

İlköğretim Okullarında Okul Yöneticilerinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Durumu*

Nigar ÇETİN**

Aynur B. BOSTANCI***

Özet

Bu araştırma, ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme durumuna yönelik öğretmen ve yönetici görüşlerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmada öğretmen ve yönetici görüşlerinin farklılaşp- farklılaşmadığı ile öğretmen görüşlerinin cinsiyetlerine, medeni durumlarına ve kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip-göstermediği incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini Bursa İli Osmangazi İlçesi ilköğretim okullarında görev yapan 50 okul yöneticisi ve 357 öğretmen oluşturmuştur. Veri çözümlemede aritmetik ortalama, *t* testi ve ANOVA teknikleri kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme durumuna yönelik öğretmen ve yönetici görüşleri göreve göre farklılaşmaktadır. Yöneticilere göre öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetirken en yüksek düzeyde gerçekleştirdikleri boyut “farklılıkları yönetme” boyutu iken, öğretmenlere göre “farklılıklardan yararlanma” boyutudur. Yine öğretmenlerin, yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme durumuna ilişkin görüşleri cinsiyet ve kıdemlerine göre farklılaşmamakla birlikte, medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: *Farklılık, farklılık yönetimi, öğretmenler arasındaki farklılıklar.*

School Managers' Management Situation of the Differences Among the Teachers in Primary Schools

Abstract

This research is conducted to determine the point of views of the teachers and school managers about the situation of the primary school managers' management of the differences among the teachers. In this research, whether school managers' and teachers' point of views differ according to their positions and whether teachers' point of views show significant differences according to their genders, marital status and seniority levels or not is examined. The sample of the research consists of 50 managers and 357 teachers working at primary schools in Osmangazi district of Bursa City. For data analysis, the arithmetic average, *t* test and ANOVA techniques were applied. According to the research results, the point of views of the teachers and school managers about the situation of the primary school managers' management of the differences among the teachers have significant difference with all dimensions of the research. The top dimension that managers realize while managing the differences among the teachers is the dimension of managing the diversity, on the other hand for teachers it is the dimension of benefiting the diversity of the teachers. The teachers' point of views about the managers' managing situations of diversity of teachers have significant

* Bu makale Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Yrd. Doç. Dr. Aynur B. BOSTANCI danışmanlığındaki “İlköğretim okulu yöneticilerinin farklılıkları yönetme yeterlilikleri” konulu tez çalışmasına dayanmaktadır.

** Eğitim Bilim Uzmanı-Öğretmen, Bursa.

*** Yrd. Doç. Dr., Sakarya Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, abostanci@sakarya.edu.tr.

difference according to their genders and seniority levels, but there is no significant difference with the marital status.

Key Words: *Diversity, diversity management, the differences among teachers.*

GİRİŞ

Örgüt içindeki bireysel farklılıkları örgüt için rekabet avantajı yaratmak amacıyla yönetmeyi öngören “farklılıkların yönetimi” yaklaşımının, gün geçtikçe günümüz örgütleri için önemi artmaktadır. Performans, karlılık, verimlilik, etkinlik gibi örgütsel amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen insanlar, bir yandan diğer çalışma arkadaşlarına ve örgüte uyum sağlamaya çalışırken, bir yandan da sahip oldukları farklılıkları (cinsiyet, yaş, engellilik v.b.) özgürce yaşamak istemekte ve bu farklılıklara saygı duyulmasını beklemektedir. Bu anlamda farklılıklar, yönetilmesi gereken bir olgu olarak değerlendirilmekte ve örgütsel yaşam içinde daha da önem kazanmaktadır (Özkaya, Özbilgin & Şengül,2008; Sürgevil & Budak,2008). Örgütlerde yaşanan olaylar insanların hareketleri, duyguları ve fikirleri bakımından birbirlerinden farklı olduklarını göstermektedir. Bunun nedeni kişilerin fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özellikleri bakımından diğerlerinden farklı olmasıdır. Kişiliği belirleyen etkenler; dış görünüm, toplumsal rol ve görev, zeka, ahlak, enerji, arzu, toplumsal yaşam felsefesi, kültür seviyesi, din ve ahlak anlayışı gibi özelliklerdir. Dolayısı ile bireyler bu kişilik özelliklerinin gereği olarak hırs, arzular ve ihtiyaçlar bakımından da farklılık göstermektedir(Eren, 2004). İş görenlerini yakından tanıyan, onların kişiliklerine saygı gösteren, gelişmelerine, yetişmelerine olanak hazırlayan ve bir yetişkin olarak ilgi gösteren örgütlerin daha kusursuz işlediği görülmüştür. Bu yüzden yöneticiler çalışanların farklılıklarını bilmek zorundadırlar. Yöneticinin, örgütsel amaçlar için güç birliği yaptığı insanları tanıması, onların ne tür davranışlar yapabileceklerini kestirebilmesi beklenmektedir(Başaran, 2000).

Thomas ve Ely (2001) farklılıkların yönetimini bireylerin norm, değerler, hedef öncelikleri ve stillerini tanımak için işyeri süreçleri ve uygulamaları olarak açıklamaktadırlar (Akt; Houkamau & Boxall, 2011). Thomas’a göre (1990), farklılıkları yönetmek farklılıkları kontrol etmek değil, işgören farklılıklarına ve benzerliklerine değer vererek onların potansiyellerinin tümünü, örgütün stratejik amaç ve hedeflerine katkı sağlayacak şekilde

kullanabilecekleri bir iş çevresi yaratma ve bu iş çevresini sürdürme sürecidir (United States Government Accountability Office Araştırma Raporu, 2005, Akt; Sürgevil & Budak, 2008). Günümüzde örgütleri farklılıklara dikkat etmeye yönlendiren nedenler bulunmaktadır. Bu nedenlerden birincisi, toplumda ortaya çıkan bazı gelişmelerin işgücüne yansımaları, ikincisi işgörenleri için eşit haklar ve imkanlar verilmesine inanmaları, üçüncüsü ise; farklılığın başarılı bir şekilde yönetilmesi durumunda örgütün rekabet avantajı sağlayacağı yönündeki görüştür (Özkaya v.d., 2008). Esty, Griffin & Hirsh’e (1995) göre ise farklılık yönetiminin örgütlerde benimsenmesinin nedeni morali yükseltmesi, yaratıcılığı artırması ve sosyal adaletin sağlanmasıdır. Çünkü başarılı bir farklılık yönetimi işgörenlerin birbirinden farklı olan dil, cinsiyet, yaş, etnik kimlik, evlilik statüsü, din, cinsiyet, yetenek ve engelli olma gibi farklılıkların yol açtığı engelleri ortadan kaldırmaktadır (Akt; Gathers, 2003). Farklılıkların yönetiminde önemli olan birbirinden farklı yapı, görüş ve anlayışta olan bireyleri aynı amaca yönlendirebilmek ve örgütün hedeflerini gerçekleştirme yolunda güdüleyebilmektedir (Aksu, 2008).

Örgütsel açıdan farklılıklar iyi yönetilmediğinde olumlu ya da olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Farklılıklar iyi yönetilmediğinde, örgütte duygusal gerginlikler, iş gücü kaybı, örgütsel verimliliğin düşmesi gibi olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Farklılıklar iyi yönetildikleri takdirde ise yıkıcı olmaktan çok örgütlerde karar alternatifleri ortaya çıkararak, bireylerin yaratıcılık gücünü ve takım ruhunu güçlendirerek örgütlerin canlılığı ve verimliliğini artırmakta, değişik fikirler, yeni yaklaşımlar ve farklı alternatifler üretmekte bu da örgütler açısından daha çok yaratıcılık, daha çok deneyim daha değişik bakış açısı ve daha büyük problem, çözme kapasitesi anlamını taşımaktadır. Örgütlerde çalışanların sahip oldukları farklılıkların, hem örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi hem de iş görenin beklentilerinin karşılanması yönünde değerlendirilmesi gerekir. Farklılıkların bir tehdit olmaktan çok bir zenginlik olarak algılandığı bir örgütsel kültür ve diyaloga daima açık bir örgütsel yapı; bu değerlerdeki farklılıkların olası

olumsuz sonuçlarını minimuma indirecektir (Yiğit,1996; Öncer, 2004; Kandemir, 2006; Memduhoğlu,2007)

Örgütler farklılıkları sadece bir kimsenin görünüşüyle ya da kökeniyle ilgili bir şey olarak görmekten vazgeçip, farklılık konusuna daha bütünsel bir bakış açısıyla bakarak, farklılıkları işe yeni ve anlamlı perspektifler ve yaklaşımlar sağlayan bir üstünlü olarak düşünmeye başladıklarında, işgücündeki farklılığın yukarıda sayılan bütün bu olumlu sonuçlarından yararlanabileceklerdir (Taşar Ünalp, 2007). Bu anlamda ilk yapılması gereken farklılıkları fark ederek farklılıkları netleştirmektir. İşgörenlerin iş ortamlarında karşılaşabilecekleri, duyarlılık gerektiren konularla başa çıkabilmeleri ve diğer işgörenlerle daha dengeli ilişkiler kurabilmeleri için farklılıkların fark edilerek doğru tanımlanması, netleştirilmesi ve etkin bir biçimde yönetilmesi gerekmektedir. Çünkü örgütte sorunlara sebep olan farklılıkların net olarak tarif edilememesi, örgütte normal faaliyetlerin durmasına dolayısı ile örgütsel verimliliğin azalmasına sebep olmaktadır. Farklılıkların fark edilip kabul edilmesi ve benimsenmesi örgüt yönetiminde göz önünde bulundurularak değerlendirilmesi anlamını taşımaktadır. Farklılıkları kabul eden örgütler farklılıkların yönetiminin başarılı bir şekilde gerçekleştirmek için, farklılığı örgüt politikalarının ve stratejilerinin bir parçası olarak görmektedirler. Bu örgütlerde açıklık, anlayış, dürüstlük, korkusuzluk, sorumluluk, gelişmiş bir iletişim ağı ve yargısız infazdan kaçınmak gibi nitelikler bulunmaktadır (Eren, 2004; Öncer, 2004; Barutçugil,2007).

Öğretmenler arasındaki farklılıkların yönetimi kavramı, okulun daha iyi yönetilebilmesinin yanı sıra yönetimde farklı olana saygıyı esas alan okulda demokrasiyi getirecektir. Eğer farklılıklar bir sorun olarak görülmeyip çeşitliliğin getirdiği zenginlik yönetim sistemlerine katılabilirse, farklılıkların yönetimi konusundaki bilgi ve becerilerin geliştirilmesinin önemi de artacaktır. Farklılıkların yönetimi, örgütteki tüm çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarabilmeyi amaçlayan kapsamlı bir yönetim felsefesidir (Memduhoğlu, 2007). Farklılıkları bir kazanç ve büyüme fırsatı olarak kullanabilmek ve farklılıkların üstesinden gelebilmek için yöneticinin, farklılıkları teşhis edebilme ve anlama, değişik davranış çeşitlerinin varlığının farkında olma ve bunlar arasında uygunları seçebilme, kendi duygularının özellikle sosyal

duyarlılığını ve hareket esnekliğini azaltabilecek olanlarının farkında olma ve bunlar ile baş edebilme yeteneği olması gerekir. Okul yöneticisi örgüt içindeki farklılıklardan haberdar olmalı, bu farklılıkları anlamalı ve kabul etmelidir. Çünkü farklılıkları yönetme, farklı olan şeylerin aynı çatı altında olabileceğinin kabulüdür. Okul yöneticisi örgütünde var olan bireysel farklılıkları göz önünde bulundurarak tek tek ilgilenmeli ve güven verebilmelidir. Örgüt içindeki farklılıklardan kaynaklanan hataları üzerinde bu farkları göz önünde bulundurarak her bireye uygun tepkiyi vererek durmalı, yeni fırsatları görebilmelidir (McArdle, 1999; Demirci, 2002; Schmitdt, 2000, Akt; Gül ve Şeker, 2005). Başarılı bir farklılık yönetimi için örgüt yöneticilerinin liderlik, iletişim, örgüt geliştirme, psikoloji, değerlendirme v.b. yeterliliklere sahip olması gerekmektedir (Kreitz, 2008). Okul yöneticilerinin farklılıkları yönetme yeterliliğine sahip olmaları okulun etkililiği için önemlidir. Çünkü farklılık yönetiminin işgörenler açısından olduğu kadar, örgüt açısından da politik, ekonomik ve sosyal yararı olduğu; çalışanlara eşit fırsatlar sunma, potansiyel bireysel yeteneklerini maksimize etmenin yanında işgücünde katma değer yaratmaya ve örgütsel gelişmeye katkı sağlayacağı; dolayısıyla eğitim örgütlerinde bu konuda yaşanan pek çok soruna yönelik pratik çözümler sunma potansiyeli olduğu belirtilmektedir. Bu nedenle özellikle eğitim yönetiminde farklılıkların yönetimi ile ilgili araştırmalara olan gereksinim giderek arttığı düşünülmektedir. Ancak eğitim örgütlerinde farklılıkların yönetimi konusunda yapılmış araştırmaların sayısı oldukça azdır (Memduhoğlu, 2007). Bu yüzden bu araştırmanın okul yönetiminde farklılıkların yönetiminin önemine dikkat çekilmesine katkıda bulunacağı ve okullarda bu konuda var olan durumu ortaya koymasıyla yapılacak düzenlemelere yol göstereceği düşünülmektedir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Bursa İli Osmangazi ilçesinde bulunan ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme durumlarına ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerini belirlemektir. Bu temel amaç doğrultusunda araştırmanın alt amaçları aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

1) İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme durumlarına yönelik öğretmen ve yönetici görüşleri nedir?

2) Yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme durumlarına yönelik farklılıkları fark etme, kabul etme, yönetme ve farklılıklardan yararlanma boyutlarında öğretmen ve yönetici görüşleri farklılaşmakta mıdır?

Yöntem

Araştırma modeli. Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmada ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme durumlarına ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri taranmıştır.

Araştırmanın evren ve örnekleme.

Araştırmanın evrenini, 2008–2009 eğitim ve öğretim yılında Bursa İli Osmangazi İlçesinde bulunan kamu ilköğretim okullarında görev yapan toplam 3200 öğretmen ve toplam 350 yönetici oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme seçilirken olasılığa dayalı örneklemeden grup örnekleme metodu kullanılmıştır. Grup örnekleme, örnekleme belirlemede örnekleme girmesi gereken birimlerin listelenmesinin çok zor ya da imkansız olduğu durumlarda uygun bir örnekleme türüdür (Balci, 2005). Araştırmada örnekleme büyüklüğünü saptamak için kuramsal örnekleme büyüklükleri çizelgesinden faydalanılmıştır. Araştırmanın örneklemini 357 öğretmen, 50 yönetici oluşturmuştur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre 245'i(%69) kadın, 112'si(%31) erkek, medeni durumlarına göre 292'si(%82)evli, 65 'i bekar (%18), kıdemlerine göre de 30'u 1-5 yıl(%8), 79'u 6-10 yıl(%22), 124'ü 11-15 yıl(%35), 51'i 16-20 yıl(%14), 36'sı 21-25 yıl(%10) ve 37'si 26 yıl ve üzeri (%11) olduğu görülmektedir.

Veri toplama aracının geliştirilmesi.

Araştırmada verilerin toplanması için "ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterlilikleri ölçeği" geliştirilmiştir. Ölçek geliştirilmeden önce Türkiye'de ilköğretim okulları ile ilgili yönetmelikler konu ile ilgili diğer, süreli yayınlar ve araştırmalar taranmıştır. Alan taraması sonunda, öncelikle farklılıkları yönetme

3) İlköğretim yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme durumlarına yönelik farklılıkları fark etme, kabul etme, yönetme ve farklılıklardan yararlanma boyutlarında öğretmen görüşleri; öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum ve kıdemine göre farklılaşmakta mıdır?

boyutları belirlenmiştir. Bu boyutlar "farklılıkları fark etme, farklılıkları kabul etme, farklılıkları yönetme ve farklılıklardan yararlanma" boyutlarıdır. Araştırmada "farklılıkları fark etme" boyutu, yöneticilerin öğretmenleri tanıması ve onların bireysel özellikleri arasındaki farklılıkları fark etmesi; farklılıkları kabul etme boyutu, öğretmenlerin farklı olduklarından ve farklı durumlarda farklı davranacakları gerçeğini yöneticinin kabul etmesi, sindirmesi ve onlara saygı duyması; farklılıkların yönetimi boyutu, öğretmenleri farklılıklarını göz ardı etmeksizin etkili bir şekilde yönetmesi; farklılıklardan yararlanma boyutu ise yöneticinin öğretmenlerin farklarını göz önünde bulundurup her bireye uygun tepkiyi vererek yeni fırsatları görebilmesi bu farklılıkları örgüt yararına çevirebilmesi anlamını taşımaktadır. Daha sonra bu boyutların altına maddeler yazılmış toplam dört boyut için 130 soruluk bir madde havuzu oluşturulmuştur. Maddeler önce 60 maddeye indirilmiş daha sonra hazırlanan ölçek için eğitim bilimleri alanından beş, ölçme ve değerlendirme alanından bir olmak üzere uzman görüşüne sunulmuştur. Yapılan değerlendirmeler sonucunda ölçek, 25 madde ve 5'li Likert tipi dereceleme ölçeği (1-hiçbir zaman, 2-nadiren, 3-ara sıra, 4-çoğunlukla ve 5-her zaman) şeklinde hazırlanmıştır. Ölçeğin her bir boyutu alt ölçek gibi görüldüğünden her bir alt ölçeğin yapı geçerliliği için faktör analizi tekniği, güvenilirlik çalışmaları içinde iç tutarlılık yaklaşımı olan Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı uygulanmıştır. Alt ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonuçlarına göre "farklılıkları yönetme" ve farklılıklardan yararlanma" alt ölçeklerinde bulunan birer maddenin faktör yükünün 30'un altında bulunduğu görülmüştür. Bu maddeler atılarak tekrar analiz yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, alt ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonuçları aşağıdaki verilmiştir.

Tablo 1. İlköğretim okullarında öğretmen performansını geliştirme uygulamaları alt ölçeklerinin faktör ve madde analizi sonuçları

Boyutlar	Madde Sayısı	Faktör Yük Değerleri Aralığı	Madde Toplam Korelasyon Aralığı	Açıklanan Top. Varyans	Alpha
Farklılıkları fark etme	5	.74 - .87	.79- .90	%80	.94
Farklılıkları kabul etme	4	.68 - .73	.68 - .83	%78	.91
Farklılıkları yönetme	10	.50 - .92	.66 - .95	%83	.98
Farklılıklardan yararlanma	4	.58 - .72	.32 - .61	%50	.66

Tablo 1'deki alt ölçeklerinin analiz sonuçlarına göre, alt ölçeklerdeki tüm maddelerin faktör yüklerinin uygun olduğu, her bir alt boyutun tek faktörü açıkladığı ve toplam varyanslarının istenilen düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Yine her alt ölçeğinin güvenilirliği için hesaplanan alpha iç tutarlılık katsayılarına bakıldığında her bir alt ölçeğin iç tutarlılığına sahip olduğu kabul edilmiştir. Madde-Toplam korelasyonları da maddelerin ayırt edici güçlerinin yüksek olduğunu göstermiştir.

Verilerin analizi. Veri toplama aracıyla elde edilen veriler, SPSS programında analiz edilmiştir. Öğretmenlerin ve yöneticilerin kişisel bilgilerinin analizinde frekans ve yüzde kullanılmıştır. Öğretmen ve yöneticilerin görüşlerine göre, yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetmesine yönelik farklılıkları yönetme boyutlarının gerçekleşme sırasını belirlemek için aritmetik ortalamaya göre yüksekten-düşüğe bir önem sırası

Tablo 2. Okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme boyutlarının gerçekleşme düzeyine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerinin yüksekten düşüğe göreli önem sırası

BOYUTLAR	Yönetici				Öğretmen			
	N	\bar{X}	S	Sıra	N	\bar{X}	S	Sıra
Farklılıkları Fark Etme	50	3.93	3.87	2	357	3.17	5,38	2
Farklılıkları Kabul Etme	50	3.80	3,31	3	357	3.14	4,21	3
Farklılıkları Yönetme	50	3.97	6,66	1	357	3.00	10,88	4
Farklılıklardan Yararlanma	50	3.74	2,65	4	357	3.24	3,54	1

Tablo 2'ye göre yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetmeye yönelik en yüksek düzeyde gerçekleştirdikleri boyut öğretmen görüşlerine göre "farklılıklardan

oluşturulmuştur. Yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme boyutlarına ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerini karşılaştırmak amacıyla yapılan analizler ve öğretmenlerin görüşlerinin cinsiyet ve medeni durumlarına göre ortalama puanları arasındaki farkların anlamlı olup olmadığına ilişkin analizler t-testi ile yapılmıştır. Yine öğretmenlerin görüşleri arasında kıdemlerine göre fark olup-olmadığına tek yönlü ANOVA, kıdem grupları arasında farkın anlamlı çıkması halinde farkın hangi grup veya gruplardan kaynaklandığına Tukey-b testi ile bakılmıştır. Anlamlılık düzeyi ,05 olarak alınmıştır.

Bulgular ve yorumlar

İlköğretim okullarında okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme durumlarına yönelik bulgular ve yorumlar sırasıyla; genel olarak öğretmen ve yönetici görüşlerine ve öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum ve kıdemlerine göre görüşlerine yönelik bulgular ve yorumları şeklinde verilmiştir.

yararlanma" boyutudur (\bar{X} =3.54). Yöneticiler ise bu boyutu (\bar{X} =3.74) diğer boyutlara göre en düşük düzeyde gerçekleştirdiklerini düşünmektedirler. Bunun yanında yöneticiler,

farlılıkları yönetmede en yüksek düzeyde gerçekleştirdikleri boyutu "farklılıkları yönetme" ($\bar{X} = 3.97$) olarak görmekte-dirler. Öğretmenler

ise yöneticilerin aksine bu boyutu ($\bar{X} = 3.00$) yöneticilerin en düşük düzeyde gerçekleştirdiğini belirtmektedirler.

Tablo 3. Okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme durumlarına yönelik öğretmen ve yönetici görüşlerine ilişkin t testi sonuçları

Boyutlar	Görev	N	\bar{X}	S	sd	t	P
Farklılıkları fark etme	Yönetici	50	3,93	3,87	405	6,17	0.00*
	Öğretmen	357	3,17	5,38			
Farklılıkları kabul etme	Yönetici	50	3,80	3,31	405	5,03	0.00*
	Öğretmen	357	3,14	4,21			
Farklılıkları yönetme	Yönetici	50	3,97	6,66	405	8,75	0.00*
	Öğretmen	357	3,00	10,88			
Farklılıklardan yararlanma	Yönetici	50	3,74	2,65	405	4,74	0.00*
	Öğretmen	357	3,24	3,54			

$p < 0,05$

* Anlamlı fark vardır.

Tablo 3’de görüldüğü gibi ilköğretim okullarında okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme durumlarına yönelik öğretmen ve yönetici görüşleri “farklılıkları fark etme” [$t_{(405)} = 6,17$; $p < 0,05$], “farklılıkları kabul etme” [$t_{(405)} = 5,03$; $p < 0,05$], “farklılıkları yönetme” [$t_{(405)} = 8,75$; $p < 0,05$] ve

“farklılıklardan yararlanma” [$t_{(405)} = 4,74$; $p < 0,05$] boyutlarında anlamlı olarak farklılık göstermektedir. Okul yöneticileri, öğretmenlere göre öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme boyutlarını daha fazla gerçekleştirdiklerini düşünmektedirler.

Tablo 4. Öğretmenlerin cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine göre yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme durumlarına ilişkin görüşlerine ait t-testi sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	N	\bar{X}	S	Sd	t	p
Farklılıkları fark etme	Erkek	245	3,15	5,31	355	,485	,628
	Kadın	112	3,21	5,56			
Farklılıkları kabul etme	Erkek	245	3,19	4,06	355	,752	,453
	Kadın	112	3,08	4,52			
Farklılıkları yönetme	Erkek	245	3,08	10,37	355	,852	,395
	Kadın	112	2,97	11,12			
Farklılıklardan yararlanma	Erkek	245	3,29	3,46	355	1,554	,122
	Kadın	112	3,13	3,67			

	Boyutlar	Medeni durum	N	\bar{X}	S	Sd	t	p
Medeni durum	Farklılıkları fark etme	Evli	292	3,09	5,30	355	2,70	,008*
		Bekâr	65	3,50	5,49			
	Farklılıkları kabul etme	Evli	292	3,09	4,09	355	1,99	,049*
		Bekâr	65	3,40	4,62			
	Farklılıkları yönetme	Evli	292	2,98	10,38	355	2,24	,027*
		Bekâr	65	3,32	11,23			
	Farklılıklardan yararlanma	Evli	292	3,18	3,50	355	2,82	,006*
		Bekâr	65	3,52	3,54			

p<0,05

* Anlamlı Fark Vardır

Tablo 4'den anlaşılacağı üzere öğretmenlerin cinsiyetlerine göre yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme durumlarına yönelik görüşleri “farklılıkları fark etme” [$t_{(355)} = -0,485$; $p > 0,05$], “farklılıkları kabul etme” [$t_{(355)} = 0,752$; $p > 0,05$], “farklılıkları yönetme” [$t_{(355)} = 8,52$; $p > 0,05$] ve “farklılıklardan yararlanma” [$t_{(355)} = 1,554$; $p > 0,05$] boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Hem kadın hem de erkek öğretmenler yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme durumlarına yönelik olarak benzer düşünmektedirler.

yönetme durumlarına yönelik medeni durum değişkenine göre öğretmen görüşleri “farklılıkları fark etme” [$t_{(355)} = 2,70$; $p < 0,05$], “farklılıkları kabul etme” [$t_{(355)} = -1,99$; $p < 0,05$], “farklılıkları yönetme” [$t_{(355)} = 2,24$; $p < 0,05$] ve “farklılıklardan yararlanma” [$t_{(355)} = 2,82$; $P < 0,05$] boyutlarında farklılaşmaktadır. Bu bulgulara göre bekar öğretmenlerin, evli öğretmenlere göre yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetmeye yönelik davranışları daha fazla sergilediklerini belirttikleri söylenebilir.

Bununla birlikte yine tablo 4'e göre yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkları

Tablo 5. Öğretmenlerin kıdem değişkenine göre yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme durumlarına ilişkin görüşlerine ait ANOVA analizi sonuçları

Boyutlar	Kıdem	N	\bar{X}	S	Sd	F	p
Farklılıkları fark etme	1-5 yıl (1)	30	3,08	5,43	5	,621	,684
	6-10 yıl (2)	79	3,11	5,66	351		
	11-15 yıl (3)	123	3,13	5,30			
	16-20 yıl (4)	51	3,21	4,49			
	21-25 (5)	37	3,07	5,40			
	26 yıl ve Üze. (6)	37	3,44	6,23			

Boyutlar	Kıdem	N	\bar{X}	S	Sd	F	p
Farklılıkları kabul etme	1-5 yıl (1)	30	3,11	10,46	5	,606	,695
	6-10 yıl (2)	79	3,08	10,87	351		
	11-15 yıl (3)	123	2,97	10,43			
	16-20 yıl (4)	51	3,13	9,41			
	21-25 (5)	37	2,86	10,76			
	26 yıl ve Üze. (6)	37	3,20	12,30			
Farklılıkları yönetme	1-5 yıl (1)	30	3,02	4,07	5	,296	,915
	6-10 yıl (2)	79	3,05	4,28	351		
	11-15 yıl (3)	123	3,18	4,17			
	16-20 yıl (4)	51	3,18	3,82			
	21-25 (5)	37	3,19	4,21			
	26 yıl ve Üze. (6)	37	3,23	4,94			
Farklılıklardan yararlanma	1-5 yıl (1)	30	3,18	3,805	5	,835	,525
	6-10 yıl (2)	79	3,16	3,565	351		
	11-15 yıl (3)	123	3,20	3,543			
	16-20 yıl (4)	51	3,27	3,177			
	21-25 (5)	37	3,30	3,910			
	26 yıl ve Üze. (6)	37	3,49	3,362			

p<0,05

* Anlamlı fark vardır.

Tablo 5 incelendiğinde yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme durumlarına ilişkin “farklılıkları fark etme” [$F_{(5-351)} = ,621$; $P>0,05$], “farklılıkları kabul etme” [$F_{(5-351)} = ,606$; $p>0,05$], “farklılıkları yönetme” [$F_{(5-351)} =$

,296; $P>0,05$] ve “farklılıklardan yararlanma” [$F_{(5-351)} = ,835$; $p>0,05$] boyutlarında kıdem gruplarının görüşleri arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Sonuçlar ve Tartışma

Araştırmada, ilköğretim okullarında okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme durumlarına yönelik öğretmen ve yönetici görüşleri arasında anlamlı fark olduğu görülmektedir. Sürgevil ve Budak(2008) tarafından yapılan araştırmayla da bu sonuç desteklenmektedir. Sürgevil ve Budak'ın (2008) araştırmasında örgütlerin farklılıklarla ilgili politikalarını uygulama sürecinde karşılaştıkları sorunların nedenlerine ilişkin bulgulara göre, ilk üç nedenden biri farklılıkların yönetiminde yönetimin yetersizliği olarak belirlenmiştir. Bu araştırmada da öğretmen görüşlerine göre, farklılıkların yönetimi boyutları olan “farklılıkları fark etme”, “farklılıkları kabul etme”, “farklılıkları

yönetme” ve “farklılıklardan yararlanma” boyutları arasında yöneticilerin en düşük düzeyde gerçekleştirdiği boyut “farklılıkları yönetme” boyutudur. Bununla birlikte yöneticiler, öğretmenlerin aksine “farklılıkları yönetme” boyutunu en yüksek düzeyde “farklılıklardan yararlanma” boyutunu en düşük düzeyde gerçekleştirdiklerini düşünmektedirler. Farklılıkların yönetimi, hem insanlara eşit davranmayı, hem de onların farklılıklarına saygı duyarak bu farklılıklardan yararlanmayı da içermektedir (Sürgevil & Budak, 2008). Farklılıkların örgütsel etkileri üzerinde yapılan araştırmaların çoğunun farklılıkların bireysel ve örgütsel yararlarının nasıl artırılacağı, potansiyel sakıncalarının nasıl azaltılacağına yoğunlaşması

(Memduhoğlu, 2007) farklılıklardan yararlanma boyutunun önemini işaret etmektedir. Balay ve Sağlam(2004), bazı örgütlerde farklılık yönetiminde örgütlerin, büyümekte olan ihtiyaçlarına cevap vermede ve çeşitli sosyal sorunlarına çözüm oluşturmada yetersiz kalabildiklerini, bunun en önemli nedeninin, farklılıkları yöneten yöneticilerin bu konudaki bilgi eksikliği ve deneyim yetersizliği olduğunu belirtmektedirler. Oysa ki yöneticiler örgütte farklılıkların örgütsel değişim için gerekliliğini anlamalıdır. Çünkü örgütteki farklılıkların yönetiminde kilit rol oynayan onlardır. Örgütteki farklılıkların avantaja çevirebilmek, negatif etkilerini ise en aza indirebilmek için farklılıkları stratejik olarak yönetebilmelidirler (Kreitz ,2008). Von Bergen, Soper ve Foster'de (2002) farklılıklar iyi yönetildiğinde iş gören moralinin ve iş doyumunun yükseltildiğini, bireysel ve örgütsel etkililiğin sağlanarak artırıldığını, iş görenler arasında iletişimin güçlendiğini ve çatışmaların hızla çözüldüğünü, sosyal ve demografik değişimlere hazırlıklı olma ve sosyal sorumluluk, zor görevlerde daha büyük üretkenlik ve verimlilik gibi konularda yeni bakış açıları ve yaratıcılık için büyük bir potansiyel oluştuğunu belirtmektedirler(Akt;Memduhoğlu, 2007). Dolayısı ile farklılıkların yönetimi anlaşılacağı üzere örgüt için oldukça önemlidir. Houkamau ve Boxall (2011) tarafından yapılan çalışmada örgütteki farklılıkların yönetimine ilişkin politika ve uygulamalarla örgüte bağlılık, örgüte güven ve işgörenin iş tatmini arasında olumlu ilişki bulunmuştur. Balyer ve Gündüz (2010) tarafından yapılan çalışmada da öğretmenlerin okullarda farklılıkların yönetimine ilişkin algılama düzeylerinin, yöneticilerden anlamlı derecede daha düşük olduğu görülmektedir. Öğretmenler, yöneticileri farklılıkları yönetme konusunda yeterli bulmamaktadırlar. Dolayısı ile bu durum yine bu çalışmanın bulguları ile paralellik göstermektedir.

Yöneticilerin en önemli görevi örgütte var olan farklılıkları yok etmek değil, bunları rasyonel bir biçimde yönetmek suretiyle zararlı yanlarını minimize etmek ve örgüt için yararlı görülen yanlarını maksimize etmeye çalışmak olmalıdır (Kandemir,2006). Farklılıkların yönetimine yönelik yapılan diğer araştırmalar da okul yöneticilerinin farklılıkları yönetme konusunda yetersiz olduklarını belirtmektedir. Lopez (2007) müdürlerin çok kültürlülük ve farklılık yönetimine dair önemli yönelimlerinin olduğu, ancak iş bunu uygulamaya gelince bu konudaki

verilerin değerinin düşük olduğu sonucuna, Steger ve Erwee de (2001), müdürlerin farklılıkların yönetimine farkındalıklarının yeterli olmadığı sonucuna ulaşmışlardır (Akt;Balyer ve Gündüz 2010).

Yine çalışmada öğretmenlerin cinsiyetlerine göre yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme durumlarına yönelik görüşleri arasında anlamlı bir fark olmadığı bulunmuştur. Bu sonuç Memduhoğlu (2007) tarafından yapılan çalışma sonuçlarıyla da örtüşmektedir. Araştırmada öğretmenlerin, farklılıklara ve farklılıkların yönetimine yönelik yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutundaki algılamaları arasında, cinsiyete göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Hem kadın öğretmenler hem de erkek öğretmenler liselerde farklılıklara yönelik olumlu yönetsel uygulama ve politikalar izlendiği görüşüne “çok” düzeyinde katılım göstermişlerdir. Oysa ki Balyer ve Gündüz (2010) tarafından yapılan çalışmada bu çalışmanın tersine erkek yönetici ve öğretmenlerin kurumlarındaki farklılıkların yönetimini algılama düzeyleri, kadın meslektaşlarından anlamlı derecede daha yüksek bulunmuştur. Bu duruma yöneticilerin kadın çalışanlara karşı izlediği politikanın etkisi olabileceği belirtilmiştir. Araştırmada ulaşılan bir başka sonuçta öğretmenlerin medeni durum değişkenlerine göre öğretmen görüşlerinin farklılaştığıdır. Bu bulguya göre bekar öğretmenler evli öğretmenlere göre yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterliliklerini daha fazla sergilediklerini belirtmişlerdir. Öte yandan çalışmada yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme durumlarına ilişkin kıdem gruplarının görüşleri farklılaşmamaktadır. Tüm kıdem grupları okul yöneticilerinin farklılıkları yönetme davranışlarını çoğunlukla gerçekleştirdiklerini belirtmektedirler. Hem Memduhoğlu (2007) hem de Balyer ve Gündüz (2010) tarafından yapılan çalışmalarda aynı sonuç görülmektedir. Araştırmalardan yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutuna yönelik görüşlerin mesleki kıdeme göre farklılaşmadığı anlaşılmaktadır.

Tüm bu sonuçlar doğrultusunda çalışmada şu öneriler ileri sürülebilir. İlköğretim okullarında yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme durumlarına yönelik öğretmen ve yönetici görüşleri arasında farklılıklar bulunmaktadır. Yine öğretmenlerin görüşleri medeni duruma göre de farklılaşmaktadır. Bu farklılıkların nedeni araştırılmalıdır. Yöneticiler

öğretmenler arasındaki farklılıkları nasıl etkili bir biçimde yönetebilecekleri konusunda hizmet içi eğitime alınmalıdır. Ayrıca araştırmada veri toplamak için geliştirilen ölçeğin boyutları olan

farklılıkları fark etme, farklılıkları kabul etme ve farklılıklardan yararlanma boyutlarına yönelik ayrı ayrı araştırmalar yapılabilir.

Kaynakça

- Aksu, N. (2008). *Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış doktora tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Balay, R. ve Sağlam, M. (2004). Eğitimde Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Uygulanabilirliği. *SDÜ Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8, 32-46.
- Balcı, A. (2005). *Açıklamalı Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü*. Ankara: Tek Ağaç Yayınları.
- Balyer, A. ve Gündüz, Y. (2010). Yönetici ve Öğretmenlerin Okullarında Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algılarının İncelenmesi. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 32, 25 – 43.
- Barutçugil, İ. (2007). *Farklılıkların Yönetimi*. <http://www.rcbadoor.com> adresinden 27.07.2007 tarihinde erişilmiştir.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Demirci, Y. (2002). *İlköğretim Okullarında Yaşanılan Çatışma Türleri ve Yöneticilerin İzledikleri Çözüm Stratejileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 8. bs. İstanbul: Beta Yayınları.
- Gül, H. ve Güven, Ş. (2005). Kamu Kuruluşlarında Halkla İlişkiler ve Bir Model Analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(3), 225-241.
- 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.
- Gathers, D. (2003). Diversity Management. *An Imperative for Healthcare Organizations*. Hospital topics, 81(4), 14-20.
- Kandemir, A. (2006). *Ortaöğretim Okullarında Yöneticilerle Öğretmenler Arasındaki Örgütsel Çatışma ve Uzlaşma Alanları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kreitz, P. A. (2008). Best Practices for Managing Organizational Diversity. *The Journal of Academic Librarianship*, 34(2), 101-120.
- Memduhoğlu, H. B. (2007). *Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Türkiye’de Kamu Liselerinde Farklılıkların Yönetimi*. Yayınlanmamış doktora tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- McArdle Geri, E. H. (1999). *Farklılıkları Yönetme Sanatı*. (Çev: Y. Bülbül) İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Öncer, A. Z. (2004). *İşletmelerde Bireysel, Örgütsel, Yönetsel Farklılık Kaynakları ve Farklılaşma Stratejileri: Uniler Unity Projesi Kapsamında Bir Araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özkaya, M. A., Özbilgin, M. ve Şengül, C. M. (2008). Türkiye’de Farklılıkların Yönetimi: Türk ve Yabancı Ortaklı Şirket Örnekleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 359-375
- 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.
- Taşar Ünalp, A. (2007). *İşletmeler ve Küresel İşletmelerde Farklılıkların Yönetiminde Kültürel Farklılıkların Önemi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yiğit, A. (1996). *İlköğretim Okullarında Yönetmenlerle Öğretmenler Arasında Örgütsel Çatışma Kaynakları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.