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Oxford, England: Basil Blackwell.
- Türe (2014). *Sosyal Bilgiler öğretmenlerinin hoşgörü algısı ve hoşgörü eğitimine bakışı*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Antalya Üniversitesi, Antalya.
- Türe, H., ve Ersoy, A. F. (2015). Sosyal bilgiler öğretmenlerinin hoşgörü eğitimine bakışı ve hoşgörü eğitimine ilişkin uygulamaları. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 5(1), 57-87.

- Türnüklü, A. (2000). Eğitim bilim araştırmalarında etkin olarak kullanılabilir nitelikte birar aştırma tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 24(24), 543-559.
- Tyas, E. H., & Naibaho, L. (2020). Building a culture of tolerance since early childhood. *International Journal of Research-GRANTHAALAYAH*, 8(8), 244-249.
- Uluyol, F. M. (2016). Cinsiyet kimliği ve cinsel yönelime bağlı zorbalığa maruz kalma, sosyal destek ve psikolojik iyilik hali arasındaki ilişki. *Klinik Psikiyatri Dergisi*, 19(2), 87-96.
- Umutlu, S., & Öztürk, M. (2020). İş yaşamında kadın ve karşılaştığı sorunlar. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(3), 297-306.
- Unat, Y. (2017). *Karanlık çağlar gerçekten karanlık mı*. Akademia adresinden https://www.academia.edu/34868414/Karanlık_Çağlar_Gerçekten_Karanlık_Mı_Flar_Gerçekten_Karanlık_Mı alınmıştır.
- Unesco (1993). *Proclamation of the united nations year for tolerance and declaration on tolerance*. Conference: [UNESCO. General Conference, 27th session](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000095418), Paris. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000095418> adresinden alınmıştır.
- Unesco (1994). *Tolerance: the threshold of peace a teaching / learning guide for education forpeace, human rights and democracy (Preliminary version)*. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation, Paris <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000098178> adresinden alınmıştır.
- Unesco (1994). *Tolerance: the threshold of peace*. <http://www.unesco.org/images/0009/000981/098178e> 12.05.2019 tarihinde indirilmiştir.
- Unesco (1994). *Tolerance: The threshold of peace. A teaching/learning guide for peace, human rights and democracy*. Retrieved from http://www.unesco.org/education/pdf/34_57.pdf.
- Unesco (1995). *Declaration of principles on tolerance*. Retrieved from <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001518/151830eo.pdf>.
- Utkugün, C. ve Yazıcı, S. (2019). Öğretmen adaylarının hoşgörü değerine yaklaşımı. *Erzurum Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (9), 17-31.

- Ülkü, E.,(2011). Hoşgörü ve Tolerans,
<http://www.usdusunveotesi.net/sayil/hosgoruvetolerans.htm> adresinden 20
 Mayıs 2019 tarihinde alınmıştır.
- Ünlütürk, Ö. (2015). " İrk" kavramının tarihsel gelişimi ve adli antropolojide
 kullanımı. *Antropoloji*, (29), 93-116.
- Ünsür, A. (2020). Engellilere yönelik beceri kazandırma ve istihdam faaliyetleri ile bu
 alanda yerel yönetimlerin rolü, İstanbul Büyükşehir Belediyesi (İbb)
 örneği. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 9(23), 132-164.
- Üste, B. (2015). Hegel - Rousseau, Mill ve Hayek'in değerlendirmelerinde toplumda
 ötekileştirilen 'Kadın'ın konumu. *Denizli Üniversitesi Edebiyat Fakültesi
 Dergisi*, 4, 103-126.
- Üste, R. B. (2007). İnsan hakları eğitimi ve ilköğretimdeki önemi. *Ege Akademik
 Bakış*, 7(1), 295-310.
- Vaiz, O. & Güneşli, A. (2018). Technology-assisted tolerance education at elementary
 schools within the framework of inspector qualifications. *Qual
 Quant* 52, 1077–1091. <https://doi.org/10.1007/s11135-017-0558-8>
- Van Dick R. (2001). Identification in organizational context: Linking Theory and
 research from social and organizational psychology. *International Journal of
 Management Reviews*. 3 (4), 265-283.
- Vito, R., & Sethi, B. (2020). Managing change: Role of leadership and diversity
 management. *Journal of Organizational Change Management*.
- Vygotsky, L.S. (1978). *Mind in society: The development of higher psychological
 processes*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Vygotsky, L.S.(1987). Thinking and speech. In R. W. Rieber & A. S. Carton, eds.*The
 collected works of L. S. Vygotsky: Problems of general psychology*. New
 York, NY: Plenum Press.
- Wainryb, C., Shaw, L. A., Langley, M., Cottam, K., & Lewis, R. (2004). Children's
 thinking about diversity of belief in the early school years: Judgments of
 relativism, tolerance, and disagreeing persons. *Child Development*, 75(3),
 687-703.
- Walzer, M. (1998). *Hoşgörü üzerine*. (Çev: A. Yılmaz), İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Wang, X. & Froese, P. (2020). Attitudes toward religion and believers in China: How
 education increases tolerance of individual religious differences and


- intolerance of religious influence in politics. *Religion & Education*, 47(1), 98-117, DOI: [10.1080/15507394.2019.1626211](https://doi.org/10.1080/15507394.2019.1626211)
- Weaver, P., Wilborn, L., McCleary, K., & Lekagul, A. (2003). Diversity training management initiatives in the lodging industry: An exploratory analysis of underlying dimensions. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 27(2), 237-253.
- Weidenfeld, H. W. (2002). Constructive conflicts: Tolerance learning as the basis for democracy. *Prospects*, 32(1), 95-102.
- Wieck, C., Kunzmann, U., & Scheibe, S. (2021). Empathy at work: The role of age and emotional job demands. *Psychology and Aging*, 36(1), 36.
- Wieczorek-Szymańska, A. (2020). Gender diversity in academic sector—Case study. *Administrative Sciences*, 10(3), 41.
- Wijaya Mulya, T., & Aditomo, A. (2019). Researching religious tolerance education using discourse analysis: A case study from Indonesia. *British Journal of Religious Education*, 41(4), 446-457.
- Williams, B. (2004). *Etika ir filosofijos ribos*. Vilnius: Kultūros dialogo institutas.
- Williams, R. (2005). *Anahtar sözcükler: Kültür ve toplumun sözvarlığı*. (S. Kılıç, Çev.). İstanbul: İletişim Yayınları. (Orijinali 1976'da yayımlanmıştır).
- Williams, R. (2016). *Anahtar sözcükler*. (S. Kılıç, Çev.). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Winarni, S., & Rutan, R. (2020). Emphaty and tolerance in physical education: Cooperative vs. Classical learning. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, 39(2), 332-345.
- Wiryono, S. K., Kitri, M. L., Novani, S., Belgiawan, P. F., & Setiawati, M. (2020). Cultural influences on risk tolerance: Evidence for students in Indonesia. *International Review of Management and Marketing*, 10(5), 1-4.
- Woods, R. H., & Sciarini, M. P. (1995). Diversity programs in chain. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36(3), 18-23.
- Yadav, S., & Lenka, U. (2020). Diversity management: A systematic review. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*.
- Yanaşma, G. (2011). *Farklılıklar yönetiminin yönetsel etkinliğe katkıları: Çorum'da kamu kurumu örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hitit Üniversitesi, Çorum.

- Yang, Y. & Konrad, A.M. (2011). Understanding diversity management practices: Implications of institutional theory and resource-based theory. *Group and Organization Management*, 36(1), 6-38.
- Yeniad, S. (2021). *Liderlik ve yönetim / Leadership and management* (Yayımlanmamış Mezuniyet Projesi). Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Yanusova O. & Lautkina S. (2019). Communicative tolerance of the future teacher of Inclusive education. Bulletin of Mogilev State University named after AA Kuleshov. *Psychological and Pedagogical Sciences: Pedagogy, Psychology, Methodology*, (2), 60-65.
- Yavuzer, H. (2000). *Okul çağı çocuğu*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Yazgan, S. (2007). *Öfke kontrolü ile tolerans düzeyi arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.
- Yazıcı S, Başol G, Toprak G (2009). Öğretmenlerin çok kültürlü eğitim, tutumları: Bir güvenilirlik ve geçerlik çalışması. *H. Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi*, 37, 229-242.
- Yıldırım, A. ve H. Şimşek (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Yıldırım, A. ve H. Şimşek (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Yılmaz, F. (2017). Tolerans paradoksu. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 59, 577-606. DOI: <http://dx.doi.org/10.9761/JASSS7150>.
- Yılmaz, F. (2019). *John Locke ve Susan Mendus'un tolerans anlayışları*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Yousuf, Imran M., Alam, Mohammad T., Sarwar, Musavarah & Naseer-ud-Din, Muhammad (2010). Non-governmental organizations' service quality for development of basic education in Pakistan. *African Journal of Business Management*, 4(14), 3201-3206.
- Yousuf, M., Qadri, M. A. & Osmanov, H. (2019). Mevlana Rumi: A 13 th century scholar's teachings to foster tolerance, peace and harmony. *International Journal of Education, Culture and Society*, 4(4), 71.
- Yuldasheva, M. M. (2021). The development of tolerance and its efficiency based on national traditions. *Middle European Scientific Bulletin*, 8.
- Yürüşen, M. (1996). *Liberal bir değer olarak ahlaki ve siyasi hoşgörü*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

- Zakin, A. (2012). Hand to hand: Teaching tolerance and social justice one child at a time. *Childhood Education*, 88(1), 3-13.
- Zhang, M. M., Xia, J., Fan, D., & Zhu, J. C. (2016). Managing student diversity in business education: Incorporating campus diversity into the curriculum to foster inclusion and academic success of international students. *Academy of Management Learning & Education*, 15(2), 366-380.
- Zhang, X. (2016). On cultural coexistence in an age of globalization. *International Journal of Education and Research*. 4(6), 163-168.

Ekler

Ek-1: Milli Eğitim Bakanlığı İzin Formu



**KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ
MİLLİ EĞİTİM VE KÜLTÜR BAKANLIĞI
İLKÖĞRETİM DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ**

Sayı : İÖD.0.00-006-20/E.7325 16 Aralık 2020

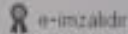
Konu : Özge Sakallı'nın Anket Uygulama İstemi Hk

Sayın Özge Sakallı,

İlgi : 8 Aralık 2020 tarihli başvurunuz.

Müdürlüğümüze bağlı Lefkoşa Bölgesindeki ilkokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlere uygulamak istediğiniz "Okul Yönetiminde Tolerans Eğitimi İlköğretimde Öğretmen, Öğrenci ve Okul Çevresinden Kaynaklanan Farklılıkların Yönetimine İlişkin Değerlendirme" konulu çalışmanız, Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü tarafından incelenmiş gizlilik ve gönüllülük ilkelerine riayet edilerek uygulanması uygun görülmüştür.

Çalışma uygulamadan önce okul müdürlükleri ile temas kurulması ve tamamlandıktan sonra da sonuçların Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü'ne iletilmesinin yasa gereği olduğunu bildirir, gereğini saygı ile rica ederim.



Hakkı BAŞARI
Müdür

Not: 93/2007 sayılı Elektronik İmza Yasaası'nın 6 maddesi gereği bu belge elektronik imza ile imzalanmıştır.

Evrak Değerlendirme Kodu : EZEĞAYİDÖBÖZVİDİBÖVNAÖ Evrak Takip Adresi : <http://degirtilama-ehy.gov.tr.tr>
 Şhi. Mehmet Hasan Tuna Sokak, No.5 Yenimahalle 99010 LİFKOŞA
 Tel: 2286493
 Faks: 2287158

Bilgi için: Yasemin ŞENOL
Eğitim Öğretim Uzmanı
(Görevlendirme)

Ek 2. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

Okul Yönetiminde Tolerans Eğitimi ile Farklılıkların Yönetimine Yönelik Değerlendirilmesi

Görüşme Formu

Ben Özge SAKALLI, Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Ana Bilim Dalı'nda yürüttüğüm "Okul Yönetiminde Tolerans Eğitimi ile Farklılıkların Yönetimine Yönelik Değerlendirilmesi" konulu bir araştırmaya bilgi toplamak amacıyla görüşlerinizi almak istiyorum.

Araştırma sonucunda elde edilecek bilgiler sadece bilimsel amaçla kullanılacak ve gizlilik ilkesine uyulacaktır. Bu amaç doğrultusunda birinci bölümde 6 adet kişisel bilgi sorusu ve ikinci bölümde 11 adet açık uçlu soru oluşturulmuştur. Bu soruların yanıtlanması için kırk beş dakikalık bir sürenin yeterli olacağı düşünülmektedir. İzin verirseniz görüşmeyi kaydetmek istiyorum. Bu araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz için teşekkür ederim.

BİRİNCİ BÖLÜM

Kişisel Bilgi Formu

1. Cinsiyetiniz?

Kadın Erkek

2. Yaşınız?

21-25 26-36 31-35 36-40 41 ve üzeri

3. Kaç yıllık mesleki deneyime sahipsiniz?

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

4. Eğitim düzeyiniz?

Lisans Yüksek Lisans Doktora

5. Lisans/Yüksek Lisans/Doktora eğitiminiz süresince farklılıkların yönetimi konusunda ders aldınız mı?

Evet Hayır

6.Tolerans eğitimi konusunda herhangi bir çalışmaya katıldınız mı?

Evet Hayır

Cevabınız evet ise ne tür bir çalışma olduğunu kısaca açıklayınız.

.....

İKİNCİ BÖLÜM

1. Okullarda karşılaştığımız farklılıklar (okul çevresi, öğretmen ve öğrenci) nelerdir?

2. Okullarda farklılıklardan (okul çevresi, öğretmen ve öğrenci) kaynaklı ortaya çıkabilecek olan olumlu ve olumsuz durumlar hakkında ne düşünüyorsunuz? Örnekleyiniz.

3. Farklılıkların yönetilmesinde okul yöneticilerinin ortaya koyduğu uygulamalar ve politikalar konusunda üzerlerine düşen görevleri yerine getiriyorlar mı? Ek soru: Ne gibi uygulamalar yapılabilir?
4. Farklılıkların etkili yönetilmesine ilişkin okul yöneticilerinin sahip olması gereken örgütsel değerler, izlenen politika ve stratejiler, uygulama, tutum ve davranışlar nasıl olmalıdır?
5. Tolerans kavramı size neyi çağrıştırıyor? Ek soru: Tolerans kavramının en çok hangi konularla alakalı olduğunu düşünüyorsunuz?
6. Tolerans eğitiminin çocuklara faydasının olabileceğine inanıyor musunuz? Ek soru: Sizce, çocuklara hangi davranışlar tolerans eğitimi sayesinde kazandırılabilir?
7. Okulda tolerans bilincinin geliştirilmesi konusunda okul yönetimi ne tür çalışmalar (faaliyetler) yapılabilir?
8. Okullarda tolerans eğitimi ne tür etkinlikler ve materyallerle yapılabilir? Ek soru: sizce okulda tolerans bilinci kazandırmak için eğitimde kullanılan materyallerin /kaynakların yeterli olduğunu düşünüyor musunuz? Sonda: Yeterli / yetersiz ise hangi bakımdan öyle olduğunu düşünüyorsunuz? Hikaye kitapları, teknoloji, bilgisayar vb.

Ek 3. YDÜ Bilimsel Araştırma Etik Kurulu Onay Yazısı

BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR ETİK

KURULU

13.05.2020

Sayın Özge Sakallı

Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'na yapmış olduğumuz YDÜ/EB/2020/488 proje numaralı ve **“Okul Yönetiminde Tolerans Eğitiminin İlköğretimde Öğretmen, Öğrenci ve Okul Çevresinden Kaynaklanan Farklılıkların Yönetimine İlişkin Bir Değerlendirme”** başlıklı proje önerisi kurulumuzca değerlendirilmiş olup, etik olarak uygun bulunmuştur. Bu yazı ile birlikte, başvuru formumuzda belirttiğiniz bilgilerin dışına çıkmamak suretiyle araştırmaya başlayabilirsiniz.

Doçent Doktor Direnç Kanol

Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu Raportörü

A handwritten signature in cursive script, reading 'Direnç Kanol'.

Ek-4. Turnitin Raporu

Tolerans

ORIGINALITY REPORT

3 %	2 %	0 %	2 %
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	docs.neu.edu.tr Internet Source	<1 %
2	Submitted to Yakın Doğu Üniversitesi Student Paper	<1 %
3	Submitted to Middle East Technical University Student Paper	<1 %
4	Submitted to Istanbul Aydin University Student Paper	<1 %
5	acikerisim.deu.edu.tr Internet Source	<1 %
6	fmgtegitimikongresi.com Internet Source	<1 %
7	openaccess.hacettepe.edu.tr:8080 Internet Source	<1 %
8	Submitted to Ataturk Universitesi Student Paper	<1 %
9	acikerisim.pau.edu.tr:8080 Internet Source	<1 %

Ek-5. Özgeçmiş**ÖZGEÇMİŞ**

- 1. Adı Soyadı :** Özge SAKALLI
- 2. Doğum Tarihi :** 07.03.1990
- 3. Unvanı :** Uzman
- 4. Öğrenim Durumu :** Yüksek Lisans Mezunu
- 5. Çalıştığı Kurum :** MEB – Şehit Yalçın İlkokulu

Derece	Alan	Üniversite	Yıl
Lisans	Sınıf Öğretmenliği	Atatürk Öğretmen Akademisi	2010-2011
Y. Lisans	Eğitim Bilimleri, Eğitim Yönetimi	Yakın Doğu Üniversitesi	2016-2017
Doktora	Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Eğitim Yönetimi	Yakın Doğu Üniversitesi	Devam Etmekte

6. Bitirilen Yüksek Lisans Tezi**Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması**

Tez konusu: *Barış Eğitiminin Eğitim Yönetimi Paydaşlarının Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi*

7. Yayınlar**7.1. Uluslar arası hakemli dergilerde yayınlanan makaleler**

- 7.1.1. Sakalli, O., Altinay, F., Altinay, M. & Dagli, G. (2021). How Primary School Children Perceive Tolerance By Technology Supported Instruction In Digital Transformation During Covid. *Frontiers in Education*, DOI: 10.3389/fpsyg.2021.752243.

7.2.Uluslar arası bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitabında (Proceeding) basılan bildiriler.

- 7.2.1. Sakalli, O., Altınay F. ve Dağlı, G. (2019). *İlköğretimde Öğretmen, Öğrenci ve Okul Çevresinden Kaynaklanan Farklılıkların Yönetimine İlişkin Bir Değerlendirme*. ICIER 2019 International Conference on Interdisciplinary Educational Reflections, Kıbrıs (Mart, 2019).
- 7.2.2. Sakalli, O., Altınay F., Altınay, M., Dağlı, G. & Altınay, Z. (2021). *Students' Perceptions on Technology Supported Instruction in Tolerance Education*. Word Lumen Congress 2021 (WCL 2021), Romania (May, 2021).

7.3.Yazılan kitaplar

- 7.3.1. Sakalli, Ö., Taçman, M., Baş, Ç., Karataşlı, S. ve Yağlı, Y. (2018) *KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı İlkokul 3. Sınıf Hayat Bilgisi Ders Ders Kitabı-I*. Kıbrıs: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları.
- 7.3.2. Sakalli, Ö., Taçman, M., Baş, Ç., Karataşlı, S. ve Yağlı, Y. (2018) *KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı İlkokul 3. Sınıf Hayat Bilgisi Ders Ders Kitabı-II*. Kıbrıs: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları.
- 7.3.3. Sakalli, Ö., Taçman, M., Baş, Ç., Karataşlı, S. ve Yağlı, Y. (2018) *KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı İlkokul 3. Sınıf Hayat Bilgisi Ders Ders Kitabı-III*. Kıbrıs: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları.

8. Projeler

- 8.1. Eğitim Bilimleri Enstitüsü Stratejik Plan Hazırlama Projesi (2019).
- 8.2. KKTC Milli Eğitim Bakanlığının, Doğu Akdeniz Üniversitesi ile birlikte yürüttüğü **Temel Eğitim Programları Geliştirme Projesi** kapsamında "**İlkokul 3. Sınıf Hayat Bilgisi Ders Kitabı**" komisyonu üyesi görevi (2018).

9. Kurslar

- 9.1. YDÜ Yaşam Boyu Eğitim Merkezi ve KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı tarafından düzenlenen "Çocuklarımızı Sanal Düşmandan Koruyoruz" kursuna katılım (Şubat, 2021).
- 9.2. KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı tarafından düzenlenen "Dijital Sınıflarda Alternatif Değerlendirme Yaklaşımları ve E- Portfolyo Uygulamaları" kursuna katılım (Ağustos- Eylül, 2020).

- 9.3.KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı tarafından düzenlenen “Dijital Sınıflarda Öğretimin Planlanması, Uygulanması ve Sınıf Yönetimi” kursuna katılım (Ağustos- Eylül, 2020).
- 9.4.KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı tarafından düzenlenen “Okulların Açılması ve Eğitimde Yeni Dönem” kursuna katılım (Ağustos- Eylül, 2020).
- 9.5.KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı tarafından düzenlenen “Uzaktan Eğitimde Dijital Yaklaşımlar” kursuna katılım (Haziran - Temmuz, 2020).
- 9.6.YDÜ Toplumsal Araştırma ve Geliştirme Merkezi işbirliğinde düzenlenen “Toplumsal Hizmet Çalıştayı” na katılım. (Mayıs,2020).
- 9.7.YDÜ Toplumsal Araştırma ve Geliştirme Merkezi işbirliğinde düzenlenen “Analysis of Societies: Transformation, Technology and Education” isimli panele katılım. (Mayıs,2020).
- 9.8.YDÜ Toplumsal Araştırma ve Geliştirme Merkezi işbirliğinde düzenlenen “Toplumsal Dönüşümde Toplumsal Hizmet Çalıştayı”na katılım. (Mayıs,2020).
- 9.9. YDÜ Toplumsal Araştırma ve Geliştirme Merkezi işbirliğinde düzenlenen “Women’s Voices in the Field of Educational Technology” isimli panele katılım. (Mayıs, 2020).
- 9.10. 3.Cyprus International Congress of Educational Research, isimli konferansa katılım, 2017
- 9.11. YDÜ Toplumsal Araştırma ve Geliştirme Merkezi ile TC Engelsiz Bilişim Platformu katkıları ile hazırlanan 5. Engelsiz Bilişim Günleri (Aralık, 2017).
- 9.12. Girne Üniversitesinin düzenlenmiş olduğu “5th Cyprus International Conference on Educational Research” adlı konferansa katılım, 2016.
- 9.13. DESAM tarafından düzenlenen Sosyal Bilimler Alanında Bilimsel Makale Yazım Kursu (Mart, 2016).
- 9.14. Ada Eğitim ve Akademi’nin düzenlediği “Human Influence Education” isimli kurs, 2015.
- 9.15. Kıbrıs Türk Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik Derneği’nin düzenlemiş olduğu “Etkili İletişim” kursu
- 9.16. KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı ile KKTC Sağlık Bakanlığı işbirliği ile Şht. Yalçın İlkokulu’nda “Çocuklarda Sık Görülen Hastalık Belirtileri ve Başetme Yöntemleri” konulu seminere katılım.

- 9.17. Medikent Hastanesi tarafından düzenlenen “Çocuklarda Yaşanabilen Dil ve Konuşma Bozuklukları” ve “Ses Kullanım Teknikleri” kursları.
- 9.18. Tepebaşı İlkokulu’nda Lidya Eğitim Danışmanlık tarafından hazırlanan “Grafik ve Ofis Yazılımları ile Görsel Eğitim İçerikleri Hazırlama” isimli kurs (24 saatlik).

10. Çalıştay

- 10.1. “Çocuklar Sorguluyor” adlı KKTC Cumhurbaşkanlığı tarafından düzenlenen çocuk çalıştayında görev alındı.(Nisan, 2018).