

## YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNE İLİŞKİN ALGILARININ İNCELENMESİ

Aydın BALLYER \*  
Yüksel GÜNDÜZ \*\*

### ÖZET

Bu çalışmanın amacı, yönetici ve öğretmenlerin okullarında farklılıkların yönetimine ilişkin algılarını belirlemektir. Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğü Kadıköy ve Kartal İlçelerinde bulunan okullarda çalışan yönetici ve öğretmenler oluşturmaktadır. Örneklemini ise, evrenden basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle belirlenen 92 yönetici ve 568 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma nicel bir araştırma olup, verileri toplamak için R. Balay ve M. Sağlam (2004 ) tarafından geliştirilen 28 maddelik “Farklılık Yönetimi Ölçeği “ kullanılmıştır. Kullanılan ölçeğin maddeleri Likert tipi olup, değerlendirme beşli skala üzerinden yapılmıştır. Ölçeğin yönetici ve öğretmenlere uygulanması sonucu elde edilen veriler, yüzde, frekans, ortalama, t testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile çözümlenmiştir. Buna göre yönetici ve öğretmenlerin “farklılıkların yönetimi ölçeğinin” tüm maddeleri bazında genel algıları, “az katılıyorum” düzeyinde olmuştur. “Bireysel tutumlar ve davranışlar” alt boyutunda belirtilen maddelere yönetici ve öğretmenler ortalama olarak “katıldıklarını” belirtirken, “örgütsel değerler ve normlar” ile “yönetsel uygulamalar ve politikalar” alt boyutundaki maddelere ise “az katıldıklarını” belirtmişlerdir. Yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında, cinsiyet, unvan, mesleki kıdem, eğitim durumu ve hizmet içi eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

**Anahtar sözcükler:** Farklılık, farklılıkların yönetimi, yönetici, öğretmen

## EXAMINING THE PERCEPTIONS OF ADMINISTRATORS AND TEACHERS RELATED TO DIVERSITY MANAGEMENT IN THEIR SCHOOLS

### SUMMARY

Main purpose of this study is to determine the perceptions of administrators and teachers related to diversity management in their schools. Descriptive method has been used in this study. The main population of this study is the administrators and teachers who work in Kadıköy and Kartal townships at national ministry schools. The sampling of this study is 92 administrators and 568 teachers who have been chosen randomly in this

\* Öğr. Gör. Dr. Yıldız Teknik Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulu Davutpaşa Kampüsü  
Esenler-İstanbul, [balyer2001@gmail.com](mailto:balyer2001@gmail.com)

\*\* Yrd. Doç. Dr. Artvin Çoruh Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Seyitler Kampüsü Artvin,  
[gunduz0735@hotmail.com](mailto:gunduz0735@hotmail.com)

population. The study has been conducted quantitatively and the data have been gathered by means of “Diversity Management Scale” developed by R.Balay and M.Sağlam (2004). The items were Likert-type and the evaluation has been made five-scale format. The findings have been analyzed with percentage, frequency, mean, t-test and one-way variant analysis (ANOVA) methods. According to the findings obtained in this study, teachers and administrators’ diversity management perceptions are low in all items level. Participation in the items of “Individual attitudes and behaviors” sub-dimension is at medium level; in “institutional values and norms” and “administrational practices and policies” sub-dimensions is low. It has also been found out that there are significant differences between the opinions of the teachers and administrators according to their sex, job title, length of service, educational situation and number of in-service training.

**Key words:** Diversity, diversity management, administrator, teacher

Örgüt, birçok özellikleri bakımından birbirlerinden farklı olan bireylerden oluşur. Farklılık, herhangi bir grup, topluluk ya da örgüt içinde insanların farklı kimlik, geçmiş, deneyim, inanç, yaş, cinsiyet, ırk, etnik grup, milliyet, din, sınıf, iş deneyimi, fiziksel yeterlik, eğitim düzeyi, aile durumu, siyasal ve ekonomik eğilimleri gibi özelliklerin bir karışımıdır (Foxman ve Easterling 1999; Sonnenschein, 1997; Wentling, 2001). Farklılıkları, yaş, cinsiyet, ırk, etnisite, cinsel tercih, sakatlık gibi biyolojik ve görünebilen birincil ve genelde görülemez olan dil, eğitim, değerler, kültür, öğrenme yaklaşımı gibi ikincil sosyo-kültürel farklılıklar olarak da tanımlamak mümkündür (Faganel ve diğerleri, 2005; Lopez, 2008; Rosado 2006;1997). Diğer bir değerlendirmeye göre farklılık birisini diğerlerinden ayıran bazı açık ve gizli özelliklerden ibarettir (Wentling, 2001, s. 3). Bu farklılıkları bazı bilim adamları temelde dört başlık altında toplamaktadırlar. Bunlar; kişilik (özellikler, beceriler ve yetenekler gibi), içsel (*cinsiyet, ırk, etnisite, zekâ seviyesi, cinsel tercih gibi*), dışsal (*kültür, milliyet, din, evlilik durumu, ebeveyn durumu gibi*) ve örgütsel (*pozisyonu, bölümü ve sendikali olup olmaması gibi*) unsurlardır (Kreitz, 2007, s. 3).

Günümüzde iş gücünün hareketliliği, kompozisyonu, insan ilişkileri, küresel hareketlilik ve rekabet insanların farklılıklara alışık olmasını gerekli kılmaktadırlar (Kreitz, 2007, s.2; Wentling, 2001). Bu nedenle örgütler, farklı özelliklere sahip bireylerin birlikte uyum içinde çalışmasını sağlamak durumundadırlar (McMahan ve diğerleri 1998, s.198). C. Rosado’ya göre (2006) 21. yüzyılda çalışma yaşamının yeni paradigması çok kültürlülük ve farklılık büyük oranda yanlış anlaşılmakta ve yönetilmektedir. Ona göre çok kültürlülük ve farklılık konuları bir yönetim sanatı olarak hiç kimsenin dışında kalmaması durumudur. İnsanların çeşitli yönlerden birbirlerinden farklılaşmakta olması durumu, bir arada bulunmak zorundaki insanlarda yer yer doğal bir baskı nedeni olabilmektedir. Bu noktada, farklılıkların yönetimi dah önemli bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Pless ve Maak, 2004, s.130).

Böyle bir yönetim sanatı bir dizi farklı özelliklere ve yeteneklere sahip insanın bir örgütte ortak amaçlar için farklılıklarını bir yana bırakarak eşgüdümlemesi anlamına gelmektedir. Farklılıkların yönetimi denildiğinde, insanlar arasındaki farkların, örgüt için maliyet yaratan bir durum olmaktan çok, bir varlık haline dönüşmesini sağlayacak süreç ve

stratejilerin amaca hizmet edecek yönde kullanılması anlaşılmalıdır (Hays-Thomas, 2004, s.12). Bu anlamda örgütler, söz konusu farklılıkları bir manivela gibi kullanarak farklı olanın güçlendirmesi ve örgütsel aidiyetinin artırılmasını sağlayabilir (Reichenberg, 2001, s. 7; Rosado, 2006; Wentling, 2001, s.4). Yani farklılıkların yönetimi R.M. Wentling 'in (2001) ifade ettiği gibi standart uygulamalar ve onlara dair kültürün değişmesi anlamına gelmektedir.

Farklılıkların yönetimi, kişisel farklılıkları göz önünde bulundurarak bireyin örgütteki bu durumuna değer vermekte ve saygı göstermeyi gerekli kılmaktadır. Örgütteki bütün bireyler bu farklılıklarının bir zenginlik unsuru olduğunu kabul etmek durumundadırlar (Steger ve Erwee, 2001, s.78). Farklılıkların yönetimiyle amaçlanan, tüm çalışanların bütün yeteneklerini örgütün amaçlarına katkı sağlayacak şekilde en üst düzeye çıkarması, cinsiyet, ırk, milliyet, yaş ve benzeri grup kimliklerine bakılmaksızın gerçek potansiyellerine ulaşmalarının sağlanmasıdır (Cox, 1994). Bu yaklaşım, örgütlerde farklılıkların olası fırsatları en üst düzeye çıkartırken, sınırlılıklarını ise en aza indirme konusunda olanaklar sağlamaktadır (Mollica 2003, s.415; Wentling, 2001).

Farklılıkları yönetmenin en iyi yolu, farklı özelliklere sahip insanları bir arada çalıştırmak, bu insanlar ve gruplar arasındaki ilişkileri daha iyi duruma getirmekten geçmektedir (Bhadury ve diğerleri 2000, s.144). Böyle bir düzenlemede, çoğunluk kadar azınlık grup üyeleri de örgütün davranışsal rolleri, değerleri ve politikalarının oluşumunda söz sahibi olabilirler (Kırby ve Richard 2000, s.368). Başarıyla uygulanması durumunda farklılık yönetimi programları, örgütsel gücün dengelenmesi, karar almaya katılım ve örgütsel rekabet fırsatı sağlayarak herkes için eşit fırsatların yaratılmasına olanak sağlayabilir. Çünkü farklılıklar, beraberinde yeni bakış açıları ve yaratıcılık için büyük bir potansiyel oluşturabilir, karmaşık ve dinamik iş ortamının gerektirdiği geniş sorun çözme yeteneğini canlı tutabilir (Schermerhon ve diğerleri, 2000, s.61).

Eğitim yönetimi açısından değerlendirildiğinde günümüzde eğitimciler artan bir oranda farklılıklarla karşı karşıyadırlar. Öncelikle birçok farklı özelliklere sahip insanın bir araya geldiği okul, karşılıklı saygının, uyumun ve toleransın sağlanmasında model olan yerdir (DEET, 2001, s. 3). Eğer eğitimciler olarak bizler öğrencilerimizin her geçen gün artmakta ve küreselleşmekte olan çok kültürlü ve farklılıkların egemen olduğu çağda başarılı olmalarını istiyorsak, onları bu yönde hazırlamalıyız. Çünkü bu durum onların gelecekte iş bulabilmelerini de belirleyebilir (Wentling, 2001, s. 8). Bu konuda yaptığı bir değerlendirmede B. Gary (1994), okullardaki çok kültürlülüğün yönetiminin okulun personel, program, ders izlenceleri, sınıf avlar, pedagoji, disiplin politikaları, öğrenci, ebeveyn ve toplum katılımı gibi işleyişi üzerinde önemli etkilerinden söz etmektedir. Dolayısıyla eğitim örgütlerinde farklılıkların yönetiminin başarıyla sürdürülmesi, öğretmenler, öğrenciler, yöneticiler ve toplumun tamamına önemli yararlar sağlar. Bu durum, öncelikle değişik deneyimlerle ve bakış açılarıyla çevrili bir yaşam alanı yaratır. Bunun yanı sıra etkin bir kültürel alışveriş, esneklik ve yaratıcılık anlamında değerli deneyimler yaşanmasını olanaklı kılabılır. Okulda bu kültürü yaşam biçimi olarak benimseyen yöneticiler, öğretmenler ve öğrenciler bu durumu bir zenginlik olarak algılamaya devam edebilirler. Bu nedenle okul örgütünün bu yapısından esinlenen öğrenciler, sonraki deneyimlerinde farklılık durumlarını doğal yaşamlarının parçası olarak kabul ederler.

Okul yöneticilerinin bu anlamda, farklı grupların kafasında var olan kültürel yapıya dair anlayışı değiştirerek ve güçlendirerek bunları okulun ortak örgütsel hedeflerine yönlendirmek gibi bir sorumlulukları bulunmaktadır. Okullarda etkili bir eğitim-öğretim yapabilmek için gerek öğretmenlerin gerekse yöneticilerin bu farklılıkları iyi tanımaları ve bu durumu yönetebilmek amacıyla uygun yöntemler geliştirmeleri gerekmektedir (Sharma, 2005, s. 53). Öğrencileri güdülemek ve eğitmek için öğretmenlerin ya da yöneticilerin öğrencilerinin etnisite, ırk, yaş, din, dil gibi istisnaları oluşunu bilmeleri gerekmektedir. Bunların bilinmemesi yer yer yanlış eğitimsel uygulamalara neden olabilmektedir. Hatta bu durumun farkında olunmaması öğrencilerde stres, öfke ve destekten yoksun olma hissine yol açabilmektedir. Bu nedenle kültürel farklılık durumunun öğretmen eğitiminden itibaren kazandırılması üzerinde durulmaktadır. Bu amaçla öğretmen eğitiminde Kültürel Göstergeler Rol Oyunları (*Cultural Implications Role Play*) ile öğretmenler eğitim ve görevleri esnasında hizmet içi eğitimlerle değişik rol oyunları ile gerçek yaşama daha iyi hazırlanmalıdırlar (Watkins ve Butler, 1999, s. 27).

Okul toplumunda bulunan öğretmen ve öğrenciler bakımından rahat, güvenli bir öğrenme ortamının bulunması, bu insanların kendilerini daha rahat ifade etmelerine olanak sağlar. Bu durum da sonuç olarak onların katkılarının değerli olduğu hislerini taşımalarına neden olabilir. Bunun yanı sıra sürdürülebilir bir gelişme ve demokrasi bakımından öğretmenlerin farklılıklara göre yetiştirilmelerinin önemli bir yaklaşım olduğu değerlendirilmektedir. Bu anlamda sınıfların önemi büyüktür. Öğretmenler ve yöneticilerin okul ve sınıf gözlemleri çok önemlidir. Gerek okul gerekse sınıf düzeyinde bazı öğrencilerin ya da grupların baskın olmalarına izin verilmemelidir (Desillas, 1995, s.3; Wentling, 2001). Gerginliğin hâkim olduğu okul ve sınıf ortamlarında öğrenme gerçekleşemez. Okulda huzuru bozacak durumların yaşanmaması, öğretmenler ve yöneticilerin okul ve sınıf ortamlarında rollerini iyi yerine getirmelerine bağlıdır. Örneğin, öğretmen ya da yönetici okulda eğer herkese eşit oranda saygı ile yaklaşır orada bulunan diğerleri de onu model alırlar. Bu durum öğretmen ve müdür ilişkilerinde de aynı şekilde yaşanabilir. Yani müdürünün adil ve herkese eşit bir tutumla yaklaştığını gören bir öğretmenin bu yönde davranış göstermesi büyük bir olasılıktır. Okul yöneticileri, öğretmenlerin yer değiştirme, terfi ve görevlendirme işlemlerinde siyasal, dinsel gibi özel durumlarını gözlemeksizin davranışlarıyla model oluşturmalarıdır (DEET, 2001, s. 7). Ancak bu durum her zaman bu şekilde yaşanmamaktadır.

Yöneticiler ve öğretmenlerin okulda her bir bireyin insan olarak değerli olduğu ve farklılıkların ancak zenginlik katacağı temasını hem davranışlarında hem de sözlerinde göstermeleri gerekmektedir. Bu tutumlarını sadece meslektaşlarına ve öğrencilerine değil öğrenci velilerine karşı da sürdürmeleri gerekmektedir. Eğer öğretmen ve öğrenciler müdürlerin bu anlamdaki tutumlarını önyargılı görürlerse, okulda iç barış tesis edilemeyeceği gibi bu durumdan akademik işleyiş de önemli zarar görebilir. Bu durumda müdürler bir lider olarak daha dikkatli davranmalıdırlar. Buna göre müdürler, kendi rolünü ideal ve iç barışı sağlamaya yönelik sürdürmeli ve aynı zamanda öğretmen-öğrenci davranışlarının iyi birer gözlemcisi olmalıdırlar. Gördüğü bir yanlış uygulama ya da algılama var ise bunu hemen büyümeden gidermelidirler.

Sık sık dile getirilen unsurlardan birisi okul müdürü ya da liderinin fark yaratacağı hususudur. C.M. Lopez'e (2008) göre müdürün iyi yönetim özellikleri etkili okulun önemli unsurlarından birisidir. R. Edmonds'ın (1981, 1982) yürüttüğü bir çalışmada etkili okul müdürlerinin liderlik davranışları, öğrencilerden yüksek beklentileri, becerilere vurgusu, sıcak ve herkesin kendisini ifade edebildiği bir çalışma ortamı oluşturması ve öğrenci başarısını değerlendirmesi gibi bir durumu öne çıkarmıştır. P. Kreitz (2007), bu konuda etkin olmak isteyen liderlerin bu farklılığı iyi yönetmelerinin gereğine işaret etmektedir. Bu nedenle liderlerin eski yönetim yaklaşımları yerine örgütte herkesi kucaklayacak bir bakış açısına sahip olması gerekmektedir.

Farklılıklar iyi yönetildiğinde, değişime karşı daha yüksek düzeyde uyum sağlama yeteneği kazanılır ve bireyin örgüte kalması sağlanır. Benzer bir şekilde çalışanların etkililiği arttırılır, işgörenler arasında etkili bir iletişim kurulur, yüksek düzeyde yaratıcılık ve yenileşme sağlanır. Bunun yanı sıra daha etkin karar alma süreci yaşanır, çalışanların moralleri ve örgütsel etkililiği arttırılır, çevresel değişime daha yüksek düzeyde uyum sağlanır, iş bırakma ve devamsızlık konularında azalma olur ve etkili bir kendiliğinden kontrol sistemi oluşturulur.

Farklılıklar iyi yönetilmediğinde, çalışanlarda grup bağlılığı azalır, iletişim sorunları ortaya çıkar, örgütte çatışmalar baş gösterir, ayrımcılık meşruiyet kazanır ve işgücü istismarı yaşanır. Farklılıkların yönetilmesi konusu diğer alanlarda olduğu kadar, eğitim alanında da kurum ve birey açısından önemli olduğu için, başarılı biçimde ele alınması gereği vardır. Buna rağmen, farklılıkların yönetimi konusu Türkiye'de eğitim alanında sınırlı çalışmalarda ele alınıp incelenmemiştir. Dolayısıyla, konuyla ilgili fazla araştırma bulgularına rastlanamamıştır. Yapılan bu çalışmanın alanda önemli bir boşluğu dolduracağı değerlendirilmektedir. Bu nedenle bu çalışmanın amacı, yönetici ve öğretmenlerin okullarında farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının belirlenmesidir. Bu amaçla araştırmada aşağıdaki soruların yanıtları aranmıştır.

1-Yönetici ve öğretmenlerin okullarında farklılıkların yönetimine ilişkin genel algıları nedir?

2-Yönetici ve öğretmenlerin okullarında farklılıkların yönetimine ilişkin algıları arasında unvana, cinsiyete, yaşa, kıdeme, eğitim durumuna ve hizmet içi eğitim durumuna göre bir farklılık var mıdır?

## **YÖNTEM**

Araştırma, yönetici ve öğretmenlerin okullarında farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının belirlenmesine yönelik olduğu için, tarama modellerinden genel tarama modeli kullanılmıştır. Genel tarama modeli, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 2004, s.79). Araştırmada, İstanbul İl Millî Eğitim Müdürlüğü Kadıköy ve Kartal ilçelerindeki ilköğretim okullarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine ve algılarına

bakılmıştır. Araştırmadaki bağımsız değişkenlerin arasındaki ilişkiler ve bu ilişkilerin yönü incelenmeye çalışılmıştır.

## **Örneklem**

Bu araştırmanın evrenini 2009- 2010 öğretim yılında İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğü Kadıköy ve Kartal İlçelerindeki ilköğretim okullarında çalışan yönetici ve öğretmenler oluşturmaktadır. Örneklemi ise, evrenden basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle belirlenen 92 yönetici ve 568 öğretmenler oluşturmaktadır.

## **Veri Toplama Aracı**

Araştırmada veri toplama aracı olarak yazılı izinleri alınmak suretiyle R.Balay ve M. Sağlam (2004 ) tarafından geliştirilen “Farklılık Yönetimi Ölçeği “ kullanılmıştır. Yönetici ve öğretmenlerin okullarında farklılıkların yönetimine ilişkin algılarını inceleyen ölçek, “Kişisel Bilgi Anketi” ve “Farklılık Yönetimi Ölçeği” olarak iki kısımdan oluşmaktadır. Kişisel bilgi anketi unvan, cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, eğitim durumu ve hizmet içi eğitimden yararlanma durumuna yönelik sorulardan oluşmaktadır. Ölçek kendini değerlendirme türünde bir ölçektir ve konu hakkında yönetici ve öğretmen görüşlerini yansıtmaktadır. Ölçekte beşli likert tipi değerlendirme sistemine dayalı 28 madde yer almaktadır. Ölçekte her bir maddenin yönetici ve öğretmen tarafından ne derecede algılandığı araştırılmıştır.

R.Balay ve M. Sağlam’ın yaptığı çalışmada ölçeğin üç tane alt boyutu belirlenmiştir. Bunlar, “Bireysel Tutum ve Davranışlar (1,2,3,4)”, “Örgütsel Değerler ve Normlar (5,6,7,8,9, 10,11, 12)” ve “Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar (13,14,15,16,17,18,19,20, 21,22,23,24,25,26, 27,28)” alt boyutlarıdır. Birinci faktör için hesaplanan alfa katsayısı ,77 iken, aynı katsayı ikinci faktör için ,83, üçüncü faktör için ise ,95’dir. Maddelerin madde toplam korelasyonları birinci faktörde .49 ile .67, ikinci faktörde .45 ile .63, üçüncü faktörde ise .61 ile .78 arasında değişmektedir. Buna göre ölçekte yer alan maddelerin iyi derecede ayırt edici özellikte olduğu söylenebilir. Bu araştırmada ölçeğin tüm maddeleri bazında Cronbach Alpha katsayısı 0.897 olarak tespit edilmiştir. Bu da ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir. Birinci alt boyutun Cronbach alfa değeri ,91; ikinci alt boyutun Cronbach alfa değeri ,79; ve üçüncü alt boyutun Cronbach alfa değeri ,77 olarak bulunmuştur. Testin alt boyutların da da güvenilirliklerinin yüksek olduğu anlaşılmıştır.

## **Verilerin Toplanması**

Farklılıkların Yönetimi Ölçeği’nin hem toplam hem de alt boyut puanlarının belirlenmesinde maddelerin puan ortalamaları temel alınmıştır. Bu araştırmada Likert tipi beşli derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Derecelendirme maddeleri “Tamamen Katılıyorum (4,20 – 5,00)”, “Katılıyorum (3,40 – 4,19)”, “Az Katılıyorum (2,60 – 3,39)” “Katılmıyorum (1,80 – 2,59)” ve “Hiç Katılmıyorum (1,00 – 1,79)” seçeneklerinden oluşmaktadır. Bu seçenekler üzerinde analiz yapabilmek için bu seçeneklere sırasıyla 5’den 1’e kadar sayısal değerler verilmiştir. Aritmetik ortalamının değerlendirme aralığı için

(5-1=4) hesaplanan aralık katsayısına göre ( $4/5=0,80$ ) seçenek aralıkları düzenlenmiştir. Uygulanmış olan formlar tek tek incelenerek değerlendirme işlemine alınmıştır.

### Verilerin Çözümlemesi

Araştırma kapsamında kullanılan ankette yer alan soruların frekans ve yüzdelik dağılımları bulunmuştur. Araştırmanın ikinci aşamasında anket ile toplanan bağımsız değişkenlere göre Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin toplam ve alt boyut puanlarının farklılıklarını belirlemek üzere hipotez testleri yapılmıştır. Bağımsız değişkenlerin iki kategoriden oluştuğu ve dağılımların normal olduğu durumlarda hipotez testi olarak ilişkisiz grup “t” testi kullanılmıştır.

Bağımsız değişkenin ikiden daha fazla kategoriye ayrıldığı durumlarda Farklılıkların Yönetimi Ölçeği toplam ve alt boyut toplam puanlarının farklılıklarını belirlemek üzere tek yönlü varyans analizi (ANOVA) analizleri yapılmıştır. F testinde anlamlı bir farklılığın bulunması üzerine varyans analizini tamamlayıcı hesaplardan scheffé ve tamhane testi yapılmıştır.

Araştırma kapsamında elde edile tüm sonuçlar çift yönlü olarak sınanmış ve anlamlılık düzeyi en az ,05 olarak kabul edilmiştir. Ayrıca ,01 ve ,001 düzeyinde anlamlı çıkan sonuçlar ayrıca tablolarda gösterilmiştir. Araştırmanın tüm istatistiksel analizleri SPSS for Windows paket program ile yapılmıştır.

### BULGULAR

Çeşitli ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerden oluşan çalışma grubuna uygulanan anket ve Farklılıkların Yönetimi Ölçeği sonuçları tablolarda gösterilmiştir.

**Tablo 1. Araştırma Grubunun Kişisel Bilgilerine İlişkin Frekans ve Yüzdelik Dağılımlar**

Değişkenler	Kategori	f	%	Değişkenler	Kategori	f	%
Unvan	Yönetici	92	13,9	Cinsiyet	Kadın	369	55,9
	Öğretmen	568	86,1		Erkek	291	44,1
Yaş	25-30 yaş	46	7,0	Kıdem	1-5 yıl	23	3,5
	31-35 yaş	100	15,2		6-10yıl	125	18,9
	36-40 Yaş	91	13,8		11-15 yıl	96	14,5
	41-45 yaş	176	26,7		16-20 yıl	172	26,1
	46 yaş ve üstü	247	37,4		21 yıl ve üstü	244	37,0

**Tablo 1 - Devam**

Değişkenler	Kategori	f	%	Değişkenler	Kategori	f	
Eğitim	Ön lisans	1	,2	Hizmet İçi	1-2	55	8,3
	Lisans	616	93,3		3-4	352	53,3
	Lisans üstü	43	6,5		5 ve fazlası	253	38,3
TOPLAM: f= 660 %100							

Araştırma grubunun % 86,1 öğretmen, % 13,9'u yönetici, % 55,9'u kadın, % 44,1' erkek, %37,4'ü 46 yaş ve üstü yaşa sahip, % 37'i 21 yıl ve üstü kıdeme sahip, % 93,3'ü lisans mezunu ve %53,3'ü 3-4 kez hizmet içi eğitim almıştır.

**Tablo 2. Araştırma Grubuna Uygulanan Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri**

Ölçek	n	$\bar{X}$	ss
Bireysel Tutum ve Davranışlar	660	3,53	,79
Örgütsel Değer ve Normlar	660	2,73	,57
Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar	660	2,95	,65
TOPLAM	660	2,98	,52

“Bireysel Tutum ve Davranışlar” alt boyutunda yer alan maddelerin ortalama toplam değeri =3,53'dür ve alt boyutlar içinde en yüksek ortalamayı oluşturmuştur. “Örgütsel Değer ve Normlar” alt boyutunun ortalaması =2,7'dir ve alt boyutlar içinde en düşük ortalamaya sahiptir. “Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar” alt boyutu ise =2,95 ile en yüksek ikinci ortalamayı elde etmiştir. Testi oluşturan tüm maddelerinin ortalaması ise =2,98 olmuştur. Ölçeğin puanlama özelliğine göre bu sonuç “az katılıyorum” değerlendirmesi içine girmiştir. En yüksek ortalamalı birinci alt boyutta ise elde edilen sonuç “katılıyorum” değerlendirmesi içine girmiştir.

Ölçeğin tüm maddelerinin aritmetik ortalamaları sıralandığında en yüksek ortalamanın =4,12 4. madde olan “öğretmenler, meslektaşları arasındaki davranış farklılıklarını doğal kabul ederler”e ait olduğu anlaşılmaktadır. Bunu =4,06 ortalama ile 12. madde “öğretmenler, meslektaşlarının duyarlılık gösterdiği konular hakkında dikkatli konuşurlar” ikinci sırada izlemiştir. Üçüncü sırada 27. madde “yöneticiler, öğretmenlerin, eğitim-öğretime ilişkin işlerde değişiklik yaratma isteklerine olumlu bakarlar.” =3,89 bulunmaktadır. Dördüncü sırada 25. madde “yöneticiler, herhangi bir konuda öğretmenlerin farklı yaklaşım sergilemelerine olumlu bakarlar” =3,49, “öğretmenler, meslektaşlarının bilgi ve becerilerini geliştirme çabalarını desteklerlere” dayalı 1. madde =3,45'lik ortalama ile beşinci sırada yer almıştır.



**Tablo 3. Araştırma Grubuna Uygulanan Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Madde Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri**

Madde No	Maddeler	n	$\bar{X}$	ss
1	Öğretmenler, meslektaşlarının bilgi ve becerilerini geliştirme çabalarını desteklerler	660	<b>3,45</b>	1,13
2	Öğretmenler, bireysel sorunlarını çözerken meslektaşlarının farklı deneyimlerine ihtiyaç duyarlar.	660	3,35	1,17
3	Öğretmenler, meslektaşları arasındaki farklı düşünme eğilimlerini hoş karşılarlar.	660	3,22	1,13
4	Öğretmenler, meslektaşları arasındaki davranış farklılıklarını doğal kabul ederler.	660	<b>4,12</b>	1,02
5	Öğretmenler, meslektaşları arasında din ve vicdan özgürlüğü kapsamında kanaatlerini rahatlıkla ifade ederler.	660	2,35	1,01
6	Öğretmenler, meslektaşları arasındaki farklı yaşam biçimlerine saygı duyarlar.	660	2,94	1,04
7	Öğretmenler, meslektaşlarını anlamada empatik davranışlar geliştirirler.	660	2,71	1,05
8	Öğretmenler, bir konu hakkında ikna olduklarında kendi davranışlarını olumlu yönde değiştirme eğilimi gösterirler.	660	2,69	,99
9	Öğretmenler ilişkilerinde, önyargılardan çok, esnek düşünme eğilimindedirler.	660	2,61	1,01
10	Öğretmenler, kişisel anlayışlarını ileriye götürecek görüş alışverişlerine daima açıktırlar.	660	3,11	1,10
11	Öğretmenler, kendilerinden farklı kişilik stiline sahip olanlarla iletişim kurabilirler.	660	2,56	,83
12	Öğretmenler, meslektaşlarının duyarlılık gösterdiği konular hakkında dikkatli konuşurlar.	660	<b>4,06</b>	,97
13	Yöneticiler, öğretmenlerin bireysel farklılıklarını bir zenginlik olarak algırlarlar.	660	3,10	1,06
14	Yöneticiler, eğitim ve yönetim etkinliklerini, öğretmenlerin farklı beklentilerini karşılayacak biçimde yürütmeye çalışırlar.	660	2,98	1,09
15	Yöneticiler, öğretmenlerin, okulun hizmet ve olanaklarından eşit oranda yararlanmalarını sağlarlar.	660	2,52	1,14
16	Yöneticiler, öğretmenlere, bilgi ve becerilerini sergileyebilecekleri bir ortam yaratmaya çalışırlar.	660	2,74	1,09
17	Yöneticiler, çalışanlar arasında statü farklılıklarına dayalı yapay ayrımlara izin vermezler.	660	2,47	1,14
18	Yöneticiler, farklı kültürel değerler arasında yaşanan çatışmaları çözme kararlılığı içindedirler.	660	2,80	1,08
19	Yöneticiler, öğretmenler arasında cinsiyet ayırımı yapılmamasına özen gösterirler.	660	2,97	1,05
20	Yöneticiler, önceden belirlenen ödül ve ceza sisteminin ekonomik düzeylerine bakılmaksızın bütün öğretmenlere eşit biçimde uygulanması konusunda duyarlılık gösterirler.	660	2,43	1,11

**Tablo 3 - Devam**

Madde No	Maddeler	n	$\bar{X}$	ss
21	Yöneticiler, siyasi görüş veya eğilimleri nedeniyle hiç kimseye ayrıcalık yaratmazlar.	660	2,42	1,11
22	Yöneticiler, öğretmenleri değerlendirirken onların, siyasi görüşlerinden çok, gösterdikleri yararlılık ve başarı durumuna bakarlar.	660	2,44	1,12
23	Yöneticiler, okulu ilgilendiren çeşitli sorunlara ilişkin önemli kararlarda öğretmenlerin farklı çözüm önerilerini dikkate alırlar.	660	3,27	1,11
24	Yöneticiler, eğitim-öğretime ilişkin görevlendirmelerde bütün öğretmenlere adil davranırlar.	660	<b>2,28</b>	1,09
25	Yöneticiler, herhangi bir konuda öğretmenlerin farklı yaklaşım sergilemelerine olumlu bakarlar.	660	<b>3,49</b>	,97
26	Yöneticiler, kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaları çözmeye etkin çaba gösterirler.	660	3,33	1,07
27	Yöneticiler, öğretmenlerin, eğitim-öğretime ilişkin işlerde değişiklik yaratma isteklerine olumlu bakarlar.	660	<b>3,89</b>	,84
28	Yöneticiler, farklı kişisel özellikler gösteren öğretmenlere yönelik tutum ve davranışlarında sorumluluk duygusuyla hareket ederler.	660	3,39	1,06

Maddelerin aritmetik ortalamaya göre sıralanmasında son sırayı “Yöneticiler, eğitim-öğretime ilişkin görevlendirmelerde bütün öğretmenlere adil davranırlar” 24. madde =2,28 ortalama ile almıştır. Bu sonuç araştırma grubu tarafından genellikle “katılmıyorum” şeklinde değerlendirilmiştir. Bunda, yöneticilerin farklılıkları yönetmede yetersiz olmalarının etkisi olmuş olabilir.

Bu bölümde anket ile toplanan yönetici ve öğretmen kişisel özelliklerine göre Farklılıkların Yönetimi Ölçeği toplam ve alt boyutlarının puanlarının aritmetik ortalamaları arasındaki farklılıkları belirlemek üzere çeşitli hipotez testlerinin sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 4. Araştırma Grubunun Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Toplam ve Alt Boyutlarının Puanları İçin Yapılan İlişkisiz Grup “t” Testi Sonuçları**

Alt Boyut	Görev	n	$\bar{X}$	ss	Std. Hata	t	sd	p
Bireysel Tutum ve Davranışlar	Yönetici	92	3,60	,85	,08	,87	658	,383
	Öğretmen	568	3,52	,78	,03			
Örgütsel Değer ve Normlar	Yönetici	92	2,76	,56	,05	,44	658	,660
	Öğretmen	568	2,73	,57	,02			
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar	Yönetici	92	4,20	,35	,03	31,4	658	,000***
	Öğretmen	568	2,74	,42	,01			
TOPLAM	Yönetici	92	3,80	,32	,03	20,5	658	,000***
	Öğretmen	568	2,85	,42	,01			

\* p<,05 \*\* p<,01 \*\*\* p<,001

Görev değişkenine göre ölçeğin toplam ve alt boyutlarının puanları için yapılan analizler sonucunda Farklılıkların Yönetimi Ölçeği toplam ve “yönetimsel uygulamalar ve politikalar” alt boyutunda istatistiksel açıdan ,001 düzeyinde anlamlı farklılıklar elde edilmiştir. Bu farklılıkların tümü okullarda görev yapan yöneticiler lehine gerçekleşmiştir. Yöneticilerin kurumlarındaki farklılıkların yönetimine ilişkin algılama düzeyleri, öğretmenlerden anlamlı derecede daha yüksektir. Burada, öğretmenler, yöneticileri farklılıkları yönetme konusunda yeterli bulmamaktadırlar. Bunda da yöneticilerin uygulamalarının etkisinin olduğu söylenebilir. Diğer boyutlarda anlamlı farklılıklar elde edilmemiştir.

**Tablo 5. Araştırma Grubunun Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Toplam ve Alt Boyutlarının Puanları İçin Yapılan İlişkisiz Grup “t” Testi Sonuçları**

Alt Boyut	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	ss	Std. Hata	t	sd	p
Bireysel Tutum ve Davranışlar	Kadın	369	3,56	,78	,04	,87	658	,382
	Erkek	291	3,50	,80	,04			
Örgütsel Değer ve Normlar	Kadın	369	2,77	,58	,03	1,72	658	,085
	Erkek		2,69	,55	,03			
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar	Kadın	369	2,84	,54	,02	-4,71	658	,000***
	Erkek	291	3,08	,74	,04			
TOPLAM	Kadın	369	2,93	,48	,02	-3,10	658	,002**
	Erkek	291	3,06	,57	,03			

\* p<,05 \*\* p<,01 \*\*\* p<,001

Cinsiyet değişkenine göre ölçeğin toplam ve “yönetmel uygulamalar ve politikalar” alt boyutunda istatistiksel açıdan en az ,01 düzeyinde anlamlı farklılıklar elde edilmiştir. Bu farklılıkların tümü, okullarda görev yapan erkek yönetici ve öğretmenler lehine gerçekleşmiştir. Erkek yönetici ve öğretmenlerin kurumlarındaki farklılıkların yönetimini algılama düzeyleri, kadın meslektaşlarından anlamlı derecede daha yüksektir. Bunda yöneticilerin kadın çalışanlara karşı izlediği politikanın etkisi vardır denebilir.

**Tablo 6. Araştırma Grubunun Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Toplam ve Alt Boyutlarının Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

Alt Boyutlar	Varyan. Kaynağı	Kare. Top	sd	Kar. Ort	F	p
Bireysel Tutum ve Davranışlar	Gruplar arası	9,98	4	2,49	4,05	,003**
	Gruplar içi	403,14	655	,61		
	Toplam	413,12	659			
Örgütsel Değerler ve Normlar	Gruplar arası	3,42	4	,85	2,61	,034*
	Gruplar içi	214,31	655	,32		
	Toplam	217,73	659			
Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar	Gruplar arası	,86	4	,21	,51	,727
	Gruplar içi	278,06	655	,42		
	Toplam	278,93	659			
TOPLAM	Gruplar arası	,82	4	,20	,74	,564
	Gruplar içi	182,65	655	,27		
	Toplam	183,48	659			

\* p<,05 \*\* p<,01 \*\*\* p<,001

Araştırma grubunun mesleki kıdem değişkenine göre ölçeğin toplam ve alt boyutları içinde “bireysel tutum ve davranışlar” ile “örgütsel değerler ve normlar” alt boyutlarında istatistiksel açıdan en az ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Yönetici ve öğretmenlerin mesleki kıdem faktörü “bireysel tutum ve davranışlar” ile “örgütsel değerler ve normlara” ilişkin farklılıkların yönetimini algılama düzeyinde farklılığa neden olmuştur. “Bireysel tutum ve davranışlar” alt boyutunda eta korelasyon katsayısının ,155 olması nedeniyle yaş faktörünün, “bireysel tutum ve davranışlara” ilişkin farklılıkların yönetimini algılama düzeyini % 2,4 oranında etkilediği anlaşılmaktadır. “Örgütsel değerler ve normlar” alt boyutunda eta korelasyon katsayısının ,125 olması nedeniyle yaş faktörünün, “örgütsel değerler ve normlara” ilişkin farklılıkların yönetimini algılama düzeyini %1,6 oranında etkilediği anlaşılmaktadır. F testinde anlamlı bir farklılığın bulunması üzerine, varyans analizini tamamlayıcı hesaplardan varyansların homojen olması nedeniyle scheffe testi yapılmıştır. Kıdemi 6-10 yıl arasında olan yönetici ve öğretmenlerin “bireysel tutum ve davranışlara” ilişkin puan ortalamaları =3,71, kıdemi 1-5 yıl arasında olanlardan =3,10 anlamlı düzeyde daha yüksektir. Yine kıdemi 6-10 yıl arasında olan yönetici ve öğretmenlerin “örgütsel değer ve normlara” ilişkin puan ortalamaları =2,88, kıdemi 1-5 yıl arasında olanlardan =2,65 anlamlı düzeyde daha yüksektir. Bunda kıdemi 1-5 yıl arasında

olanların farklılıkların yönetimine ilişkin beklentilerinin yüksek olmasının etkisi vardır denebilir.

**Tablo 7. Araştırma Grubunun Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Toplam ve Alt Boyutlarının Puanları İçin Yapılan İlişkisiz Grup “t” Testi Sonuçları**

Alt Boyut	Eğitim	n	$\bar{X}$	ss	Std. Hata	t	sd	p
Bireysel Tutum ve Davranışlar	Lisans	616	3,54	,78	,03	1,79	657	,073
	Lisans üstü	43	3,32	,86	,13			
Örgütsel Değer ve Normlar	Lisans	616	2,73	,56	,02	,01	657	,990
	Lisans üstü	43	2,73	,73	,11			
Yönetmelik Uygulamalar ve Politikalar	Lisans	616	2,93	,62	,02	-2,51	657	,012*
	Lisans üstü	43	3,18	,87	,13			
TOPLAM	Lisans	616	2,97	,51	,02	-1,59	657	,111
	Lisans üstü	43	3,11	,69	,10			

\* p<,05 \*\* p<,01 \*\*\* p<,001

Eğitim değişkenine göre ölçeğin toplam ve alt boyutları içinde sadece “yönetmelik uygulamalar ve politikalar” alt boyutunda istatistiksel açıdan ,05 düzeyinde anlamlı farklılık elde edilmiştir. Lisansüstü mezunu olan öğretmenlerin “yönetmelik uygulamalar ve politikalar” ilişkin farklılıklar yönetimi algısı, lisans mezunu olanlardan anlamlı düzeyde daha yüksektir.

**Tablo 8. Araştırma Grubunun Hizmet İçi Eğitim Değişkenine Göre Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Toplam ve Alt Boyutlarının Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları**

Alt Boyut	Varyan. Kaynağı	Kare. Top	sd	Kar. Ort	F	p
Bireysel Tutum ve Davranışlar	Gruplar arası	3,048	2	1,52	2,44	,088
	Gruplar içi	410,07	657	,62		
	Toplam	413,12	659			
Örgütsel Değerler ve Normlar	Gruplar arası	,77	2	,38	1,17	,309
	Gruplar içi	216,96	657	,33		
	Toplam	217,73	659			
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar	Gruplar arası	11,06	2	5,53	13,57	,000***
	Gruplar içi	267,86	657	,40		
	Toplam	278,93	659			
Toplam	Gruplar arası	3,73	2	1,86	6,82	,001***
	Gruplar içi	179,74	657	,27		
	Toplam	183,48	659			

\* p<,05 \*\* p<,01 \*\*\* p<,001

Hizmet içi eğitim değişkenine göre ölçeğin toplam ve “yönetimsel uygulamalar ve politikalar” alt boyutunda istatistiksel açıdan en az ,001 düzeyinde anlamlı bir sonuç bulunmuştur. Öğretmenlerin hizmet içi eğitim faktörü, toplam ve “yönetimsel uygulamalar ve politikalar” ilişkin farklılıkların yönetimi algılama düzeyinde farklılığa neden olmuştur. “Yönetimsel uygulamalar ve politikalar” alt boyutunda eta korelasyon katsayısının ,199 olması nedeniyle hizmet içi eğitim faktörünün, bu alt boyuta ilişkin algılama düzeyini %4 oranında etkilediği anlaşılmaktadır. Farklılıkların Yönetimi Ölçeği toplam puanları ile hizmet içi eğitim değişkeni arasında hesaplanan eta korelasyon katsayısı ,143’dür. Elde edilen bu sonuç, hizmet içi eğitim değişkeninin farklılıklar yönetimi algısını % 2 oranında etkilediğini göstermektedir.

İki alt boyut ve toplamda F testinde anlamlı bir farklılığın bulunması üzerine varyans analizini tamamlayıcı hesaplara geçilmiştir. “Yönetimsel uygulamalar ve politikalar” alt boyut ve toplamda varyansların heterojen olması nedeniyle tamhane testi yapılmıştır. Buna göre, 5 ve daha fazla hizmet içi eğitim almış olan öğretmenlerin “yönetimsel uygulamalar ve politikalar” ilişkin ve toplam farklılıklar yönetimi algısı =3,11, 3-4 kez hizmet içi eğitim almış olanlardan =2,84 anlamlı derecede daha yüksektir.

## TARTIŞMA

Yönetici ve öğretmenlerin okullarında farklılıkların yönetimine ilişkin algılarını belirlemeye yönelik olarak yapılan çalışmada: Testi oluşturan tüm maddelerin =2,98 ortalamasına bakıldığında, katılımcıların görüşü “az katılıyorum” yönünde olmuştur. Burada yönetici ve öğretmenlerin, okullarında farklılıkların yönetimine ilişkin algıları pek

olumlu olmamıştır. Oysa yönetici ve öğretmenlerin, okulda her bir bireyin insan olarak değerli olduğu ve farklılıkların ancak zenginlik katacağı temasını hem davranışlarında hem de sözlerinde göstermeleri gerekmektedir. Bu konuda H.B. Memduhoğlu'nun (2007) yaptığı araştırmada, kamu liselerinde yönetici ve öğretmenlerin okullarındaki farklılıkların yönetimine ilişkin genel algıları daha olumlu olmuştur. Eğitim örgütleri, farklı özelliklere sahip insanların bir araya geldiği bir yer olması nedeniyle, farklılıklar kaçınılmazdır ve buralar, karşılıklı saygının, uyumun ve toleransın sağlanmasında model olma (DEET, 2001, s. 3) özelliğine sahiptir. Farklılıkların yönetiminden amaçlanan, tüm çalışanların bütün yeteneklerinin örgütün amaçlarına katkı sağlayacak şekilde en üst düzeye çıkarılması ve cinsiyet, ırk, milliyet, yaş ve benzeri grup kimliklerinin engellemesi olmadan gerçek potansiyellerine ulaşmalarını sağlamaktır (Cox, 1994). Farklılıkların yönetilmesi ile böyle bir potansiyel yakalanmış olacaktır. Aksi durumda kaybedilmiş olur. Farklılıkların iyi yönetilmesi ile bireyin kendini yeterli görme duygusu, iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı artırır. Farklılıklar, beraberinde yeni bakış açıları ve yaratıcılık için büyük bir potansiyel oluşturabilir, karmaşık ve dinamik iş ortamının gerektirdiği geniş sorun çözme yeteneğini canlı tutabilir (Schermerhorn ve diğerleri, 2000, s.61). Eğitim örgütlerinde farklılıkların yönetiminin başarıyla sürdürülmesi, öğretmenlere, öğrencilere, yöneticilere ve toplumun tamamına önemli yararlar sağlar.

“Bireysel tutumlar ve davranışlar” alt boyutunda yer alan maddelerin ortalama değeri =3,53'dür. Yönetici ve öğretmenler bu alt boyut içinde belirtilen maddelere “katıldıklarını” belirtmişlerdir. Burada yönetici ve öğretmenler ilköğretim okullarında farklılıkların yönetimine ilişkin büyük ölçüde olumlu “bireysel tutum ve davranışlar” sergilendiği yönünde görüş belirtmektedirler. Bu bulgu, ilköğretim okullarında farklılıkların bir zenginlik olarak görüldüğü, farklılıklara saygı duyulduğu ve okullar yönetilirken farklılıkların dikkate alındığı ve değerlendirildiği sonucuna götürmektedir. Bu sonuç, H.B. Memduhoğlu'nun (2007) Türkiye'de kamu liselerinde yaptığı benzer çalışmanın sonucu = 3.79 ile örtüşmektedir.

“Örgütsel değerler ve normlar” alt boyutunun ortalaması =2,73'dür ve katılımcılar bu boyuttaki maddelere ilişkin görüşü “az katılıyorum” olmuştur. Yönetici ve öğretmenlerin, ilköğretim okullarındaki farklılıkların yönetimine ilişkin “örgütsel değerlerin ve normların” yeterince olumlu olmadığı yönünde görüş belirttikleri görülmektedir. Bu sonuç, H.B. Memduhoğlu'nun (2007) Türkiye'de kamu liselerinde yaptığı benzer çalışmanın sonucu = 3.73 ile örtüşmemektedir. Okulların zaman içerisinde kendine özgü değerleri ve normları oluşur. Bu değer ve normlar, okulda bulunan bütün farklılıklara hitap edebilecek şekilde oluşturulmalıdır. Yani farklılıkların yönetimi R.M. Wentling 'in (2001) ifade ettiği gibi standart uygulamalar ve onlara dair kültürün değişmesi anlamına gelmektedir. Okul toplumunda farklılıkların yönetimi konusunda yöneticiler, farklı grupların kafasında var olan kültürel yapıya dair anlayışı değiştirerek, güçlendirerek okulun örgütsel hedeflerine yönlendirmelidirler (Sharma, 2005, s. 53). Okulda bu kültürü yaşam biçimi olarak benimseyen ve yaşayan öğretmenler ve yöneticiler yaşamlarında bu durumu bir zenginlik olarak algılamaya devam edebilirler.

Farklılıkların yönetimine ilişkin, “yönetmel uygulamalar ve politikalar” alt boyutunda yönetici ve öğretmenlerin algısı ise, =2,95 ortalama ile yine “az katılıyorum” olmuştur. Yönetici ve öğretmenlerin görüşü, ilköğretim okullarındaki farklılıkların yönetimine ilişkin “yönetmel uygulamalar ve politikaların” yeterli olmadığı yönündedir. Yani, farklılıkların yönetimine ilişkin, yönetmel uygulamaların ve politikaların olumlu olmadığı, yönetmel eylem ve uygulamalarda farklılıkların dikkate alınmadığı ve farklılıklara dayalı bir yönetim anlayışının sergilenmediği ifade edilmektedir. Bu sonuç da, H.B.Memduhoğlu’nun (2007) Türkiye’de kamu liselerinde yaptığı benzer çalışmanın sonucu =4,06 ile örtüşmemektedir. Oysa farklılıkların yoğun olarak yaşandığı okul ortamlarında, farklılıkların yönetimine ilişkin yönetmel uygulamaların daha işlevsel çalıştırılması gerekliliği vardır.

Ölçeğin tüm maddelerinin aritmetik ortalamaları sıralandığında en yüksek ortalamanın =4,12 “öğretmenler, meslektaşları arasındaki davranış farklılıklarını doğal kabul ederlere” ait olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre yönetici ve öğretmenlerin, meslektaşları arasındaki davranış farklılıklarına büyük ölçüde saygı duydukları, farklı düşünce ve davranış eğilimlerini hoş karşıladıkları söylenebilir. “Öğretmenler, meslektaşlarının duyarlılık gösterdiği konular hakkında dikkatli konuşurlar” maddesi =4,06 ortalama ile ikinci sırayı izlemiştir. Burada da meslektaşlar arasında güçlü bir saygı ve hoşgörünün olduğu söylenebilir. Maddelerin aritmetik ortalamaya göre sıralanmasında son sırayı =2,28 ortalama ile “yöneticiler, eğitim-öğretime ilişkin görevlendirmelerde bütün öğretmenlere adil davranırlar” maddesi almıştır. Burada yöneticilerin öğretmenleri görevlendirmelerde davranışlarının adil olmadığı vurgulanmaktadır. Bu sonuç araştırma grubu tarafından genellikle “katılmıyorum” şeklinde değerlendirilmiştir. Oysa farklılıkların yönetiminin özünde, bütün farklı kişi ve gruplara adil davranma vardır.

Görev (unvan) değişkenine göre ölçeğin toplam ve “yönetmel uygulamalar ve politikalar” alt boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Yöneticilerin kurumlarındaki farklılıkların yönetimine ilişkin algılama düzeyleri, öğretmenlerden anlamlı derecede daha yüksektir. Bu konuda hem nitel hem de nicel olarak yürüttüğü bir çalışmada C.M.Lopez (2007) müdürlerin çok kültürlülük ve farklılık yönetimine dair önemli yönelimlerinin olduğunu ortaya koymuştur. Ancak iş bunu uygulamaya gelince bu konudaki verilerin değerinin düşük olduğu sonucuna ulaşmıştır. Hatta bu konuda ilköğretim okulu ve orta öğretim okulları müdürleri arasında da ortaöğretim müdürleri lehinde bir üstünlük vardır. Hâlbuki bu konuda yaptıkları çalışmada M. Steger ve R. Erwee (2001), müdürlerin farklılıkların yönetimine dair farkındalıklarının yeterli olmadığını bulmuşlardır.

Cinsiyet değişkenine göre ölçeğin toplam ve “yönetmel uygulamalar ve politikalar” alt boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar elde edilmiştir. Erkek yönetici ve öğretmenlerin kurumlarındaki farklılıkların yönetimini algılama düzeyleri, kadın meslektaşlarından anlamlı derecede daha yüksektir. Bu konuda yürüttüğü çalışmada S. Sharma (2005) tam tersi kadınların bu konuda daha yetkin oldukları sonucuna ulaşmıştır.

Mesleki kıdem değişkenine göre ölçeğin toplam “bireysel tutumlar ve davranışlar” ile “örgütsel değerler ve normlar” alt boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir sonuç bulunmuştur. Kıdemi 6-10 yıl arasında olan yönetici ve öğretmenlerin “bireysel tutumlar ve davranışlara” ilişkin puan ortalamaları, kıdemi 1-5 yıl arasında olanlardan



anlamalı düzeyde daha yüksektir. Benzer bir şekilde S. Sharma (2005), öğretmenlerin büyük bir kısmının sınıflarında çok kültürlü yönetebilmek için, daha çok deneyim ve eğitime gereksinim duydukları sonucuna ulaşmıştır. Diğer bir yandan J.G. Ponterotto ve diğerleri (2003) yaptıkları bir çalışmada, bu farklılıkların yönetimi konusunda bir eğilimin olmasının daha çok psikolojik etkenlere bağlı olduğunu bulmuşlardır.

Eğitim değişkenine göre ölçeğin toplam ve “yönetmel uygulamalar ve politikalar” alt boyutunda istatistiksel açıdan anlamalı farklılık bulunmuştur. Lisansüstü mezunu olan yönetici ve öğretmenlerin “yönetmel uygulamalar ve politikalar” ilişkin farklılıkları yönetim algısı, lisans mezunu olanlardan anlamalı düzeyde daha yüksektir. Burada, eğitim durumundaki yükselmeye koşut olarak, duyarlılığında arttığını söylemek olanaklıdır.

Hizmet içi eğitim değişkenine göre ölçeğin toplam ve “yönetmel uygulamalar ve politikalar” alt boyutunda istatistiksel açıdan anlamalı bir sonuç bulunmuştur. Buna göre, 5 ve daha fazla hizmet içi eğitim almış olan öğretmenlerin “yönetmel uygulamalar ve politikalar” ilişkin ve toplam farklılıklar yönetimi algısı, 3-4 kez hizmet içi eğitim almış olanlardan anlamalı derecede daha yüksek bulunmuştur. Bu konudaki bir çalışmasında S. Sharma (2005), öğretmenlerin farklılık yönetimi konularında ya çok az ya da hiç eğitim almadıklarını bulmuştur.

Araştırma grubunun yaş değişkenine ölçeği toplam ve alt boyutlarının hiç birinde istatistiksel açıdan anlamalı farklılıklar elde edilememiştir. Yaş faktörü, farklılıkların yönetimi konusunda yöneltilen soruları algılamada bir farklılığa neden olmamıştır.

Bu bulgular ve tartışma bağlamında daha sonraki araştırmacılar va uygulayıcılar bakımından aşağıdaki öneriler getirilmiştir.

1. Farklılıkların yönetimi konusunda, yöneticilere ve öğretmenlere periyodik olarak hizmet içi eğitim verilerek, farklılığa saygı, farklılıkları bir zenginlik olarak görme ve farklılıkları örgütsel ve bireysel hedefler yönünde değerlendirmeye dayalı bir örgütsel kültür oluşturma yönünde sürekli bir zihinsel dönüşüm sağlanmalıdır.

2. Yöneticiler, çalışanları okulun amaçlarına yöneltebilmek için onların değerlerine önem vermeli ve bu değerlerin okulun değerleri ve normları ile örtüşmesini sağlamaya çalışmalıdırlar.

3. Farklılıklara saygı duyulduğu ve farklılıkların zenginlik olarak görüldüğünün kabulüne ilişkin söylemlerin her ortamda dile getirilmesi gerekmektedir.

4. Yöneticiler, kuralları bütün çalışanlar için tarafsız ve eşitlik ilkelerine göre uygulamalıdır ama mutlak eşitlik anlayışı yerine adalet anlayışını benimsemelidirler.

5. Böyle bir araştırma daha geniş bir evrende ve uzun süreli izlemeye dayalı olarak yürütülebilir.

6. Yine benzer bir araştırma yükseköğretim kurumlarında yürütülebilir.

## KAYNAKLAR

- Balay, R. ve Sağlam, M. (2004) Eğitimde farklılıkların yönetimi ölçeğinin uygulanabilirliği, *Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(8):31-46.
- Bhadury, H.; Mighty, E. J. And Damar, H. (2000). Maximizing workforce diversity in project teams: A network flow approach. *The International Journal of Management Science* (28), 143-153.
- Cox, T. Jr. (1994). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. San Francisco: Brett-Koehler. In McMahan.
- DEET (2001). Guidelines for managing cultural and linguistic diversity in schools, *Department of Education, Employment and Training*, 1-9.
- Desillas, S. V., (1995). Managing diversity: Strategise for effective education in a diverse classroom, *UNESCO*, 36, 1-15.
- Edmonds, R., (1981). Making public schools effective, *Social Policy*, 12(2), 56-60.
- Edmonds, R., (1982). Programs of school improvement: An overview, *Educational Leadership*, 40(3),4-11.
- Faganel, A., Sirca, T.N.,& Dolinsek, S., (2005). Managing diversity and moving towards quality assurance in slovenian higher education, *Quality Assurance and Diversity Conference*, 1-10.
- Foxman, E & Easterling, D., (1999). The representation of diversity in marketing principles texts: An exploratory analysis. *The Journal of Education for Business*, 285-288.
- Gary, B., (1994). Varieties of multicultural education: An introduction, *ERIC Digests*, 98, 1-3.
- Kirby, S. L and Richard, O. C., (2000). Impact of marketing work-place diversity on employee job involvement and organizational commitment, *The Journal of Social Psychology*, 140(3), 367- 377.
- Kreitz, P., (2007). Best practices for managing organisational diversity, *SLAC Publication*, 1-49.
- Lopez, C.M.,(2008). School management in multicultural contexts, *The International Journal Of Leadership In Education*, 11(1), 63-82.

- McMahan, G. C.; Bell, M. P., & Virick, M. (1998). *Strategic human resource management: Employee involvement, diversity, and international issues. The Human Resource Management Review*, 8 (3), 193-214.
- Memduhoğlu, H.B. (2007). Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre Türkiye’de kamu liselerinde farklılıkların yönetimi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Mollica, K. A. (2003). The influence of diversity context on white men’s and racial minorities’ reactions to disproportionate group harm. *The Journal of Social Psychology* 14(4), 415-431.
- Ponterotto, J.G., Mendelsohn, J., & Belizaire, L., (2003). Assessing teacher multicultural competence: Self-report instruments, observer-report evaluations, and a portfolio assessment. In D. P. Pope-Davis, H. L. K. Coleman, R. Toporek, & W. Liu (Eds.), *Handbook of multicultural competencies in counseling and psychology*, Thousand Oaks, Sage,191-210.
- Reichenberg, E. N., (2001). Best practices in diversity management, *International Personnel Manameng Association*, 1-7.
- Rosado, C., (1997). What makes a school multicultural?, *The Adventist Journal Of Education*, 1-16.
- Rosado, C.,(2006). What do we mean by “managing diversity”? *Rosado Consulting For Change, In Human Studies*, 3, 1-15.
- Schermerhon, J. R., Hunt, J. G., And Osborn, R. N., (2000). *Organizational behavior* 7th Ed. John Wiley & Sons Inc. New York.
- Sharma, S.,(2005). Multicultural education: Teacher’ perceptions and preperation, *The Journal Of Collage Teaching and Learning*, 2(5), 53-64.
- 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.
- Watkins, S.M.,& Butler, N.S., (1999). Understanding classroom realities: A cultural implications Role Play, *Multicultural Perspectives*, 1(4), 27-30.
- Wentling, R.M., (2001). Diversity at work force, The highlight zone,; *Research&Work*, 4, 1-10.