



## Öğretmenlerin okul yönetiminin farklılıkları yönetme becerilerine ilişkin algılarının kişisel anlam profilleri ve kurum içindeki informal ilişkileri açısından incelenmesi

Halil EKŞİ<sup>[\*]</sup>  
Meryem AKSAK<sup>[\*\*]</sup>  
Neslihan YAMAN<sup>[\*\*\*]</sup>

### Öz

Bu çalışmada öncelikli olarak, öğretmenlerin okul yönetiminin farklılıkları yönetme becerilerine ilişkin algıları, kurum içindeki informal ilişkileri ve kişisel anlam profilleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın bir diğer amacı ise öğretmenlerin okul yönetiminin farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının, kurumdaki informal ilişkilerinin ve kişisel anlam profillerinin; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma şekli, branşı, okul türü, hizmet süresi ve bulunduğu okuldaki hizmet süresi değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymaktır.

Araştırmanın örneklemini, 2014-2015 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Gaziosmanpaşa ilçesindeki 12 farklı okuldan 301 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlere Farklılıkların Yönetimi Ölçeği, Informal İlişkiler Ölçeği, Kişisel Anlam Profili ve Kişisel Bilgi Formu uygulanmıştır. Verilerin istatistiksel çözümlenmeleri "SPSS 15 for Windows" paket programı ile gerçekleştirilmiştir. Analiz yöntemleri olarak da ortalama (x), standart sapma (ss), frekans (N), yüzde (%), bağımsız gruplar t-testi, ANOVA ve Çoklu Regresyon Analizi kullanılmıştır.

**Anahtar kelimeler:** Farklılık, farklılıkların yönetimi, informal ilişkiler, kişisel anlam profili.

[\*] Prof. Dr., Marmara Üniversitesi, Atatürk Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, halileksi@marmara.edu.tr

[\*\*] Psk. Dan. ve Rehber Öğrt., Kazım Karabekir Anadolu İmam Hatip Lisesi, meryemaksak@gmail.com

[\*\*\*] Araş. Gör. Marmara Üniversitesi, Atatürk Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, neslihan.yaman@marmara.edu.tr

## Investigation of teachers' perceptions on the school administration's ability to manage differences based upon personal meaning profiles and informal relations within organizations

### Abstract

In this research, firstly, the examination of teachers' perceptions on the school management's ability to manage differences according to personal meaning profiles and informal relations within organizations was aimed. The secondary purpose of the study is to determine whether teachers' views on the management of differences of school management, and informal relations within organizations and personal meaning profiles, vary according to gender, age, marital status, level of education, type of work, subject, type of school, according to their teaching experience, and length of service in the school.

The sample of the study includes 301 teachers working in 12 different schools in Istanbul, Gaziosmanpaşa. Diversity Management Scale, Informal Relationships Scale, Personal Perception Profile and Personal Information Form were administered to the teachers surveyed. Statistical analysis of the data is implemented on "SPSS 15 for Windows". Mean (x), standard deviation (ss), frequency (N), percentage (%), independent samples t-test, ANOVA, Pearson correlation analysis, and Multiple regression analysis were used during analysis process.

**Keywords:** Diversity, diversity management, informal relationships, personal meaning life profile.

### Giriş

Toplum, çeşitli dinamik kurumları bünyesinde barındırarak organize olmaktadır. Söz konusu bu kurumların da kendine has birtakım farklılıkları bünyesinde barındırdığı bilinmektedir. Bu anlamda ihtiyaç duyulan yaklaşımlardan biri, farklılıkların yönetimi kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır. Farklılıkların yönetimi konusu ele alınırken bünyesinde farklılıklar barındıran bir yönetime ilişkin algıların da bireyden bireye farklılıklar gösterdiğini söylemek yerinde olacaktır.

Farklılık, bünyesinde çeşitli yorumları barındıran bir kavramdır. Bu nedenle, konuyla ilgili herhangi bir tartışmanın veya çalışmanın anlamlı olabilmesi için, öncelikle kavramın ifade ettiği anlamın açıklanması önemli görülmektedir (Hubbard, 2004: 27. 'den aktaran Çako, 2012). Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre farklılık kavramı: "Farklı olma durumu, ayrımlılık, başkalık" şeklinde tanımlanmaktadır. Farklılık kavramının felsefe alanındaki anlamı ise "doğal, toplumsal ve bilince dayanan her olay ve olguyu bütün ötekilerden ayıran özellik" şeklinde ifade edilmektedir.

Farklılık kavramının kaynağı olan "diversity" kelimesi Türkçeye birinci anlam itibarıyla "farklılık" olarak çevrilirken, ikinci anlamı ile "çeşitlilik" olarak tanımlanmıştır. Bu kavram, farklılık olarak ele alındığında, farklı inanç gruplarından olan, farklı demografik yapıdan

gelen, farklı dilleri konuşan, farklı kültürlere sahip ve farklı değerleri benimseyen kişileri ya da toplulukların varlığının bilinmesi ve farkında olunması anlatılmaktadır. Çeşitlilik olarak düşünüldüğünde ise, aynı cins topluluk içinde dahi cinsiyet, farklı cinsiyetlerin her biri kendi içinde boy, göz rengi, saç rengi, kilo vb. yönlerden ayrılmaktadır. Farklı dillerden her birinin de kendi içinde değişik şive ile konuşma gibi birçok farklılaşmalara sahip olduğu görülmektedir. Bunların her biri birer çeşitlilik olarak karşımıza çıkmaktadır (Akın, 2000).

Gerçek manada herkes kendine özgüdür. Kendi dışındaki her şey “öteki” kavramının içinde yer alır. Bu durum birey olarak da, grup, aile, kurum ve devlet olarak da millet olarak da aynıdır. Herkesin birbirinden farklı özellikler taşıması dolayısıyla, organizasyonların temel hedefi bu “farklı” nitelikteki bireyler vasıtasıyla uzun vadeli amaçlarına ulaşmak olmaktadır (Aksu, 2008). Bu noktada da farklılıkların yönetimi kavramı öne çıkmaktadır.

Yönetim biliminde henüz yeni sayılan farklılıkların yönetimi kavramı, temelde bireysel farklılıkların olduğu gibi kabul edilmesinden hareketle ortaya çıkmıştır. Farklılıkların yönetimi, tüm çalışanları kapsamayı, herkese eşit fırsatlar yaratmakla birlikte, çalışanların sahip oldukları farklılıklara (cinsiyet, yaş, etnik köken, din, dil, ırk, kültür vb.) saygı duymayı ve farklılıkların, bireysel ve örgütsel amaçlar doğrultusunda değerlendirilmesini esas almaktadır (Çako, 2012). Farklılık kavramını ilk ortaya atan kişi olarak bilinen Roosevelt Thomas’a göre ise farklılıkların yönetimi, bir örgütteki herkesin kendinden bir şeyler katabileceği, örgütün hedefleri için bireysel performanslarını ortaya koyabilecekleri bir ortam yaratmaktır (Angiz,2001’den aktaran Aksu, 2008).

Memduhoğlu (2011), örgütlerde çalışanlara ilişkin temel farklılıkları şu şekilde sıralamaktadır: (a) Demografik farklılıklar: Irk, milliyet, etnik köken, cinsiyet, yaş, deneyim, çalışanların doğdukları ya da aidiyet duydukları bölge /şehir ve fiziksel özellikler (vücutça işe uygunluk derecesi) gibi sabit ya da kalıcı özellikleri kapsamaktadır. (b) Sosyo-kültürel farklılıklar: Din ve felsefi inanç, siyasi görüş, eğitim düzeyi, ekonomik durum, dünyayı algılama biçimi, kültürel altyapı, yaşam tarzı, gelenek, örf, adet ve değer yargıları gibi sahip olunan ve benimsenen değerleri içermektedir. (c) Bireysel özelliklerdeki farklılıklar: kişilik, fiziksel ve zihinsel yetenekler, bilgi ve beceri düzeyi, davranış stili, psikolojik, ruhsal ve duygusal yapı, kişisel kavramlaştırma ve duygusal uyumlama özellikleri olarak ifadelendirilmektedir. Genel bir ifadeyle, farklılık, örgütteki farklı gruplardan insanların sayısını artırma gayretinin ötesinde, farklı özelliklere sahip kimselerin işe farklı perspektifler ve yaklaşımlar getirmesi olarak anlaşılmaktadır. Farklılıkların yönetimi, farklı inanç gruplarından olan, farklı demografik yapıdan gelen, farklı dilleri konuşan, farklı kültürlere sahip ve farklı değerleri benimseyen kişilerin ya da toplulukların varlığını bilmeyi ve farkında olmayı ifade etmektedir (Bhadury, Mighty ve Damar, 2000, 14. ‘den aktaran Memduhoğlu, 2011).

Eğitim yönetimi açısından değerlendirildiğinde günümüzde eğitimciler artan bir oranda farklılıklarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Öncelikle birçok farklı özelliklere sahip insanın bir araya geldiği okul, karşılıklı saygının, uyumun ve toleransın sağlanmasında model olan yer olarak değerlendirilmektedir (DEET, 2001, s. 3’den aktaran Balyer ve Gündüz, 2010). Farklılıkların olası ve doğal olarak görüldüğü okullarda anlaşmazlık, gruplaşma ve çatışma yaşanma riski her zaman

mevcuttur. Benzerliklerin ise, bireysel ve kurumsal yarar açısından olmasa da kolay karar alma gibi yönetsel eylem pratikleri açısından yöneticilerin işini kolaylaştırdığını söylemek mümkündür. Ancak benzerliklerin baskın olduğu homojen çevrede görev yapanların bu çevre dışındaki sosyal yaşantıya ve farklılıklara uyum gücünü yaşamaları kaçınılmaz olmaktadır (Memduhoğlu, 2011). Buna dayanarak denilebilir ki kurum içindeki farklılıkları yönetme becerileri, yönetimin etkililik derecesinin artmasını sağlamada önemlidir.

Örgütsel bir yapı olarak okulların etkililik derecelerinin, amaçlarını toplumsal ihtiyaçlara yönelik kanallara edebilmelerine ve üyelerine sağlıklı çalışma ortamı hazırlamalarına bağlı olduğu düşünülmektedir. Bu açıdan ele alındığında bir okulun amaçlarını azami düzeyde yerine getirebilme derecesi, okul içerisinde çalışan bireylerin aralarındaki sağlıklı etkileşim ve işbirliğine bağlı olarak değişim gösterebilmektedir (Tanhan ve Çam,t.y.). Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için ise insan ilişkilerinin önemliliği ön plana çıkmaktadır. Örgütte yer alan bireylere verilen rol ve görevlerin kişilere uygun olup olmaması durumu ya da çalışanların aralarındaki iletişim ve etkileşimin istenen düzeyde olup olmaması örgüt içerisinde iletişimi ve etkileşimi olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır (Dökmen, 2004).

Örgütlerin iletişim biçimleri açısından formel ve informal yapılar olmak üzere iki yönünün varlığından bahsedilmektedir. Formel yapı, temelde örgüt içerisindeki hiyerarşik yapıyı anlatırken, informal yapı ise daha çok bireyin kişisel ilişkilerini ve kişinin olduğu gibi kabul edilerek benimsenme durumunu anlatmaktadır. Yönetim sürecine canlılık kazandıran yön ise formel yönden ziyade, informal yön olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda, örgütlerdeki kişiler arası ilişkilerin örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunmada önemli etkileri olduğunu söylemek mümkündür (Bursalıoğlu, 2008'den aktaran Tanhan ve Çam,t.y.). Örgütlerde çalışanlar arasında kurulan bu doğal iletişim biçimi, örgütteki biçimsel iletişimden daha önemli olarak değerlendirilmektedir. Çalışanın sosyal ortamından doyum sağlaması ise büyük oranda, diğer çalışanlar ile arasındaki doğal iletişim aracılığıyla mümkün olabilmektedir. Çalışanın sağladığı bu doyum, onun örgüte olan bağlılığına etki etmekte ve çalışanın bu bağlılık derecesi de örgütün yaşamını devam ettirebilmesinde önemli rol oynamaktadır (Katz ve Kahn, 1977'den aktaran Tanhan ve Çam,t.y.). Bir kurum olarak okul içinde, farklılıkları yönetme becerilerine ilişkin algıların kurum içindeki iletişimin yanında; kişilerin değerleri, bağlılık ve kendini aşma durumları, dini düşünceleri ve başarı güduları gibi birtakım kişisel anlam düzeylerinden etkilendiğini söylemek mümkündür.

Frankl'a göre insandaki temel güdüleyici güç, yaşamını anlamlı kılma veya bir anlam bulma çabasıdır. Frank, logoterapi isimli kuramını bu kavramsallaştırma üzerine kurgulamış olup, logoterapi, Victor Frankl'in geliştirmiş olduğu anlam merkezli, varoluşçu yönelimli bir psikoterapi yaklaşımıdır. Logoterapinin amacı; bireye hayatındaki anlamı ve amacı bulmasına ve kendini aşma doğrultusunda olumlu bir biçimde hareket etmesine yardım etmektir. Logoterapinin biricikliği bakış açısı ve yönteminden ileri gelmektedir (Starck,1985; Budak, 2003: 487 aktaran, Çolak, 2010). Frankl, anlam arayışını insan olmanın ayırt edici bir özelliği olarak görmektedir. Anlam istemi, insanın temel düşüncesidir. İnsan ne kadar zor ve ölümcül şartlar altında yaşarsa

yasasın, hayatına küçük de olsa bir anlam katabiliyorsa yaşamak için bir güç bulabilir. Bununla birlikte, yaşamın anlamdan soyutlanmasıyla birlikte hayatı devam ettirecek içsel gücü bulabilmek de güçleşecektir (Altıntaş ve Gültekin, 2005: 180-181 aktaran, Çolak, 2010). Bu yönüyle Frankl'a (1997) göre çağdaş zamanların varoluşçu stres ve kaygısının temel kaynağı anlam yokluğudur. O'na göre yaşamın anlamı insandan insana, günden güne, saatten saate farklılık göstermektedir. Önemli olan genelde yaşamın anlamı değil, daha çok belli bir zaman diliminde insan yaşamının özel anlamıdır. O'na göre bireyin, soyut bir anlam arayışına girmemesi gerekmektedir. Bu bağlamda, her bireyin yaşamında özel bir mesleği, özel dostları, özel hobileri ve uğruna mücadele edeceği ideallerinin varlığı, kişiyi yaşama bağlayıcı önemli unsurlar olarak görülmektedir. Frankl, yaşamdaki her durumun insana meydan okuduğunu ve çözülecek bir dizi sorun ile insanı karşı karşıya bıraktığını ileri sürmektedir. Her birey yaşam tarafından sorgulanmakta ve sorumlu olarak yaşama karşılık vermektedir. Frankl'a göre yaşamın gerçek anlamı kişinin kendi içinde ya da kendi ruhunda değil, dünyada keşfedilmelidir. Bu temel özelliği "insan varoluşunun kendini aşkınılığı" olarak adlandırmaktadır (aktaran, Sezer, 2012). Böylece Frankl, insanların yaşamak için uğruna yaşayabilecekleri bir şeye ihtiyacı olduğunu fark etmiş ve bunu kuramına yansıtmıştır (Fabry, 2005 aktaran, Çolak, 2010).

Bu araştırmanın amacını öğretmenlerin kişisel anlam profilleri ve kurum içindeki informal ilişkileri, okul yönetiminin farklılıkları yönetme becerilerine ilişkin algılarını yordama gücünün incelenmesi oluşturmaktadır. Bu amaç doğrultusunda çalışmada "İstanbul ili Gaziosmanpaşa ilçesindeki devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin kişisel anlam profilleri ve kurum içindeki informal ilişkileri okul yönetiminin farklılıkları yönetme becerilerine ilişkin algılarını nasıl yordamaktadır?" sorusuna cevap aranmış olup, bu çalışmadan elde edilen sonuçların yapılacak diğer araştırmalara ışık tutacağı umulmaktadır.

## **Yöntem**

Bu bölümde araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizi başlıkları yer almaktadır.

### ***Araştırma modeli***

Bu çalışmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Bu bağlamda, öğretmenlerin kişisel anlam profilleri ve kurum içindeki informal ilişkilerinin, okul yönetiminin farklılıkları yönetme becerilerine ilişkin algılarını yordama gücü incelenmiştir. Korelasyonel araştırma olarak da adlandırılan ilişkisel tarama modelinde "iki ya da daha çok değişken arasındaki ilişkinin herhangi bir şekilde bu değişkenlere müdahale edilmeden incelenmesi" söz konusudur (Büyüköztürk, Kılıç-Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2015).

### ***Evren ve örneklem***

Araştırmanın evrenini 2014-2015 eğitim öğretim yılı bahar döneminde İstanbul ili Gaziosmanpaşa ilçesindeki okullarda görev yapmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır.

Araştırmanın örnekleminde ise 2014-2015 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Gaziosmanpaşa ilçesinden seçilmiş 12 farklı okul yer almaktadır. Evreni daha iyi temsil edeceği düşüncesiyle farklı okul türlerinden “tabakalı amaçsal örnekleme” (kota örnekleme) yoluyla 301 öğretmen araştırma örneklemine alınmıştır. Tabakalı amaçsal örnekleme “ilgilenilen belli alt grupların özelliklerini göstermek, betimlemek ve bunlar arasında karşılaştırma yapmaya olanak tanımak amacıyla tercih edilir” (Büyüköztürk, Kılıç-Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2015)

Tablo 1

*Araştırmaya Katılanların Sosyo-Demografik Özellikleri*

<b>Değişken</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	159	53,7
Erkek	137	46,3
<b>Medeni Durum</b>		
Evli	174	58,8
Bekar	122	41,2
<b>Yaş</b>		
20-30	149	50,3
31-40	113	38,2
41-50	34	11,5
<b>Eğitim Durumu</b>		
Lisans	257	86,8
Lisansüstü	39	13,2
<b>Okul Türü</b>		
İlkokul	104	35,1
Ortaokul	63	21,3
Lise	129	43,6
<b>Hizmet Süresi</b>		
0-10	224	75,7
11-20	72	24,3
<b>Bulunulan Okuldaki Hizmet Süresi</b>		
0-10	281	94,9
11-20	15	5,1
<b>Çalışma Şekli</b>		
Kadrolu	258	87,2
Sözleşmeli/Ücretli	38	12,8
<b>Branş</b>		
Sınıf Öğretmeni	85	28,7
Sözel Branşlar	61	20,6
Sayısal Branşlar	45	15,2
Sanat-Mesleki Teknik Branşlar	30	10,1
DKAB ve İHL Öğretmenleri	36	12,2
Pedagojik Alan Branşları	39	13,2

Tablo 1’de görüldüğü üzere katılımcıların %53,7’si (n=159) kadınlar, %46,3’ü (n=137) erkekler oluşturmakta ve bu katılımcıların %58,8’i (n=174) evliler, %41,2’si(n=122) bekârlar olduğu

görülmektedir. Yaş aralıklarına bakıldığında katılımcıların %50,3'ü (n=149) 20-30, %38,2'si (n=113) ve %11,5'i(n=41-50) yaş aralığında oldukları görülmüştür. Öğretmenlerin %86,8'i (n=257) lisans mezunu iken %13,2'sinin (n=39) lisansüstü mezunu oldukları görülmektedir. Çalışılan okul türüne bakıldığında katılımcıların %35,1'i (n=104) ilkököl, %21,3'ü (n=63) ortaokul ve %43,6'sının (n=129) lisede çalıştığı görülmüştür. Öğretmenlerin hizmet süreleri sorgulandığında %75,7'sinin(n=224) 0-10 yıl aralığında olduğu görülmüştürken % 24,3'ünün de (n=72) 11-20 yıl aralığında olduğu görülmektedir. Benzer şekilde bulunulan okuldaki hizmet sürelerine bakıldığında ise öğretmenlerin %94,9'u (n=281) 0-10 yıl aralığında olmakla birlikte %5,1'i (n=15) 11-20 yıl aralığında olduğu görülmüştür. Çalışma şeklini öğrenmek amacıyla sorulan sorulardan edinilen cevaplara bakıldığında öğretmenlerin %87,2'si(n=258) kadrolu olarak çalışırken %12,8'i (n=38) ücretli çalıştığı görülmüştür. Son olarak öğretmenlerin branş dağılımlarına bakıldığında sınıf öğretmenlerinin %28,7 (n=85), sözel branşların %20,6 (n=61), sayısal branşların %15,2 (n=45), sanat-mesleki teknik branşlar %10,1 (n=30), DKAB ve İHL öğretmenleri %12,2 (n=36) ve pedagojik alan branşları %13,2 (n=39) oranında dağılım gösterdikleri görülmektedir.

#### ***Veri toplama araçları***

Araştırmada veri toplamak amacıyla "Farklılıkların Yönetimi Ölçeği", "İnformel İlişkiler Ölçeği" "Kişisel Anlam Profili" ve "Kişisel Bilgi Formu" kullanılmıştır.

#### ***Kişisel bilgi formu***

Bu form araştırmacı tarafından öğretmenlerin demografik özelliklerinin belirlenmesi amacıyla hazırlanmıştır. Öğretmenlerce doldurulacak olan bu formla, öğretmenlerin; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, okul türü ve hizmet süresi ile ilgili bilgiler elde edilmeye çalışılmıştır.

#### ***Farklılıkların yönetimi ölçeği***

Veri toplama araçlarından biri Ergül ve Kurtulmuş (2014) tarafından geliştirilen "Farklılıkların Yönetimi Ölçeği"dir. Ölçek, devlet okullarında farklılıkların yönetimine ilişkin öğretmen görüşlerini belirleyebilecek geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olarak geliştirilmiştir. Ölçek beşli likert tipinde hazırlanmıştır. Ölçek 20 maddeden oluşmaktadır.

Farklılıkların yönetimi ölçeğinin Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı ölçeğin tamamı için .94 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin farklılıkların yönetimine ilişkin uygulamalar alt boyutu Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı .93; farklılıklara ilişkin yaklaşımlar alt boyutu katsayısı .89 olarak saptanmıştır (Ergül ve Kurtulmuş, 2014).

#### ***İnformel ilişkiler ölçeği***

Veri toplama aracı olarak Memduhoğlu ve Saylık (2012) tarafından geliştirilen "İnformel İlişkiler Ölçeği" kullanılmıştır. Eğitim kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin aralarında geliştirdikleri informal (doğal, gayri resmi) ilişkileri belirlemede kullanılacak geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı geliştirilmiştir. Ölçek, beşli likert tipinde hazırlanmış olup, 17

maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler üzerinde geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır (Memduhoğlu ve Saylık, 2012).

Ölçeğin geçerlik çalışmasında yapı geçerliliği kullanılmış ve ölçeğin iki faktörlü bir yapı sergilediği görülmüştür. Ölçek maddelerine ilişkin korelasyon katsayıları .59 ile .95 arasında değişim göstermektedir. Güvenirlik çalışması için Cronbach Alpha formülü kullanılmıştır. Buna göre, Cronbach Alpha iç tutarlık güvenirlik katsayıları birinci faktör için .94, ikinci faktör için .86 ve toplamda .90 olarak bulunmuştur. Madde analizinde ise düzeltilmiş madde-toplam korelasyonu kullanılmıştır. Maddelerin toplam korelasyonu birinci faktörde .48 ile .68, ikinci faktörde .49 ile .58 arasında değişmektedir (Akın, 2015).

### ***Kişisel anlam profili***

Veri toplama aracı olarak Wong, P.T.P (1998) tarafından geliştirilen “Kişisel Anlam Profili” kullanılmıştır. Ölçeğin kuramsal olarak belirlenmiş ve psikometrik olarak da test edilmiş 7 alt ölçeği ve 57 maddesi bulunmaktadır. Toplam 7 boyut ve 57 maddeden oluşan Kişisel Anlam Profili Ölçeği'nin alt ölçeklerinin iç tutarlılık katsayıları (alfa) .54 ile .91 arasında değişirken, toplam puan için ölçeğin iç tutarlılık katsayısı .93 olarak bulunmuştur

Ölçeğin Türkçeye uyarlama çalışması Akın, Düşünceli ve Çolak (2012) tarafından yapılmıştır. Yapı geçerliliği ile yapılan geçerlilik çalışmasında 250 üniversite öğrencisinden elde edilen verilere uygulanan doğrulayıcı faktör analizinde yedi boyutlu modelin uyum indeksi değerleri  $\chi^2=2879.32$ ,  $sd=1536$ ,  $RMSEA=.054$ ,  $CFI=.90$ ,  $IFI=.90$  olarak bulunmuştur. Ölçeğin Cronbach Alpha iç tutarlık güvenirlik katsayısı ölçeğin bütünü için .81 bulunmuştur (Akın, 2015).

### ***Verilerin toplanması***

2014–2015 öğretim yılında resmi izinler alınarak yapılan çalışmada önceden belirlenmiş okullardaki öğretmenlere çalışmanın amacı anlatılmış olup, gönüllülük esasına göre katılımın sağlandığı bu çalışmada, öğretmenlere ölçek formları dağıtılmış ve son derse kadar tamamlamaları istenmiştir. Eksik doldurulan veya tüm cevaplarda aynı şıkkın işaretlenmiş olduğu görülen 27 veri çalışmaya dâhil edilmemiştir. Veri toplama süreci yaklaşık olarak 1.5 ay içerisinde tamamlanmıştır.

### ***Verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması***

İstatistiksel çözümlemelere geçmeden önce, demografik değişkenler gruplandırılmış, ardından öğretmenlere uygulanan ölçekler (“Farklılıkların Yönetimi Ölçeği”, “İnformel İlişkiler Ölçeği” ile “Kişisel Anlam Profilleri”) puanlanmıştır. Daha sonra elde edilen verilerin istatistiksel çözümlenmeleri, bilgisayar ortamında “SPSS 15 for Windows” paket programı ile gerçekleştirilmiştir.

Bu aşamada, araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin demografik özelliklerinin (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, branşı, okul türü, okul statüsü, hizmet süresi) betimleyici frekans ve yüzde dağılımları çıkarılmış, ardından ise ölçeğin toplam puanları için  $\bar{x}$ ,  $ss$ ,  $SHx$  değerleri saptanmıştır. Elde edilen verilere ilişkin analiz sonuçlarına tablolar halinde bulgular kısmında yer verilmiştir.



## Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın amaçları kapsamında elde edilen verilerin istatistiksel çözümlenmelerine ilişkin bilgiler ve bu istatistiksel çözümlenmeler sonucunda elde edilen bulgular sunulmuştur.

Toplam 301 adet veri, araştırma kapsamında yordanan ve yordayıcı olarak işlem gören değişkenler açısından veri setinin dağılımının normalliğini etkileyen uç ve aşırı değerler olup olmadığı gövde ve yaprak (stemandleaf) grafiği, Mahalonobis ve Cooks Uzaklığı değerleri ile Leverage değerleri (Kaldıraç Noktası) ile incelenmiş ve bu inceleme sonucunda veri setinden 5 değer çıkarılması uygun görülmüştür. Bütün istatistikî işlemler geriye kalan 296 veri üzerinde yapılmıştır.

İlk olarak araştırmanın amacı doğrultusunda elde edilen verilerin analizinde ne tür testlerin kullanılması gerektiğine karar vermek için araştırma kapsamında kullanılan veri toplama araçlarından elde edilen değerlerin parametrik test varsayımlarını karşılayıp karşılamadığı incelenmiştir. Parametrik testlerin uygulanabilmesi için gerekli olan bir sayıltı, gözlemlerin normal dağılım gösteren evrenlerden seçilmiş olması yani elde edilen verilerin normal dağılım göstermesidir. Bu varsayımın karşılanıp karşılanmadığını test etmek amacıyla öğretmenlere uygulanan tüm ölçeklerden elde edilen toplam puanların dağılımına dair merkezi eğilim ölçümleri (ortalama ve ortanca) ile birlikte, çarpıklık (skewness) ve sivrilik (kurtosis) değerleri incelenmiştir. Elde edilen değerler Tablo 2'de sunulmuştur.

**Tablo 2**

*Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimi(FYÖ), İnfomal İlişkiler(İİÖ) ve Kişisel Anlam Profilleri(KAP) Ölçeklerinden Elde Ettikleri Toplam Puanlara İlişkin Değerler*

Ölçek	N	$\bar{X}$	Ort	Ss	Çarpıklık	Basıklık
FYÖ	296	64,93	68,00	16,46	-,190	-,481
İİÖ	296	50,67	50,00	13,43	,004	-,477
KAP	296	331,23	334,50	34,82	-,331	-,126

Tablo 2'de araştırma kapsamında verilerin analizinde kullanılacak olan tüm değişkenlere için elde edilen puanlara ait merkezi eğilim ölçümleri (ortalama ve ortanca) ile birlikte, çarpıklık (skewness) ve sivrilik (kurtosis) değerleri yer almaktadır. Tablo 2 incelendiğinde, her bir değişkene ilişkin merkezi eğilim ölçülerinin FYÖ ( $x = 64,93$ ,  $ort=68,00$ ) İİÖ ( $x = 50,67$ ,  $ort=50,00$ ) ve KAP ( $x = 331,23$ ,  $ort=334,50$ ) birbirine yakın değerler aldıkları görülmektedir. Ayrıca tüm ölçeklerden elde edilen çarpıklık ve basıklık katsayıları incelendiğinde %5 anlamlılık düzeyine göre tüm değerlerin, sosyal bilimler için kabul edilen -1 ve +1. değerleri arasında yer aldığı görülmektedir. Bu durumda, FYÖ, İİÖ ve KAP ölçeklerinin ölçümlerinden elde edilen tüm değerlerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmiştir.

Elde edilen verilere ilişkin yapılan incelemeler sonucunda araştırma kapsamında kullanılan tüm ölçüm araçlarından elde edilen puanların normal dağılım göstermesi sonucunda parametrik testlerin uygulanabileceğine karar verilmiştir. Ardından araştırmanın temel amaçları doğrultusunda, informal ilişkiler ve kişisel anlam profillerinin öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığını belirlemek için regresyon analizi yapılmasına karar verilmiştir. Öncesinde pearson korelasyon analizine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Bu çalışmada farklılıkların yönetimi değişkeni yordanan, informal ilişkiler ve kişisel anlam profilleri değişkenleri ise yordayan değişken olarak işlem görmektedirler.

**Tablo 3**

*Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimi, Informal İlişkiler ve Kişisel Anlam Profili Düzeyleri Arasındaki Korelasyon Sonuçları*

Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$S_{\bar{x}}$	$p$
İlkokul	Ortaokul	3,04	2,79	,624
	Lise	-5,64	2,07	,021
Ortaokul	İlkokul	-3,04	2,79	,624
	Lise	-8,67	2,64	,004
Lise	İlkokul	5,64	2,07	,021
	Ortaokul	8,67	2,64	,004

\* $p < ,001$  \*\* $p < ,05$

Yapılan analiz sonuçlarına göre FYÖ ile İİÖ toplam puanları arasında ( $r = ,575$ ;  $p < ,001$ ) olumlu ve anlamlı yönde, FYÖ ile KAP toplam puanları arasında ( $r = ,123$ ;  $p < ,05$ ) olumlu ve anlamlı yönde ve son olarak da benzer şekilde İİÖ ile KAP toplam puanları arasında ( $r = ,168$ ;  $p < ,05$ ) olumlu ve anlamlı korelasyonlar olduğu görülmüştür.

**Tablo 4**

*Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algıları Puanlarının Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları*

Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$S_{\bar{x}}$	$p$
İlkokul	Ortaokul	3,04	2,79	,624
	Lise	-5,64	2,07	,021
Ortaokul	İlkokul	-3,04	2,79	,624
	Lise	-8,67	2,64	,004
Lise	İlkokul	5,64	2,07	,021
	Ortaokul	8,67	2,64	,004

Tablo 4'te değişkenlere ait regresyon katsayıları incelendiğinde İİÖ değişkenine ilişkin regresyon katsayılarının yüksek bir değer ve pozitif olduğu görülmektedir. KAP değişkenlerine

ilişkin regresyon katsayıları ise anlamlı bulunmamıştır. Bu değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişkenliği (varyansı) açıklayabilme gücü bakımından sıralamasını gösteren Beta değerleri incelendiğinde, değişkenlerin İİÖ ve KAP şeklinde sıralandığı görülmektedir. Çoklu korelasyonun karesi olan açıklama katsayısı  $R^2 = 0,33$  olarak hesaplanmıştır. Açıklama katsayısı farklılıkların yönetimine ilişkin algı puanlarındaki varyansın yaklaşık % 33'inin İİÖ ve KAP değişkenleri tarafından açıklanabildiğini göstermiştir.

**Tablo 5**

*Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Öğretmenlerin İnfomal İlişkiler Ölçeği Puanlarını Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Sonuçları*

Yordayıcı Değişkenler	B	SH	$\beta$	t	p	R <sup>2</sup>	F	p
Sabit	19,97	2,66		,50	,000	,33	72,45	,000
Yönetmel Uygulamalar	6,23	1,34	38	,62	,000			
Yaklaşımlar	3,19	1,20	22	2,66	,008			

Tablo 5'de görüldüğü üzere farklılıkların yönetimi ölçeğinin alt boyutların tümü, infomal ilişkiler ölçeği puanlarındaki varyansın yüzde 33'ünü açıkladığı görülmektedir ( $F=72,45$   $p<,001$ ). Standardize Beta katsayılarına bakıldığında alt boyutların her ikisinin de pozitif yönde anlamlı anlamlıyordayıcılar olduğunu söylemek mümkündür ( $p<,005$ ).

Regresyon analizi sonuçlarına göre infomal ilişkiler puanlarının yönetmel uygulamalar ve yaklaşımlar puanları tarafından yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) aşağıda verilmiştir

$$\text{İnfomal İlişkiler} = 72,45 + 0,38 \times \text{Yönetmel Uygulamalar}$$

$$\text{İnfomal İlişkiler} = 72,45 + 0,22 \times \text{Yaklaşımlar}$$

**Tablo 6**

*Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Öğretmenlerin Kişisel Anlam Profili Puanlarını Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Sonuçları*

Yordayıcı Değişkenler	B	SH	B	t	p	R <sup>2</sup>	F	p
Sabit	316,92	8,33		38,00	,000	,02	3,50	,031
Yönetmel Uygulamalar	-3,12	4,21	,07	-,74	,459			
Yaklaşımlar	7,81	3,76	20	2,07	,039			

Tablo 6'da görüldüğü üzere farklılıkların yönetimi ölçeğinin alt boyutların tümü, kişisel anlam profili puanlarındaki varyansın yüzde 2'sini açıkladığı görülmektedir ( $F=3,50$   $p<,05$ ).

Standardize Beta katsayılarına bakıldığında “yönetmel uygulamalar” alt boyutunun negatif yönde anlamlı olmayan bir yordayıcı olduğu ( $\beta=-,074 p>,05$ ); “yaklaşmalar” alt boyutunun ise pozitif yönde ve anlamlı yordayıcı etkisinin olduğu saptanmıştır ( $\beta=,207 p<,05$ ).

Regresyon analizi sonuçlarına göre kişisel anlam profili puanlarının “yaklaşmalar” puanları tarafından yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) aşağıda verilmiştir

$$\text{Kişisel Anlam Profili} = 72,45 + 0,20 \times \text{Yaklaşmalar}$$

**Tablo 7**

*Öğretmenlerin Kişisel Anlam Profili Alt Boyut Puanlarının Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Puanlarını Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Sonuçları*

Yordayıcı Değişkenler	B	SH	$\beta$	t	p	R <sup>2</sup>	F	p
Sabit	38,72	9,73		3,97	,000	,07	3,13	,003
Başari	,18	2,40	,00	,07	,938			
İlişkiler	,12	2,20	,00	,05	,954			
Din	4,91	1,32	,25	3,71	,000			
Kendini Aşma	-2,46	2,11	-,11	-1,16	,245			
Kendini Kabul	1,03	1,89	,04	,54	,587			
Yakınlık	-1,33	1,78	-,06	-,75	,453			
Adil Muamele	1,88	1,20	,11	1,57	,117			

Tablo 7’de görüldüğü üzere kişisel anlam profili ölçeğinin alt boyutların tümü, farklılıkların yönetimi ölçeği puanlarındaki varyansın yüzde 7’sini açıkladığı görülmektedir ( $F=3,13 p<,005$ ). Standardize Beta katsayılarına bakıldığında “din” alt boyutunun pozitif yönde anlamlı bir yordayıcı olduğu ( $\beta=,25 p<,001$ ); diğer boyutların ise negatif ve pozitif yönde ancak anlamlı olmayan yordayıcı etkisinin olduğu saptanmıştır ( $p>,05$ ).

Regresyon analizi sonuçlarına göre farklılıkların yönetimi ölçeği puanlarının “din” puanları tarafından yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) aşağıda verilmiştir

$$\text{Farklılıkların Yönetimi} = 3,13 + 0,25 \times \text{Din}$$

**Tablo 8**

*Öğretmenlerin Kişisel Anlam Profili Alt Boyut Puanlarının Öğretmenlerin İnfomal İlişkiler Ölçeği Puanlarını Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Sonuçları*

Yordayıcı Değişkenler	B	SH	$\beta$	t	p	R <sup>2</sup>	F	p
Sabit	26,58	8,04		3,30	,001	,05	2,14	,039
Başari	-,10	1,98	-,00	-,05	,957			
İlişkiler	,50	1,82	,02	,27	,783			
Din	,99	1,09	,06	,90	,364			
Kendini Aşma	-,37	1,74	-,02	-,21	,831			
Kendini Kabul	-,76	1,56	-,04	-,49	,625			
Yakınlık	1,51	1,47	,08	1,02	,305			
Adil Muamele	2,43	,99	,174	2,45	,015			

Tablo 8'de görüldüğü üzere kişisel anlam profili ölçeğinin alt boyutların tümü, informal ilişkiler ölçeği puanlarındaki varyansın yüzde 5'sini açıkladığı görülmektedir ( $F=2,14$   $p<,05$ ). Standardize Beta katsayılarına bakıldığında “adil muamele” alt boyutunun pozitif yönde anlamlı bir yordayıcı olduğu ( $\beta=,17$ ;  $p<,05$ ) diğer boyutların ise negatif ve pozitif yönde ancak anlamlı olmayan yordayıcı etkisinin olduğu saptanmıştır ( $p>,05$ ).

Regresyon analizi sonuçlarına göre informal ilişkiler ölçeği puanlarının “adil muamele” puanları tarafından yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) aşağıda verilmiştir.

$$\text{İnformel İlişkiler} = 2,14 + 0,17 \times \text{Adil Muamele}$$

**Tablo 9**

*Farklılıkların Yönetimi, İnfomal İlişkiler ve Kişisel Anlam Profili Ölçeği Puanlarının Çalışma Şekli Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları*

Puan	Gruplar	N	$\bar{X}$	ss	$S_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	$\delta$	P
FYÖ	Kadrolu	258	64,07	16,32	1,02	-2,36	294	,019
	Ücretli	38	70,76	16,40	2,66			
İİÖ	Kadrolu	258	50,31	13,26	,826	-1,22	294	,222
	Ücretli	38	53,16	14,48	2,35			
KAP	Kadrolu	258	329,28	34,64	2,16	-2,54	294	,012
	Ücretli	38	344,50	33,60	5,45			

Tablo 9'da görüldüğü üzere farklılıkların yönetimi, informal ilişkiler ve kişisel anlam profili ölçekleri puanlarının çalışma şekli değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t testi sonucunda farklılıkların yönetimi ölçeği ile kişisel anlam profili ölçeği gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $t=-2,36$ ,  $p<,05$ ;  $t=-2,54$ ,  $p<,05$ ). Söz konusu farklılık, her iki ölçek için de ücretli öğretmenler lehine gerçekleşmiştir. İnfomal ilişkiler ölçeği grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık ise anlamlı bulunmamıştır ( $t=-1,22$ ;  $p>,05$ ).

Tablo 10

Farklılıkların Yönetimi, İnfomal İlişkiler ve Kişisel Anlam Profili Ölçeği Puanlarının Hizmet Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	$\bar{X}$	S	$S_{\bar{X}}$	t Testi		
						t	df	p
FYÖ	0-10	224	63,47	16,70	1,12	-2,71	294	,007
	11-20	72	69,46	14,89	1,75			
İİÖ	0-10	224	50,02	13,60	,91	-1,47	294	,142
	11-20	72	52,69	12,76	1,50			
KAP	0-10	224	329,00	33,99	2,27	-1,95	294	,051
	11-20	72	338,18	36,65	4,32			

Tablo 10'da görüldüğü üzere farklılıkların yönetimi, infomal ilişkiler ve kişisel anlam profili ölçekleri puanlarının hizmet süresi değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t testi sonucunda infomal ilişkiler ölçeği ile kişisel anlam profili ölçeği grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamasına karşın ( $t=-1,47$ ,  $p>,05$ ;  $t=-1,95$ ,  $p>,05$ ) farklılıkların yönetimi ölçeği gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $t=-2,71$ ,  $p<,05$ ). Söz konusu farklılık, 11-20 yıllık hizmet süresi bulunan öğretmenler lehine gerçekleşmiştir.

Tablo 11

Farklılıkların Yönetimi, İnfomal İlişkiler ve Kişisel Anlam Profili Ölçeği Puanlarının Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

$f$ , $\bar{X}$ ve S Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	$\bar{X}$	S	Var. K.	K	df	MS	F	p
FYÖ	İlkokul	104	63,12	16,27	G.Arası	3709,08	2	1854,54	7,13	,001
	Ortaokul	63	60,08	18,15	G.İçi	76201,28	293	260,073		
	Lise	129	68,75	14,93	Toplam	79910,37	295			
	Total	296	64,93	16,46		764,75	2			
İİÖ	İlkokul	104	52,86	13,34	G.Arası	52452,47	293	382,37	2,14	,120
	Ortaokul	63	49,43	14,67	G.İçi	53217,21	295	179,02		
	Lise	129	49,52	12,74	Toplam	4288,87	2			
	Total	296	50,67	13,43		353446,04	293			
KAP	İlkokul	104	326,94	38,39	G.Arası	357734,92	295	2144,44	1,78	,171
	Ortaokul	63	337,33	25,43	G.İçi	3709,084	2	1206,30		
	Lise	129	331,71	35,52	Toplam	76201,28	293			
	Total	296	331,23	34,82		79910,37	295			

Tablo 11'de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin farklılıkların yönetimi, informal ilişkiler ve kişisel anlam profili ölçeği puanlarının okul türü değişkenine göre ortalamalarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda informal ilişkiler ile kişisel anlam profili değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki farklılığın anlamlı bulunmamasına ( $F=2,14$ ,  $p<,120$ ;  $F=1,78$ ,  $p<,171$ ) karşın farklılıkların yönetimi değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $F=7,13$ ;  $p>0,01$ ). Bu sonucun ardından farklılıkların yönetimi değişkenindeki farklılıkların kaynakları belirlemek amacıyla tamamlayıcı analizlere geçilmiş bunun için önce varyansların homojenliği denetlenmiştir. Varyanslar homojen bulunmadığı için ( $L_F=3,50$ ;  $p<,031$ ) karşılaştırmalarda tamhane testi tercih edilmiş elde edilen sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 11a**

*Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Puanlarının Okul Türü Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tamhane Testi Sonuçları*

Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$S_{\bar{x}}$	$p$
İlkokul	Ortaokul	3,04	2,79	,624
	Lise	-5,64	2,07	,021
Ortaokul	İlkokul	-3,04	2,79	,624
	Lise	-8,67	2,64	,004
Lise	İlkokul	5,64	2,07	,021
	Ortaokul	8,67	2,64	,004

Tablo 11a'da görüldüğü gibi farklılıkların yönetimi ölçeği puanlarının okul türü değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tamhane testi sonucunda söz konusu farklılığın ilkökul grubuyla lise grubu arasında lise grubu lehine  $p<,05$  düzeyinde; ortaokul grubuyla lise grubu arasında lise grubu lehine  $p<,01$  düzeyinde gerçekleştiği saptanmıştır. Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılıklar ise anlamlı bulunmamıştır ( $p>,05$ ).

### **Tartışma ve sonuç**

Bu araştırmada öncelikli olarak, öğretmenlerin okul yönetiminin farklılıkları yönetme becerilerine ilişkin algıları, kurum içindeki informal ilişkileri ve kişisel anlam profilleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın bir diğer amacı ise öğretmenlerin okul yönetiminin farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının, kurumdaki informal ilişkilerinin ve kişisel anlam profillerinin; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma şekli, branşı, okul türü, hizmet süresi ve bulunduğu okuldaki hizmet süresi değişkenlerine göre farklılaşarak farklılaşmadığını ortaya koymaktır.

Araştırmadan elde edilen bulgular incelendiğinde öğretmenlerin, çalıştıkları kurumlardaki farklılıkların yönetimine ilişkin algılarıyla kurum içindeki informal ilişkileri ve kişisel anlam profilleri arasında ilişki olduğu görülmektedir. Araştırma sonucuna göre; öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki informal ilişki biçimlerinin, çalıştıkları kurumlardaki okul yönetimlerinin farklılıkların yönetimi becerilerine ilişkin algılarını yordadığı görülmektedir. Benzer şekilde, araştırmadan elde edilen bulguya göre, öğretmenlerin çalıştıkları okulda “yönetimsel uygulamalar” ve “yaklaşımlar”a ilişkin algılarının kurum içindeki informal ilişki biçimlerini etkilediği görülmektedir. Katz ve Kahn (1977) örgütlerde çalışanlar arasında kurulan doğal iletişim biçiminin, örgütteki biçimsel iletişimden daha önemli olduğunu ve çalışanların diğer çalışanlar ile aralarındaki doğal iletişimin, kişilerin sosyal ortamından doyum sağlamasına katkı sağladığını ifade etmektedir. Buna ek olarak Katz ve Kahn, çalışan kişilerin bu doyumun, onların örgüte olan bağlılığına etki ettiğini ve çalışanların bu bağlılık derecesinin de örgütün yaşamını devam ettirebilmesinde önemli rol oynadığını ifade etmektedirler (aktaran Tanhan ve Çam,t.y.).

Yapılan araştırma sonucunda öğretmenlerin kişisel anlam profillerinin okul içindeki farklılıkların yönetimi becerilerine ilişkin algılarının doğrudan yordayıcısı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Kişilerin anlam profillerinin, okul yönetiminin farklılıkları yönetme becerilerine ilişkin algılarının doğrudan yordayıcısı olmaması, çalışmaya katılan öğretmenlerin okul yönetimini değerlendirirken objektif bakabildiklerinin bir göstergesi olabileceği düşünülmektedir. Bununla birlikte araştırma sonucunda, öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algılarını oluşturan “yaklaşımlar” boyutunun, öğretmenlerin kişisel anlam profilinin anlaşılmasında yordayıcı olabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Bundan yola çıkılarak denebilir ki okul içinde öğretmenler tarafından farklılıklara ilişkin algılanan yaklaşım biçimleri, kişilerin anlam profillerini anlaşılmasında aydınlatıcı bilgi verebilmede önem taşımaktadır. Benzer şekilde, kişilerin anlam profilinin bir parçası olan “din” boyutunun da öğretmenlerin okullarındaki farklılıkların yönetimine ilişkin algılarını yordadığı araştırmamızdan edinilen sonuçlar arasında yer almaktadır. Dinin, idrakleri ve başa çıkma yöntemlerini belirleyen kişisel değerleri yönlendiren önemli modeller sunmada etkili olduğu görülmektedir (Aydın,2004). Araştırma sonucuna göre, öğretmenlerin kişisel anlam profillerinin bir parçası olan “adil muamele ya da algılanan adalet” boyutunun kurum içindeki informal ilişkilerinin anlaşılmasına katkı sağlayacağını söylemek mümkündür. Bu fikri destekler şekilde, Dökmen (2004)’te yaptığı çalışmasında örgütte yer alan bireylere verilen rol ve görevlerin kişilere uygun olup olmaması durumunun ya da çalışanların aralarındaki iletişim ve etkileşimin istenen düzeyde olup olmamasının örgüt içerisinde iletişimi ve etkileşimi olumlu ya da olumsuz yönde etkilediğini öne sürmektedir. Diğer bir yandan, okul içinde verilen sorumluluklar ve görevler bakımından kendilerine adil davranıldığına inanan öğretmenlerin, iş arkadaşları ile çatışmalardan uzak daha olumlu ve sıcak ilişkiler geliştirme eğiliminde olduklarını söylemek mümkündür. Kişisel anlam profilini oluşturan bu iki boyut (din ve adil muamele ya da algılanan adalet) dışındaki boyutların öğretmenlerin farklılıkların yönetimi algıları ya da informal ilişki biçimleri üzerinde yordayıcı bir etkide bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Oysaki Çöl ve Gül (2005), güçlü duygusal bağlılığa sahip bireyler örgütün amaçlarını ve değerlerini benimseyerek, örgüt yararına beklenenden daha fazla çaba sarf eder



ve üyeliklerini devam ettirdiğini ve bu yönüyle duygusal bağlılık örgütler tarafından en fazla arzulanan bağlılık türü olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Araştırmanın cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, bulunulan okuldaki çalışma süresi ve branş değişkenlerine göre elde edilen bulguları incelendiğinde, bu değişkenler ile öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algıları, informal ilişkileri ve kişisel anlam profilleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu durum, bazı araştırma sonuçlarıyla farklılık göstermektedir. Örneğin, Alvi ve Ahmet (1987), yaşı tek başına bir demografik değişken olarak ele alan bir çalışmada, yaş ile bağlılık arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğunu belirlemişlerdir (aktaran, Çöl ve Gül,2005). Araştırmanın dikkat çeken bir sonucuna göre, öğretmenlerin buldukları okuldaki çalışma süreleriyle farklılıkların yönetimine ilişkin algıları, informal ilişkileri ve kişisel anlam profilleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamasına karşın, meslekteki toplam çalışma süreleri ile farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ve kişisel anlam profilleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Buna göre, hizmet süresi 11-20 olan öğretmenlerin, hizmet süresi 0-10 olan öğretmenlere kıyasla farklılıkların yönetimi becerilerine ilişkin olumlu algıları ve kişisel anlam profillerinin yüksek çıktığı görülmüştür. Öğretmenlerin mesleki tecrübeleri arttıkça, kişisel anlam profillerinde ve okul yönetiminin farklılıkları yönetme becerilerine ilişkin algılarında olumlu yönde bir değişimin olduğu görülmektedir. Bu sonuç; öğretmenlerin mesleki tecrübelerinin, kendilerine verdiği dersler bağlamında yaşamlarını etkilediği sonucuna götürmektedir. Bununla birlikte, öğretmenlerin çalışma süreleri değişkeni ve buldukları okuldaki çalışma süreleri değişkenleri ile informal ilişkileri arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Bu sonuç, okullardaki ilişkilerin her yaşta öğretmen ve idarecileri kapsamı ve aralarındaki ilişkiyi belirleyen birçok unsurun (cinsiyet, yaş, medeni durumu, hayata bakış açısı vb ) bu iletişim sürecinde beraber etkili olduğunu ortaya koyar niteliktedir.

Öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının, informal ilişkilerinin ve kişisel anlam profillerinin kurumdaki çalışma şekilleri değişkenine göre incelendiğinde, farklılıkların yönetimi becerilerine ilişkin algıları ve kişisel anlam profilleri ile çalışma şekli arasında anlamlı bir farklılık olmasına karşın, informal ilişkiler ile çalışma şekli arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Buna karşın, Doğan ve arkadaşlarının (2014) yapmış oldukları bir çalışmada, yönetici ve öğretmenlerin ilişkilerine statü farklılıklarını yansıttıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum, çalışmamızın sonuçlarıyla tutarlılık göstermemektedir. Araştırmanın bir diğer sonucuna göre, ücretli öğretmenlerin kadrolu öğretmenlere kıyasla çalıştıkları okullarda okul yönetimin farklılıkların yönetimi becerilerine ilişkin olumlu algıları ve kişisel anlam profili düzeylerinin daha yüksek çıktığı görülmüştür. Bununla birlikte, alan yazında bu sonuçla tutarlı olan ya da olmayan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu yönüyle araştırmanın bu sonucunun, alan yazına yeni bir veri ekleme noktasında ilgi çekici olduğu düşünülmektedir.

Okul türü değişkeni ile farklılıkların yönetimi becerilerine ilişkin algılar, informal ilişkiler ve kişisel anlam profilleri arasındaki ilişkiye bakıldığında; öğretmenlerin informal ilişkilerinin ve kişisel anlam profillerinin okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık oluşturulmasına karşın, okul türü değişkeni ile farklılıkların yönetimi becerilerine ilişkin algı arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Farklılıkların hangi gruplar arasında gerçekleştiği sorusuna cevap

olarak alınan sonuçlara göre, liselerde çalışan öğretmenlerin ilkokulda ve ortaokulda çalışan öğretmenlere kıyasla çalıştıkları okullardaki farklılıkların yönetimi becerilerine ilişkin olumlu algılarının daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Ortaokul ve ilkokullarda çalışan öğretmenler arasında, farklılıkların yönetimi becerilerine ilişkin algılarında anlamlı bir farklılığa rastlanmamış olup araştırmanın bu sonucuyla tutarlılık gösteren ya da göstermeyen bir çalışmaya alan yazında rastlanmamıştır.

Yapılan bu araştırma sonunda okul yöneticilerine ve öğretmenlere, okullarda çalışan Rehber Öğretmen ve Psikolojik Danışmanlara ve alanda çalışan araştırmacılara sunulabilecek öneriler arasında şunlar yer almaktadır: Kurum içinde öğretmenlerin kişisel anlam profillerini oluşturan; başarı, ilişkiler, din, kendini aşma, kendini kabul, yakınlık, adil muamele ya da algılanan adalet durumlarını anlamaya ve buna uygun olabilecek genel geçer bir yönetim tarzının benimsenmeye çalışılması ve öğretmenlere verilecek görevlerde daha verimli geribildirimler alabilmek adına yine bu boyutların ön planda tutulması katkının katkı sağlayıcı olacağı düşünülmektedir. Araştırma sonucunda benzer şekilde kurum içi informal ilişkiler ile farklılıkların yönetimi becerilerine ilişkin öğretmen algılarının güçlü etkileşimi görülmektedir. Bu sebeple kurum içi informal ilişkilerin güçlenmesi adına okul yönetiminin öğretmenlerle okul içi ve dışı sosyal faaliyetlerde bulunması önem taşımaktadır. Bilinmektedir ki, bir okulun amaçlarını azami düzeyde yerine getirebilme derecesi, okul içerisinde çalışan bireylerin aralarındaki sağlıklı etkileşim ve işbirliğine bağlı olarak değişmektedir (Tanhan ve Çam,t.y.).

Öğretmenlerin kişisel anlam profilleri ve kurumdaki informal ilişkilerinin farklılıkların yönetimi becerilerine ilişkin algılarını etkilediği daha önce de ifade edilmiş olup, araştırma sonucuna göre özellikle öğretmenlerin dini durumlarının ve adil muamele ya da algılanan adalet durumlarının çalıştıkları okullardaki okul yönetiminin farklılıkların yönetimi becerilerine ilişkin algılarını olumlu ya da olumsuz bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla, öğretmenlerin yönetimi değerlendirmeden önce kendilik algılarını iyi analiz etmeleri ve buradan hareketle çeşitli değerlendirmelerde bulunmalarının daha sağlıklı olacağı düşünülmektedir. Zira algılarımız; hayata ve insanlara bakış açımızı etkileyen en güçlü unsurlardan biridir. Diğer bir yandan, okullarda çalışan Psikolojik Danışman ve Rehber Öğretmenler, okul idaresiyle işbirliği kurarak, okul içinde daha sağlıklı bir iletişim ortamının oluşması adına öğretmenlere kendi anlam durumlarını ve idarecilere ise öğretmenleri ve yine kendi anlam profillerini anlamalarına yönelik çalışmalarının organize edilmesi, ihtiyaç duyulan test ve envanterlerin uygulanması sağlanabilir. Bu çalışmalar ve uygulamaların, öğretmenlerin okul idaresinin farklılıkların yönetimi becerilerine ilişkin algılarını olumlu anlamda etkileyeceğine inanılmaktadır.

Bu alanda araştırma yapmayı düşünenler için çalışmamızın, alan yazında rastlamadığımız; farklılıkların yönetimi becerileri, informal ilişkiler ve kişisel anlam profilleri olmak üzere üç değişken arasındaki ilişki ve etkileşimi ortaya koyması adına hareket noktası oluşturacağını söylemek mümkündür. Ayrıca, yaptığımız bu çalışma sonucunda literatürde daha önce rastlamadığımız sonuçların olmasının bu alanda çalışma yapmayı düşünen araştırmacılar için bir başlangıç noktası olabileceği düşünülmektedir. Yapılabilecek benzer çalışmalarla araştırmacıların sonuçları karşılaştırabilme ve alana daha genel geçer veriler katabilme imkânını yakalayabilmeleri

mümkün olabilecektir. Son olarak ise çalışmamızın, eğitim yönetimi ve denetimi ile eğitim psikolojisi alanlarında ortak bir çalışma alanı oluşturması ve böylelikle, alanda yeni bir bakış açısı kazandırması yönüyle benzer ve farklı değişkenlerin de sürece dâhil edilerek farklı araştırmaların yapılması, bu alanda çalışma yapmayı düşünen araştırmacılara verilebilecek önerilerimiz arasında yer almaktadır.

## Kaynaklar

- Akın, A. (2005). Örgüt psikolojisi. Ahmet Akın (Ed.) *Psikolojide kullanılan ölçme araçları*. (Cilt-1) içinde (s. 457-474) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Akın, A. (2005). Değerler. Ahmet Akın (Ed.) *Psikolojide kullanılan ölçme araçları*. Cilt-1 içinde (s. 528-530) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Akın, B. (2000). "Diversity Üzerine" [http://www.sistems.org/diversity\\_bahadir.htm](http://www.sistems.org/diversity_bahadir.htm) (04.04.2015).
- Aksu, N. (2008). *Örgüt kültürü bağlamında farklılıkların yönetimi ve bir uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Uludağ Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Bursa.
- Aydın, A.R.(2005). Din ve psikoloji ilişkisi üzerine. *Din bilimleri Akademik Araştırma Dergisi*, 1(4),15-29.
- 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.
- Büyükköztürk, S., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2015). *Bilimsel araştırma yöntemleri*, Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Çako, G. (2012). *İlköğretim okullarında öğretmen algılarına göre yöneticilerin farklılıkları yönetme becerileri ile değişime dirençleri arasındaki ilişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Edirne.
- Çetin, N. ve Bostancı, A. B. (...) İlköğretim okullarında okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme durumu. SAÜ Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Çolak, T.S.(2010). *Logoterapi yönelimli grupla psikolojik danışmanın sosyal fobi üzerindeki etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitimde Psikolojik Hizmetler Bilim Dalı, Sakarya.
- Çöl, G. ve Gül, H.(2005). Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerine etkileri ve kamu üniversitelerinde bir uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1),291-306.
- Dökmen, Ü. (2004). *İletişim çatışmaları ve empati*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Doğan, S., Uğurlu. T.C., Yıldırım. T. ve Karabulut, E. (2014). Okul yöneticileri ve öğretmenler arasındaki iletişim sürecinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi. *Turkish Journal of Education*, 3(1), 34-47.
- Ergül, H. F. ve Kurtulmuş, M. (2014). Farklılıkların yönetimi ölçeğinin geçerlik güvenirlik çalışması. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*. 22, 298-312.
- Kaya, N. ve Selçuk, S. (2007). Bireysel başarı güdüsü organizasyonel bağlılığı nasıl etkiler? *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2,175-190.
- Memduhoğlu, H. B. (2007). *Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre Türkiye'de kamu liselerinde farklılıkların yönetimi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Memduhoğlu, H. B. (2011). Liselerde farklılıkların yönetimi: bireysel tutumlar, örgütsel değerler ve yönetsel politikalar, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 37-53.
- Memduhoğlu, H. B. ve Saylık. A. (2012). Okullarda informal ilişkiler ölçeğinin geliştirilmesi ve bazı değişkenler açısından incelenmesi. *YYÜ, Eğitim Fakültesi Dergisi*. 1,1-21.
- Sezer, S. (2012). A view to the subject of the meaning of life in terms of theoretical and psychometric studies. *Ankara University, Journal of Faculty of Educational Sciences*, 1, 209-227.
- Tanhan ve Çam (...) Öğretmenlere yönelik yıldırma ölçeğini geliştirilmesi çalışması. Türk Dil Kurumu (TDK) <http://www.tdk.gov.tr> (04.05.2015).