



## Küresel Okul Yönetimi Zihniyeti Geliştirmek: Çok Kültürlü Okulların Yönetimi

### Developing A Global School Management Mindset: Managing Multicultural Schools

Hatice ÇAĞLIYAN

Öğretmen ◆ Milli Eğitim Bakanlığı ◆ hatcagliyan@gmail.com ◆ ORCID: 0000-0001-7361-2452

Said TAŞ

Prof. Dr. ◆ Süleyman Demirel Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı

◆ saidtas@sdu.edu.tr ◆ ORCID: 0000-0002-3013-9084

#### Özet

Bu çalışmanın amacı, okul yöneticilerinin çok kültürlü okul yönetimine ilişkin farkındalıklarını belirlemek; farklılıklara ve etnik kökenlere uyum sağlayabilen müdürlerin kişisel özellikleri ve becerilerini belirlemektir. Bunun yanında, okullarda her geçen gün artmakta olan etnokültürel çeşitliliklerin nasıl yönetileceği üzerine tespitlerde bulunmak; okul yöneticilerinin çok kültürlü eğitim sürecinde yaşadıkları sorunların neler olduğunu ortaya koyarak bu sorunlara çözüm önerileri sunmaktır. Bu araştırma ile çok kültürlü okulların yönetimini okul yöneticilerinin görüşleri çerçevesinde değerlendirmek amaçlanmıştır. Bu çalışma nitel araştırma yönteminin fenomenoloji deseninde oluşturulmuştur. Yarı yapılandırılmış görüşme formu ile 13 okul yöneticisinden veriler toplanmıştır. Verilerin analizinde içerik analizi tekniği kullanılmış ve veriler Maxqda 24 ile çözümlenmiştir. Araştırma sonucunda, çok kültürlü okulların yöneticilerinin konu üzerine farkındalıklarının yeterli olduğu tespit edilmiştir. Çok kültürlü okul yöneticilerinin kişisel özellik ve yeterlilikleri arasında hoşgörü, empati, kültürel duyarlılık yer almaktadır. Çeşitliliklerin yönetimi kapsamında okula uyum, cazibe merkezi okul ve yönetici görevleri vurgulanmıştır. Son olarak okul yöneticilerinin çok kültürlü eğitim ile ilgili yaşadıkları sorunların başlıcalarının ön yargı, düzensiz aile yaşamı, ayrımcılık ve davranışsal problemler olduğu belirlenmiştir. Farklılıkları zenginlik olarak görme çözüm önerisi olarak sunulmuştur. Bu sonuçlar doğrultusunda, okul yöneticilerinin çok kültürlü okul yönetimi üzerine dinamik olarak eğitim almaları önerilebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Göçmen, Kültür, Çok Kültürlülük, Okul Yönetimi

#### Abstract

This study aims to determine school administrators' awareness of multicultural school management and to identify the personal characteristics and skills of principals who can adapt to differences and ethnicities. Additionally, the study seeks to explore how the increasing ethnocultural diversity in schools can be managed, to identify the challenges school administrators face in the process of multicultural education, and to offer solutions to these challenges. Moreover, it seeks to evaluate the management of multicultural schools within the framework of the perspectives of school administrators. The study was conducted using a qualitative phenomenological design. Data were collected from 13 school administrators using a semi-structured interview form. Content analysis was employed in the analysis of the data using Maxqda 24. The findings indicate that school administrators in multicultural schools have sufficient awareness on the subject. Tolerance, empathy, and cultural sensitivity were identified as key personal characteristics and competencies of multicultural school administrators. In the context of diversity management, school adaptation, the concept of the school as an attraction center, and the responsibilities of the administrator were emphasized. Finally, it was determined that the primary issues faced by school administrators in relation to multicultural education include prejudice, disorganized family life, discrimination, and behavioral problems. Viewing differences as richness was presented as a solution proposal. In light of these results, it is recommended that school administrators receive ongoing training on multicultural school management.

**Keywords:** Immigrant, Culture, Multiculturalism, School Administration

## 1. Giriş

Küreselleşme, savaşlar, ekonomik sebepler, iklim değişiklikleri, doğal afetler, insanoğlunun özgürlük arayışları ve daha birçok sebepler dünya genelinde göçleri gerekli ya da zorunlu kılmaktadır. Göçün yapısı genel anlamı ile demografik özellikler barındırır. Göçün gerçekleşmesi kısa zaman alsa da sonuçları ve etkileri bütün insanlığı ilgilendirir durumdadır. Dünyadaki her 30 kişiden biri göçmen statüsündedir. 2020 yılında dünyada yaklaşık 281 milyon uluslararası göçmenin bulunduğu bildirilmektedir. Bu rakam küresel nüfusun yüzde 3,6'sına karşılık gelmektedir. Bu sayılar 1990 yılı verilerinden 128 milyon daha fazladır. 1970 verilerinin ise üç katıdır (International Organization for Migration [IOM], 2022).

Göç çağımızın önemli problemleri arasında görülmektedir. Bulduğumuz çağda göçlerin olumsuz etkilerini olumluya çevirebilecek bir kavram olarak karşımıza çok kültürlülük çıkmaktadır. Çok kültürlülük merkezinde kültürü barındırmaktadır. Kültür, kendi içerisinde belli topluluklardan çağımıza kadar uzanmış olan yaşam biçimi, köken, değerler, inançlar, kabullenişler, gelenekler, eğitim, idealler, simgeler, düşüncüler ve çevreye uyum şeklinde tanımlana gelmiştir (Güvenç, 1979, s. 101). Toplumların çağdaş uygarlık seviyesinde hayat idame ettirebilmelerinin yöntemi değerlerini elinde bulundurması ve süreğenliğini sağlaması ile mümkün olmaktadır. Kültür kazandırma bir başka söylem ile kültürlemenin yolu ise eğitimden geçmektedir (Demirhan, 2003).

Çok kültürlülük politikaları, küreselleşme ve post-modernizm gölgesi altında ortaya çıkmış ve beraber yaşamak için yeni politikalar gerekli olmuştur (Duman, 2009). Çok fazla değişimle karşılaşmayan Türk öğrenciler sınıflarında farklı etnik kökene sahip göçmen öğrencilerle karşılaşmış ve bu durum beraberinde uyum ve iletişim kavramlarını da ön plana çıkarmıştır. Göçmen çocukların gittikleri yerlere uyum ile iletişimini sağlamada temel basamak çocukları eğitime dahil etmek ve bütün eğitim olanaklarını sağlamada çocuklara yardımcı olmaktır. Bu olanakları elde edemeyen göçmen çocuklar yerleştikleri ülkelerdeki hayat koşullarına uyum sağlayamamakta ve o toplumun kuralları üzerine fikir sahibi olmamalarından kaynaklı sıkıntılar çekmektedirler (Gencer, 2017). Bu sebepler çok kültürlü eğitimin gerekliliğini daha da ön plana çıkarmıştır.

Okul yöneticileri daha öncesinde tek tip öğrenci topluluklarını yönetirken, bir anda okulların yapısı değişmiş ve çeşitlilikler artmıştır. Çok kültürlü eğitimin yöneticilerine bu süreçte birçok görevler ve sorumluluklar düşmektedir. Okul yöneticileri zaman zaman çeşitliliği bünyesinde bulunduran bu okulları yönetmekte zorlanmakta ve karmaşık duygular içerisine girmektedirler. Bu çalışma çok kültürlü okulların yöneticilerine rehber niteliğinde olması açısından gerçekleştirilmiştir. Yerli ve yabancı literatür tarandığında daha çok çok kültürlü okullarda karşılaşılan sorunlar üzerine durulduğu görülmüştür. Çok kültürlü okulların yönetimi üzerine az sayıda çalışma mevcuttur. Literatürdeki bu boşluktan dolayı, bu fenomen araştırılmaya değer bulunmuştur. Bu çalışmada, öncelikle okul yöneticilerinin çok kültürlü okul yönetimine ilişkin farkındalıkları belirlenmiş; farklılıklara ve etnik kökenlere uyum sağlayabilen müdürlerin kişisel özellikleri ve becerileri belirlenmiş; okullarda her geçen gün artmakta olan etnokültürel çeşitlilikleri nasıl yönetileceği üzerine tespitlerde bulunulmuş; okul yöneticilerinin çok kültürlü eğitim ile ilgili yaşadıkları sorunların neler olduğu ve bu sorunlara çözüm önerileri sunulmuştur. Bu araştırma ile çok kültürlü okulları okul yöneticisi görüşleri çerçevesinde değerlendirmek amaçlanmıştır. Amaç doğrultusunda araştırmada şu ana problem üzerine odaklanılmıştır: "Çok kültürlü okulların yönetimi nasıl olmalı?"

Ana problem doğrultusunda aşağıdaki alt problemler belirlenmiştir:

1. Okul yöneticilerinin çok kültürlü okul yönetimine ilişkin farkındalıkları nasıldır?
2. Çok kültürlü okulların yöneticilerinde bulunması gereken temel özellik ve yeterlilikler nelerdir?
3. Okullarda etnokültürel çeşitlilikleri nasıl yönetebiliriz?

4. Okul yöneticilerinin çok kültürlü eğitim ile ilgili yaşadıkları sorunlar nelerdir?
5. Okul yöneticilerinin çok kültürlü eğitim ile ilgili yaşadıkları sorunlara çözüm önerileri nelerdir?

### 1.1. Kavramsal Çerçeve

#### 1.1.1. Çok Kültürlü Okullar ve Bu Okullarda Yönetici Olmak

Okul yönetiminin temel işlevi, okulun temel amaçlarına uygun şekilde yaşatılması ve geliştirilerek ilerletilmesidir (Bursalıoğlu, 2021). Çok kültürlülüğü bünyesinde barındıran okullardaki eğitimin yönetimi, plüralist yaklaşımı gerekli kılmaktadır. Okullarda plüralist yaklaşımın benimsenmesi, okulda herkesin eşit olması ve sessizliğin iştirilmesi gibi süreçleri kapsamaktadır. Bu yaklaşıma göre grup içerisindeki ilişkiler karşılıklı hoşgörü ve saygı çerçevesinde şekillenebilmektedir. Çok kültürlü eğitim anlayışında okulun bütün öğrenciler için cazibe merkezi haline gelmesi okul yönetiminden beklenen bir olgudur (Balcı, 2011).

Aguada ve diğerleri (1994) çok kültürlü bir eğitim ortamında okul yöneticisinin karşılamakla yükümlü olduğu durumları şöyle ifade etmişlerdir (akt. Balcı, 2011): Okul çalışanlarının demokratik tutum sergilemesi ve demokratik değerleri içselleştirebilmesi; Eğitim kurumunun kural ve değerlerinin etnisiteye uygun olması ve onları meşrulaştırması; Niteleme ve ölçümleme prosedürlerinin, eşitlikleri yansıtması; Çeşitli kültürel yapıların problem ve sonuçlarını temele alan eğitim programlarının ve öğretim olanaklarının olması; Her bir dilin değerli olmasından dolayı dilsel çoğulculuğun teşvik edilmesi. Bunun yanında, motivasyon ve öğretim metodlarının etnisiteye göre planlanması; Farklı kültürel gruplardan bireylerin eğitim ortamlarında eşit statü elde edebilmelerinin sağlanması; Öğrenci ve eğitimcilerin ırkçılık söylemlerinin farkında olması ve onları ortadan kaldıracak yetkinliklere sahip olmasıdır.

Etnokültürel yönden farklılık gösteren okullarda çalışan müdürler için bazı zorluklar vardır (Billot vd., 2007). Buna rağmen “başarı için dört ilke” olarak adlandırılabilir başarılı liderlik ilkeleri ile zorlukların üstesinden gelinebilir. Bu ilkeler: Etnokültürel açıdan farklı okullarda yerleşik olan sosyal adalet ilkelerine güçlü bir bağlılık oluşturulmalı; Farklılığın kabulü ve çeşitli kültürler arasında uyum içinde çalışma ortamı oluşturulmalı, farklılıklara uyum sağlamak ve bunları güçlü yönler olarak kullanma cesaretlendirilmelidir. Bunun yanı sıra, tüm öğrenciler için yüksek öğrenme beklentileri belirlenmeli; Okulların çeşitli etnokültürel doğası kültürel, bireysel ve grup farklılıklarına saygı duyan ve bunları ön plana çıkaran spor faaliyetleri ile desteklenmelidir.

#### 1.1.2. Çok Kültürlü Okulların Yöneticilerinde Bulunması Gereken Özellikler ve Bu Okullardaki Görevleri

Çok kültürlü eğitimin başarı öyküleri küresel bir deneyimdir ve sorumluluklarının gereklerini yerine getiren okul yöneticilerinin kanıtıdır (Moghaddam, 2008). Çok kültürlü okullarda yönetici olmak, eğitimsel eşitliğe ve demokratikliğe dayalı yönetim anlayışı benimsemek anlamına gelebilir. Başarılı birçok kültürlü eğitim, okul yöneticilerinin çeşitlilikleri etkili şekilde yönetebilmesine bağlıdır. Okul paydaşlarının farklı kültürden gelenlere saygılı olmaları, ayrımcılığa karşı olmaları ve farklılıklara uyum sağlayabilmeleri gerekmektedir (Arends, 2012).

Lisak ve Erez'e (2015) göre okul yöneticilerinin kültürel çeşitliliğe açık olmaları, küresel kimliğe ve kültürel zekaya sahip olmaları önemli liderlik özellikleri olarak görülmektedir. Yüksek kültürel IQ'ya sahip okul yöneticileri, çok kültürlü okullardaki değerlerin farkına varırlar ve o değerlere uygun bir liderlik stili uygulamaya çalışırlar. Bu okullardaki okul yöneticileri çeşitli kültürel durumlara uyumlu olmak, bu durumlar üzerine bakış açılarını gözden geçirmek ve çeşitli kültürlerden gelen okul paydaşları

ile etkili ve saygılı iletişim kurmak için uygun becerilere gereksinim duymaktadırlar. Küresel kimlik farklı kültürel geçmişlere sahip olmak anlamına gelmektedir. İyi bir küresel kimliğe sahip okul yöneticileri, okul paydaşlarına küresel rol model olabilirler. Kültürel çeşitliliğe açık okul yöneticileri çeşitliliği kolayca kabul edebilirler, çeşitliliklerin pozitif tarafına odaklanırlar, farklı görüşlere açıktırlar ve çeşitliliklerden yeni bilgiler edinmeye heveslidirler. Bu açıklık; güven, memnuniyet, bağlılık, saygı, sevgi gibi olumlu kavramları beraberinde getirmektedir (Lisak & Erez, 2015).

Çeşitlilik okulları zenginleştirirse de bazı durumlarda işlevsel olmayan çatışmalara sebep olabilmektedir. Bu çatışmalar örgüt bağlılığını zayıflatabilir (Madsen & Mabokela, 2014). İşlevsel olmayan çatışmalarla baş etmek için okul yöneticilerinin teşvik etmesi, ilham olması, güçlükleri fırsata çevirmesi ve motive etmesi gerekmektedir. Okul yöneticilerinin okullarda rol model olmaları ve herkesle iletişim halinde olmaları ve diğer paydaşların iletişimini sağlamaları gerekmektedir. Bunun yanı sıra, güven ve işbirliğine dayalı okul kültürü oluşturma sorumluluğunu almaları gerekmektedir (Berkovich, 2014).

### **1.1.3. Kültürel Açıdan Yetkin Liderlik**

Kültürel yeterlilik tüm kültürleri bilmek anlamına gelmemektedir. Kültürel yeterlilik bir zihniyettir. Çeşitli kültürler hakkında bilgi sahibi olmaya istekli olmak, söylediklerimiz ve yaptıklarımızla kapsayıcı olmak kültürel yeterlilik anlamına gelebilmektedir (Lindsey vd., 2018). Lindsey ve diğerleri (2018), kültürel açıdan yeterli liderliğin temel öğelerini şöyle belirlemişlerdir: kültürel bilginin değerlendirilmesi, çeşitliliğe değer vermek, farklılık unsurlarını yönetmek, çeşitliliğe uyum sağlamak, kültürel bilginin kurumsallaştırılması.

Kültürel açıdan yetkin liderlik, evrende ve çok kültürlü bir toplumda ortak iyiliğe hizmet etmeyi amaçlamaktadır. Kültürel açıdan yetkin yöneticiler ve öğretmenlerin amacı tüm öğrencilere eşit eğitim vermektir. Bu açıdan yetkin liderler, bütün öğrencilerin kültürlerine, dillerine, öğrenme şekillerine değer verirler. Kültürel açıdan yetkin okul yöneticileri, okulun tüm paydaşları arasındaki çeşitliliğe değer vererek ve çeşitliliği teşvik ederek okulda öğrenmeye ve öğrenmenin önündeki engellerin kalkmasına öncülük ederler. Bu yöneticiler değişime hazırdırlar ve adil okullar oluşturma çabasındadırlar (Brion, 2021).

## **2. Yöntem**

### **2.1. Araştırmanın Modeli**

Çok kültürlü okullar için etkin bir yönetim belirlenmeye çalışılan bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bu çalışma nitel araştırma yönteminin fenomenoloji deseninde oluşturulmuştur. Bu çalışma kapsamında araştırmacı, bir fenomen üzerine kişilerin ortak deneyimlerini araştırmıştır. Sınırlı sayıda bireyin deneyimleri ile gerçekleştirilen bu çalışma deseninde toplanan verilerle araştırmacı ulaşmayı hedeflediği özü elde etmiş olur. Bir başka ifade ile fenomenoloji deseni, bir konu üzerine deneyimlerin ortak noktasını belirlemeye çalışan bir desendir. Burada amaç, o deneyimin özünü anlamaktır (Creswell, 2018). Tezcan'a göre ise bu desenin amacı, kategoriler oluşturarak bireylerin olguları nasıl tanımladıklarını belirlemektir (Tezcan, 2013). Araştırmacı bu çalışmada çok kültürlü okulların yöneticileriyle görüşerek bu okulların ideal yönetiminin nasıl olması gerektiğini belirlemeye çalışmıştır.

## 2.2. Çalışma Grubu

Katılımcılar belirlenirken öncelikle Isparta ilindeki göçmenlerin yoğun olarak yaşadığı çok kültürlü mahallelerde yer alan okulların yöneticileri ile görüşme sağlanmıştır. Daha sonrasında başka şehirlerde ve ülkelerde çok kültürlü okullarda yöneticilik yapan kişilere e-posta ile görüşme formu gönderilmiş ve gönüllü olanlardan veri toplanmıştır. Belirli özelliklere sahip insanlarla çalışma sürdürüldüğü için çalışma grubunun belirlenmesinde ölçüt örnekleme yönteminden yararlanılmıştır. Bu çalışmadaki ölçüt, görüşülen okul yöneticilerinin çok kültürlü bir okulu yönetiyor olmasıdır. Bu katılımcılar belirlenirken öncelikle Isparta İli içerisindeki çok kültürlü okulların yoğun olduğu bölgelerin okul yöneticilerinden görüşme talep edilmiştir. Gönüllü olanlar ile yüz yüze görüşülmüştür. Sonrasında şehir dışından ve farklı ülkelerden birçok okulun yöneticisine e-posta yolu ile ulaşılmıştır. Çalışmaya katılım noktasında olumsuz yanıtlarda alınmıştır. Çalışmaya katılmaya gönüllü olanlara form ulaştırılmış, gerektiği zaman telefon ile de iletişime geçilmiştir. Araştırmada katılımcıların çalıştıkları okul kademesi, görev yaptıkları ülke, cinsiyet, yaş, okul yöneticiliğindeki kıdemi, şuan buldukları okuldaki görev süresi değişkenleri de yer almaktadır.

**Tablo 1. Çalışma Grubunun Profili**

<i>Kod Adı</i>	<i>Cinsiyet</i>	<i>Yaş</i>	<i>Okul Kademesi</i>	<i>Yöneticilikteki Kıdemi</i>	<i>Okuldaki Görev Yılı</i>	<i>Ülke-Şehir</i>
OY1	Erkek	35	İlkokul	9 Yıl	2 Yıl	Isparta
OY2	Erkek	55	Ortaokul	28 Yıl	4 Yıl	Isparta
OY3	Erkek	45	Ortaokul	9 Yıl	13 Yıl	Isparta
OY4	Kadın	46	Lise	9 Yıl	1 Yıl	Isparta
OY5	Erkek	50	Ortaokul	15 Yıl	1 Yıl	Isparta
OY6	Erkek	27	Anaokulu	2 Yıl	2 Yıl	Şanlıurfa
OY7	Erkek	46	Ortaokul	16 Yıl	6 Yıl	Isparta
OY8	Kadın	38	İlkokul	2 Yıl	2 Yıl	Isparta
OY9	Kadın	46	İlkokul	10 Yıl	1 Yıl	Isparta
OY10	Kadın	34	İlkokul	2 Yıl	2 Yıl	Trabzon
OY11	Kadın	36	Ortaokul	3 Yıl	1 Yıl	Isparta
OY12	Erkek	39	İlkokul	1 Yıl	10 Yıl	Avustralya
OY13	Erkek	38	Anaokulu	5 Yıl	5 Yıl	Isparta

Tablo 1'den anlaşıldığı gibi, okul yöneticileri OY1, OY2...OY13 şeklinde kodlanmıştır. Toplam 13 kişi ile gerçekleştirilen çalışmaya 8 erkek ve 5 kadın katılmıştır. Okul yöneticilerinin yaş aralığı 27-50'dir. Araştırmaya anaokulunda görev yapan iki okul yöneticisi, ilkokulda görev yapan beş okul yöneticisi, ortaokulda görev yapan beş okul yöneticisi ve lisede görev yapan bir okul yöneticisi katılmıştır. Yıllardır yöneticilik deneyimine sahip okul yöneticilerinin yanı sıra, yöneticilik deneyimi az olanlarda çalışmaya dahil edilmiştir. Araştırmaya Isparta ilinden 10, Şanlıurfa'dan bir, Trabzon'dan bir ve Avustralya'dan bir okul yöneticisi katılmıştır. Çok kültürlü okul yönetimindeki çeşitliliği görmek ve çok kültürlü okul yönetimini detaylandırılmak için araştırmaya çeşitli illerden ve ülkelerden katılımcılar dahil edilmiştir. Avustralya'nın çok kültürlü yapısı göz önünde bulundurularak ve çok kültürlülük kavramını özümseyen ilk ülkelerden olma özelliği göstermesinden dolayı özellikle Avustralya'dan katılımcı görüşü alınmak istenmiştir.

### 2.3. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak kişisel bilgiler formu ve yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır.

#### 2.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Kişisel bilgi formunda görüşme tarihi, katılımcı kod adı, okul yöneticilerinin yaşları, cinsiyetleri, yöneticilikteki kıdemleri, çalışmakta oldukları okuldaki çalışma süreleri, görev yaptıkları ülke ve görev yaptıkları okul kademesini belirlemek amaçlı sorular yer almaktadır (Ek 1).

#### 2.3.2. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

Literatürde “çok kültürlülük, mülteci öğrenci, göçmen öğrenci” kavramları üzerine araştırma yapan makalelerden faydalanılarak hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme sorularında görüşmeci, ana hatlarıyla soruları belirlemiştir. Görüşme formu taslağı kapsam geçerliliğinin sağlanması amacıyla bir eğitim yönetimi ve denetimi alanı uzmanının görüşüne sunulmuş ve bu doğrultuda gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Türkçe olarak hazırlanan görüşme formu İngilizceye çevrilmiş ve görüşme formundaki soruların aynı anlama sahip olmaları için iki dilli (Türkçe ve İngilizce) iki uzman tarafından kontrol edilmiştir. Görüşme formunda 12 soru yer almaktadır (EK 1). Sorular açık uçlu olarak hazırlanmış ve bu sayede okul yöneticilerinin konu üzerine görüşlerini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Çok kültürlü eğitimin tanımı, hangi metafor ile açıklanabileceği, çok kültürlü okulları yönetme noktasında okul yöneticilerinin kendilerini yetkin hissedip hissetmedikleri, yetkin hissedilen ya da hissedilmeyen durumlar, çok kültürlü okul yönetimi üzerine eğitim alınıp alınmadığı, eğitim alındıysa bu eğitimin yönetim sürecini nasıl etkilediği, çok kültürlü okulların yöneticilerinde bulunması istenilen özellik ve yeterliliklerin neler olduğu, farklı kültürlerden gelen öğrencilerin okula entegrasyonları için neler yapıldığı, bu okulların nasıl cazibe merkezi haline getirilebileceği, çok kültürlü eğitim sürecinde okul yöneticilerine düşen görevler, bu okulların yönetimi esnasında karşılaşılan sorunlar, bu okulları öğretim başarısı açısından nasıl değerlendirdikleri, bu okullarda iyi bir yönetim için öneriler ve bu okullarda yönetici olmayı planlayanlar için tavsiyelerin neler olduğu soruları yöneltilmiştir. Geçerliliği ve güvenilirliği artırmak için okul yönetici görüşlerinden sıklıkla alıntılar kullanılmıştır.

### 2.4. Verilerin Toplanması ve Analizi

Bu çalışmadaki veriler, nitel veri toplama tekniklerinden biri olan görüşme tekniğinin yarı yapılandırılmış görüşme türü ile toplanmıştır. Görüşmeler için okul yöneticileri ile e-posta yoluyla görüşme talebi sunulmuş ve onlar için uygun zamanlarda yüz yüze görüşmeler yapılmış, yüz yüze görüşme imkanı olmayanların görüşleri doldurdukları görüşme sorularından oluşan formlar ile elde edilmiştir. Her bir görüşme yaklaşık 30-45 dakika zaman aralığında sürmüştür. Toplanan verilerin analizinde Maxqda 24 paket programı kullanılarak kodlar, kategoriler ve temalar oluşturulmuştur. Maxqda programı, esas olarak nitel verilerin deşifre edilmesi (transkript), kodlanması, notların (memoların) oluşturulması, tema ve kategorilerin nicelleştirilmesi, nitel verilerin görselleştirilmesi, veri düzenleme, verilerin özetlenmesi, sunulması ve raporlanması, modellerin oluşturulması ve veri analizi gibi konularda araştırmacılara büyük kolaylık sunmaktadır (Dereli, 2023). Maxqda programı ile bu çalışmada derinlemesine görüşme analizi gerçekleştirilmiştir. Bu sayede konu ayrıntılı şekilde ele alınmıştır.

Elde edilen verilerin çözümlenmesinde, nitel analiz yöntemlerinden olan içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Nitel içerik analizinde çokça betimleme ve açıklamaya yer verilmektedir (Yüksel, 2019).

İçerik analizi, yazılı ve sözlü materyallerin sistematik ve düzenli bir şekilde incelenmesi olup, insanların söylediklerinin kodlanarak kategorilere ayrılması ve betimlenmesidir (Balcı, 2001; Yıldırım ve Şimşek, 2011; Neuendorf, 2002; Neuman, 2007). İçerik analizinin temel amacı, elde edilen verileri tanımlayabilecek kavramlar ve ilişkiler geliştirmektir. İçerik analizinde temel işlem, benzer özellikler taşıyan verileri belirli kategoriler ve temalar altında bir araya getirmektir. Bu aşamadan sonra, belirli bir yapı içinde birleştirilen veriler, okuyucunun anlayabileceği şekilde yazılarak yorumlanır (Ayyıldız ve Akin, 2016). İçerik analizinde ilk adım, elde edilen verilerin kodlanmasıdır. Başka bir ifadeyle, toplanan veriler ayrıntılı bir şekilde incelenerek benzer parçalara ayrılır ve her bir parçanın hangi kavramları temsil ettiğinin belirlenmesi sağlanır. Ardından, bu kodlar farklı temalar altında sınıflandırılır, veriler bu kodlar ve temalar doğrultusunda düzenlenir ve yorumlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Bu çalışma kapsamında toplanan veriler ayrıntılı olarak incelenerek ve tümevarım yoluyla benzer özellik taşıyanlar kod ve temalara ayrılmıştır. Sonrasında ise bulgular yorumlanmıştır.

## 2.5. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliği

Guba ve Lincoln (1982) nitel çalışmalarda inandırıcılığın kullanılması gerektiğine vurgu yapmıştır. Bunun içinde dört kriter belirlemişlerdir. Bunlar: inanılabilirlik, aktarılabirlik, güvenilebilirlik, onaylanabilirliktir. Bu nitel çalışmada inandırıcılık için öncelikle görüşme formları oluşturulmuş, daha sonrasında uzman görüşüne başvurulmuştur. Uzman görüşü doğrultusunda düzenlemeler yapılmış ve görüşme formunun son hali oluşturulmuştur. İnanılabilirlik için etkileşim önemlidir. Süreçte okul yöneticileri ile etkileşim kurulmuş ve veriler toplanmıştır. Çalışmadaki yüz yüze görüşme ya da yazılı belgeler ile detaylı bilgi edinme, edinilen bulguların doğruluğu için geriye dönebilme ve ekstra bilgi edinebilme ihtimali iç geçerliliğin kanıtı olabilmektedir. Aktarılabirlik, sonuçların başka kişi ya da durumlara aktarılabirliğidir. Genelleme veya uygunluk olarak da ifade edilmektedir (Houser, 2015). Araştırma sonuçlarının benzeyen ortamlara genellenebilirliği göz önünde bulundurulduğunda dış geçerliliğinin olduğu söylenebilmektedir. Bu araştırmadan elde edilen bulgular çok kültürlü okul yönetimi için uygulanabilir niteliktedir.

Güvenilebilirlik, birden fazla kişinin araştırmaya dahil edilmesidir ve verilerin sonuçlarının karşılaştırılmasıdır (Streubert & Carpenter, 2011). Bu çalışmada güvenirliği artırmak için araştırmacı üçgenleme tercih edilmiştir. Araştırmacı üçgenleme: Verilerin toplanması, analizi ve yorumlanmasında birden fazla araştırmacının yer alması anlamına gelmektedir (Başkale, 2016). Verilerin toplanması, analizi ve yorumlanmasında her iki yazar da etkin görev almıştır. Bu durum güvenirliği artırmaktadır. Onaylanabilirlik denetleme anlamına gelmektedir. Onaylanabilirlik için elde kanıtların, belgelerin, ham verilerin, ses kayıtlarının olması gerekmektedir (Holloway & Wheeler, 1996). Çalışmada okul yöneticilerinin kendi yazıları ile doldurmuş oldukları ham veriler araştırmacıda mevcuttur. Bu da çalışmanın objektifliğini göstermektedir.

## 2.6. Yayın Etiği

Bu araştırmanın, Süleyman Demirel Üniversitesi Etik Kurulu tarafından 20.05.2024 tarihinde 149/21 sayılı kararıyla verilen etik kurul izni bulunmaktadır. Bu araştırmanın planlanmasından, uygulanmasına, verilerin toplanmasından verilerin analizine kadar olan tüm süreçte “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir. Bu araştırmanın yazım sürecinde bilimsel, etik ve alıntı kurallarına uyulmuş; toplanan veriler üzerinde herhangi bir tahrifat yapılmamıştır. Bu çalışma herhangi başka bir akademik yayın ortamına değerlendirme için gönderilmemiştir.

### 3. Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, çok kültürlü okul yönetiminin nasıl olması gerektiğini belirlemek amacıyla öncelikle, okul yöneticilerinin çok kültürlü okul yönetimine ilişkin farkındalıkları belirlenmiştir. Sonrasında farklılıklara ve etnik kökenlere uyum sağlayabilen müdürlerin kişisel özellikleri ve becerileri belirlenmiştir. Bunun yanı sıra, okullarda her geçen gün artmakta olan etnokültürel çeşitliliklerin nasıl yönetileceği üzerine tespitlerde bulunulmuştur. Son olarak okul yöneticilerinin çok kültürlü eğitim ile ilgili yaşadıkları sorunların neler olduğu ve bu sorunlara çözüm önerileri sunulmuştur. Bu amaç doğrultusunda beş tema oluşturulmuştur.

**Şekil 1: Çok Kültürlü Okul Yönetimi**



Çok kültürlü okul yönetimi temaları; farkındalık, yönetici özellik ve yeterlilikleri, etnokültürel çeşitliliklerin yönetimi, karşılaşılan sorunlar ve sorunlara çözüm önerileri olarak belirlenmiştir. Bu temalar doğrultusunda kodlar oluşturulmuş ve konu derinlemesine analiz edilmiştir.

#### 3.1. Okul Yöneticilerinin Çok Kültürlü Okul Yönetimine İlişkin Farkındalıkları

Öncelikle okul yöneticilerinin çok kültürlü eğitime ilişkin farkındalıklarını belirleyecek sorular sorulmuş, alınan cevaplar doğrultusunda kodlar oluşturulmuştur. Çok kültürlü eğitimin kodları eşitlik, farklı millet, farklı kültür, ortak eğitim ve değer verme olarak belirlenmiştir. Çok kültürlü eğitimi eşitlik olarak ifade eden dört okul yöneticisi bulunmaktadır.

*OY1: "Eğitimin; Din, dil, ırk, cinsiyet, yaş gibi farklılıkları gözetmemesi ve herkesin için eşit olanaklar sunması olarak tanımlanabilir".*

Katılımcıların birçoğu çok kültürlü eğitimi ortak eğitim kodu kapsamında da değerlendirmişlerdir. Çok kültürlü eğitimi farklı kültür olarak tanımlayan üç ve farklı millet olarak tanımlayan üç okul yöneticisi bulunmaktadır. Çok kültürlü eğitimi değer verme olarak ifade eden bir okul yöneticisi yer almaktadır.

*OY12: "Ben bunu bireysel kültürleri ele almak, her bireyin temellerine, detaylarına bakmak ve her bireye ayrı ayrı değer vermek olarak tanımlıyorum. Her bireyin kendi yetiştirilme tarzı ve inanç sistemleri ile tanınmasını ve ardından o şekilde değerlendirilmesini sağlamak. Ayrıca bu kişilere bunu paylaşma ve başkalarını da bunun bir parçası olmaya davet etme imkanı verilmelidir. Bunun yanı sıra, çok kültürlü eğitim; kültürlerle bağlantı kurma, benzerlik ve farklılıkları bulma ve her bir kültürün değerini nasıl zenginleştirebileceğini görme fırsatları vermektir".*

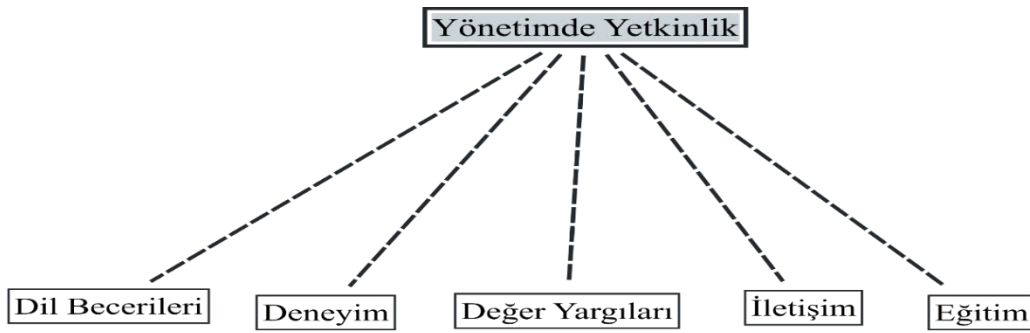
Çok kültürlü okul yönetimi üzerine farkındalıklarını belirlemek için katılımcılardan çok kültürlü okul yönetimini bir metafor ile açıklamaları istenmiştir. Katılımcılar çok kültürlü okul yönetimini güçlü



empati, ihtiyaçları dinlemek, lalezar, enternasyonel yönetici, dünya haritası, eşitlik ve adalet, buz dağı, çiçek bahçesinin bahçıvanı, gökkuşağı, mozaik, diyalog ve ana yola benzetmişlerdir. Çok kültürlülük üzerine okul yöneticilerinin farkındalıklarını metaforlar ile belirlemeye çalıştığımız sorunun cevaplarının bir araya getirilmesiyle çok kültürlü okul yönetiminin tüm boyutlarıyla ele alındığı gözlemlenmektedir. İçerisinde tüm dünyadan öğrencilerin bulunduğu dünya haritası, her renk öğrencinin var olduğu gökkuşağı ve lale bahçesi, farklı öğrencilerin harmonik yapı oluşturduğu mozaik, her renk öğrencinin bulunduğu anayol, çeşitli öğrencilerin yer aldığı bahçenin şekillendiricisi olan okul yöneticisi, uluslararası yönetici, okul paydaşlarının öğrencilere güçlü empatiyle yaklaşması ve her bireyin ihtiyaçlarının farkında olarak herkesi dinlemesi, okulda her öğrencinin eşit ve adil olması, bu durumların sağlıklı gerçekleşmesi için tüm paydaşların diyalog içinde olması gibi ifadeler yer almaktadır. Bu ifadeler doğrultusunda okul yöneticileri çok kültürlü okul yönetimini büyük çoğunlukla olumlu olarak görmektedirler. Buz dağı metaforu ise çok kültürlü okul yönetiminin olumsuz yanını nitelemektedir.

Okul yöneticilerinin çok kültürlü okul yönetimindeki farkındalıklarını belirlemek için kendilerini yönetimde yetkin hissedip hissetmedikleri sorulmuştur.

**Şekil 2: Okul Yönetiminde Yetkinlik**



Okul yönetiminde yetkinlik için kodlar dil becerileri, deneyim, değer yargıları, iletişim ve eğitim olarak oluşturulmuştur. Bu soruya 13 okul yöneticisinden yedi tanesi böyle bir okulu yönetirken kendisini yetkin hissettiğini, altı tanesi ise yetkin hissetmediğini ya da kısmen yetkin hissettiğini belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra, paydaş çıkarlarını gözetmeleri ve dengede tutabilmeleri; adaletli, hoşgörülü, demokratik olmaları; veli ile iletişim kurabilmeleri; sorunları farklı çözüm metodları ile çözebilmeleri; birden çok dil bilmeleri okul yöneticilerini yönetim sürecinde yetkin hissettirmiştir. Yetkin hissetmeyen okul yöneticileri ise tecrübesiz olmaları, konu üzerine eğitim almamaları, yabancı dil bilmemeleri, velilerle iletişim kuramadıklarından dolayı böyle hissettiklerini belirtmişlerdir.

Bazı okul yöneticileri yabancı dil bildikleri için kendilerini yönetimde daha yetkin hissederken, bazıları ise yabancı dil bilmemelerinden dolayı kendilerini yönetimde yeterince yetkin hissetmediklerini belirtmişlerdir.

*"Yetkin hissetmiyorum; çünkü dil konusunda yetersizim ve velilerle iletişimde zorlanıyorum (OY9)."*

Yetkin hissetme sebeplerinin çoğunlukla deneyimlerinden kaynaklı olduğunu vurgulamışlardır. Ancak, tecrübesiz oldukları için yetkin hissetmeyen okul yöneticileri de yer almaktadır.

*"Yetkin hissediyorum. İdarecilikte yeteri kadar tecrübem var (OY7)."*

Bazı okul yöneticileri adaletli, hoşgörülü ve demokratik olma gibi değer yargılarına sahip oldukları için kendilerini yönetimde yetkin hissettikleri ifade etmişlerdir. Bazı okul yöneticileri velilerle

ve öğrencilerle zaman zaman iletişim kuramamaktan kaynaklı kendilerini yetkin hissetmediklerinden bahsetmişlerdir.

Katılımcılardan bazıları konu üzerine eğitim aldıklarından dolayı yönetimde kendilerini yetkin hissettiklerinden bahsederken, bazıları ise konu üzerine herhangi bir eğitim almadıkları için kendilerini yetkin hissetmediklerinden bahsetmişlerdir.

*“Yetkin hissetmiyorum. Çok kültürlü bir yapıya sahip yerlerde çalışmak için yeterince tecrübe sahibi değilim ve bu konuda herhangi bir seminer, etkinlik ve eğitime katılmadım (OY10).”*

Katılımcı okul yöneticilerine daha önce çok kültürlü okul yönetimi üzerine bir eğitim alıp almadıkları, aldılarsa bu eğitimin okul yönetimi süreçlerini nasıl etkilediği sorulmuştur. Araştırmaya katılanlardan dört kişi çok kültürlülüğü içine alan kapsayıcı eğitim adı altında eğitim aldıklarını belirtirken, dokuz kişi konu üzerine herhangi bir eğitim almadıklarını belirtmişlerdir. Konu üzerine eğitim alanlar bu eğitimin yönetim süreçlerine yardımcı olduğunu ifade etmişlerdir.

*“Isparta İl Milli Eğitim tarafından kapsayıcı eğitim adı altında bir eğitim verildi. Bu eğitim çok kültürlü bir okulda çok yönlü düşünebilmemize, bireylerin eğitim ihtiyaç analizi yapıp bu yönde uygulamalar yapmamıza yardımcı oldu (OY4).”*

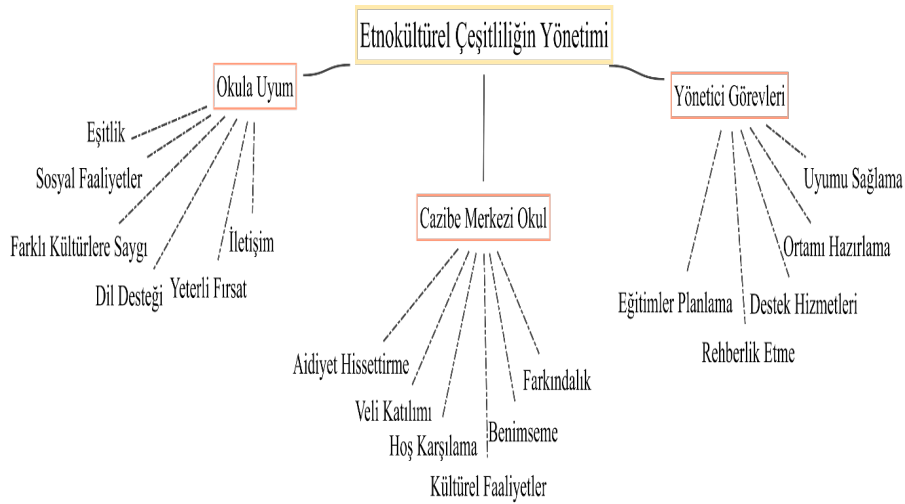
### **3.2. Farklılıklara ve Etnik Kökenlere Uyum Sağlayabilen Müdürlerin Kişisel Özellikleri ve Yeterlilikleri**

Bu tema doğrultusunda okul yöneticilerine çok kültürlü okul yöneticilerinde bulunmasını istediğiniz özellik ve yeterlilikler nelerdir sorusu yöneltilmiştir. Katılımcılar çok kültürlü okulların yöneticilerinde bulunması gereken birçok özellik ve yeterliliğin olması gerektiğini belirtmişlerdir. *Kişisel özellik ve yeterliliklerin;* adaletli, saygılı, girişimci, demokratik, olumlu tutumlar içerisinde olan, çeşitli kültürleri merak edip öğrenmeye çalışan, durumlara farklı bakış açısından bakabilen, öz eleştiri yapabilen, empati kurabilen, sosyal, adil, hümanist ve liyakatli olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcılar çoğunlukla hoşgörü ve empati yeteneği vurgusu üzerinde durmaktadırlar. *Yönetimsel özellik ve yeterliliklerin;* çeşitliliklerin farkında olabilen, bütünleyici, kaynaştırıcı, yenilikçi, destekleyici, teknoloji bilgisine sahip, problemleri tespit edebilen, öğrendiklerini uygulayabilen, kaynakların kullanımını etkin şekilde yönetebilen, strateji geliştirebilen, okulun amaçlarını gerçekleştirebilen, okulun tüm paydaşlarını dengede tutabilen ve herkesi dinleyebilenler olduğu vurgulanmıştır. Bunun yanında, pedagojik formasyonu yeterli olmalı, yabancı dil bilgisi yeterli olmalı, iletişim becerileri, kültürel duyarlılık, liderlik anlayışı, bilgili olması, ırk ayırımından kaçınmalı, çok kültürlü öğrencilerin okulu benimsemelerine yardımcı olacak çalışmalar yapabilme yeteneğine sahip olmalı, problemlerle baş edebilme, problemleri çözebilme, en az bir yabancı dil bilmeli, teknolojiyi iyi kullanmalı, yeniliklere açık, lider ruhlu olmalı ve mevzuatın gerektirdiği metodların dışına çıkmamak kaydıyla esnek ve hoşgörüyü dayalı bir idare sistemini uygulamaları gerektiği vurgulanmıştır.

*“Bunu kişisel ve mesleki olarak iki başlık altında değerlendirebiliriz. Çok kültürlü okul yöneticileri öncelikle hoşgörülü olmalı, farklılıklara saygı duymalı ve bu farklılıkların olumlu anlamda bir çeşitlilik olduğunu benimsemelidir. Ön yargılardan uzak olmalı ve en önemlisi empati kurabilmelidir. Kişisel olarak kendini gerçekleştirmiş olmak ya da daha basit bir tabirle iyi bir insan olmak tek başına yeterli olmayacaktır. Çok kültürlü okul yöneticileri mesleki açıdan da yeterli olmalı. Konuya ilişkin eğitimler almalı ve deneyimli olmalıdırlar (OY1).”*

### **3.3. Okullarda Her Geçen Gün Artmakta Olan Etnokültürel Çeşitliliklerin Yönetimi**

Bu kod doğrultusunda okul yöneticilerine çeşitli kültürlerden gelen öğrencilerin okula entegrasyonu için neler yapıyorsunuz sorusu yöneltilmiştir.

**Şekil 3: Etnokültürel Çeşitliliğin Yönetimi**

### 3.3.1. Okula Uyum

Göçmen öğrencilerin okula uyumu çok kültürlü eğitimin kalitesi açısından önemli görülmektedir. Okula uyum konusunda okul yöneticileri yapılanları ya da yapılacakları farklı kültürlere saygı, kurslar, rehberlik servisi, fiziksel donanım, uyumlu ortam sağlama, standart plan, kaynaştırma, çocuk oyunları, herkese yeterince fırsat, öğrenci ve veliyi bilgilendirme, öğrenci ihtiyaçlarını gözetme, hedeflerin örtüşürülmesi, güçlü iletişim, dil desteği, sosyal etkinlikler ve eşitlik sağlama şeklinde ifade etmişlerdir. Diğer katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

*“Rehberlik servisimiz ve öğretmenlerimiz konuya ilişkin çalışmalar yapmaktadır. Okul olarak önceliğimiz çok kültürlü öğrencilerin okula uyumunu sağlamaktır. İkinci öncelik olarak varsa dil problemini ortadan kaldırmaktır. Bunun için okulumuz bünyesinde kurslar açılmaktadır (OY1).”*

*“Öğrencilere öncelikle kendi kültürlerine de saygı göstererek, Türk Kültürünü de yaşatmaya çalıştım. Dil yeterliliklerini artırdım. Türkçe okuma yazma bilmeyenleri ayrıca düzenlenecek Türkçe okuma yazma kurslarına katılmalarını sağladım (OY2).”*

Konu üzerine farklı bir bakış açısı ise hiçbir ayırım yapmadan bütün öğrencileri eşit görmek ve o şekilde davranmaktır. Bazı katılımcılar ayırım gözetmeden diğer öğrencilerle eğitim-öğretime devamlarını sağladıklarını ve okuldaki etkinliklere katılımlarını teşvik ettiklerini, okullarında özellikle buna yönelik herhangi bir çalışma yapılmadığını, standart plana uygun dersler ve etkinlikler yapıldığı vurgusunu yapmışlardır. Ancak bu görüşe sahip olanların sayısı azdır. Okul yöneticileri çoğunlukla göçmen çocukların okula entegre edilmesi için yaptıklarından bahsetmişlerdir. Bunlardan bazıları öncelikle öğrencinin ihtiyaçlarını gidermeye ve varsa ortadaki problemleri (dil, engel durumu vb.) kaldırmaya çalıştıklarını, daha sonra çocukların kaliteli bir eğitim alması için gerekli ortam ve fırsatları yaratmaya çalıştıklarını, dil gelişimine yardımcı olmak adına Türk öğrencilerle iletişimlerini güçlendirdiklerini, sosyal etkinliklere fazlaca yer verdiklerini içermektedir.

*“Her bireyin kültürünü öğrenmeye çalışıyorum. Her bireyin eğitime bakışını ve hedeflerini kendi okulumuzun hedefleri ile örtüşürüyorum (OY5).”*

### 3.3.2. Cazibe Merkezi Okul

Çeşitli kültürlerden gelen öğrenciler için okullar öncelikle durumun farkında olarak, güçlü iletişimle, veli katılımıyla, öğrenci katılımıyla, geleneksel etkinliklerle (farklı kültürlerden gelen öğrencilerin geleneksel kıyafetlerini, dillerini, danslarını ve yemeklerini kutlayıcı etkinlikler), benimsemeye, aidiyet hissettirerek, hoş karşılamayla, okulun fiziksel yeterliliğiyle, sosyal etkinliklerle, kültürel ve sportif faaliyetlerle cazibe merkezi haline getirilebilir. Bunun yanında, güvenli ortam oluşturarak, her bireyin sıkıntılarını dinleyerek, problemlerini çözerek, yapılacak etkinliklerde çocukların düzeyi, ihtiyaç ve farklılıkları göz önüne alınarak, okul kütüphanesinde farklı kültürlere yönelik kitap, dergi ve diğer kaynaklar bulundurulması okullar cazibe merkezi haline gelebilir.

*“En önemlisi öğrenci okulda yabancı, farklı veya öteki olduğunu düşünmemeli. İkinci olarak okul öğrencinin kendini eksik olarak hissetmeyeceği fiziksel yeterliliğe sahip olmalı ve son olarak okul sadece eğitim değil bir sosyal etkinlik merkezi de olmalıdır (OY1).”*

*“Okulumuzla ilgili ilk hedefim, bir aile gibi olmasını istememdir. Tüm insanların hoş karşılandıklarını, ait olduklarını hissetmelerini, kim oldukları ve çevreye katkıları için değer görmelerini istiyorum (OY12).”*

### 3.3.3. Okul Yönetici Görevleri

Katılımcılar çok kültürlü eğitim sürecinde okul yöneticilerinin görevlerinin; öğrenci ve velilerin okula uyumunu ve kaynaşmasını sağlama, demokratik ve hoşgörü ortamı oluşturma, öğrenciler için destek hizmetleri sunma, sınıflarda Türkçe öğrenme ve anlama problemi olan öğrencileri tespit etme ve kurslar düzenleme, kültürel değerlere saygı oluşturma olduğunu vurgulamışlardır. Diğer yandan öğretmenler için hizmet içi eğitimler planlama ve öğretmenleri yönlendirme, her bireyin sorunlarını ve isteklerini gözetme, ön yargılı davranmama, iletişim konusunda rehberlik desteği sağlama, kültürel duyarlılık geliştirerek öğrenciler ve personel arasında güven oluşturma, öğretmenlere ve diğer personellere kültürler arası eğitim ve gelişim fırsatları tanınmasının okul yöneticilerinin görevi olduğunu belirtmişlerdir.

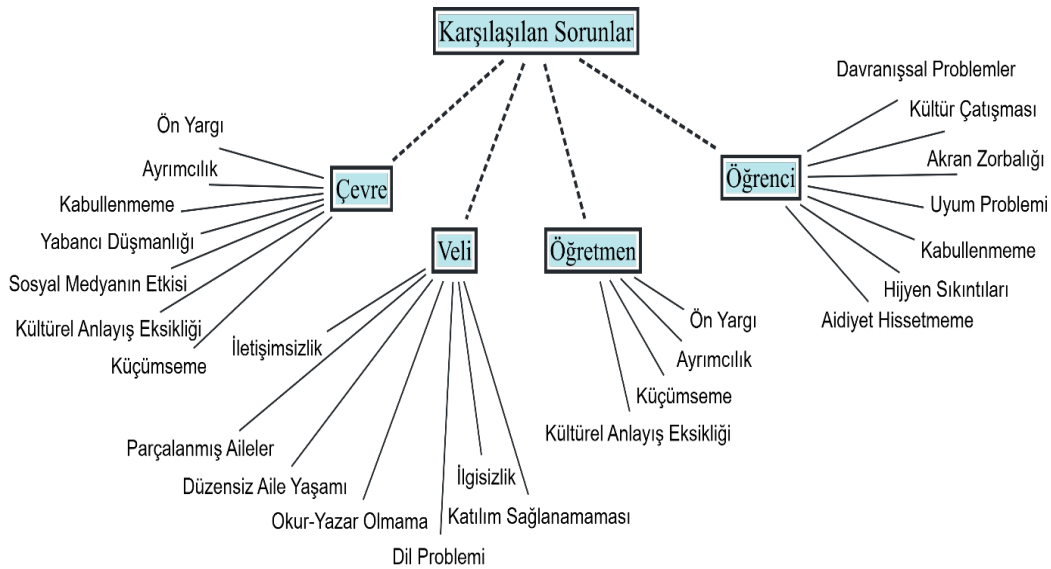
*“Hem kişisel hem de mesleki olarak kendisini geliştirmeli, yeniliğe ve değişime açık olmalı ve bu durumu tüm çalışanlara da benimsetmelidir. Bura da yenilik ve değişimden ikinci bir kastım ise sınırların neredeyse kalktığı bir dünya farklı kültürlerden okula öğrenci gelebileceğini ve bunun artık ülkemiz içinde doğal bir değişim olduğu okul çalışanları tarafından bilinmeli ve buna tüm okul çalışanları kişisel ve mesleki olarak hazır olmalıdır. Dünyada var olan değişime bağlı olarak okul ve çalışanları da kendilerini değiştirmelidir. Burada en büyük görevde okul yöneticisine düşmektedir. Çok kültürlülük bir okul kültürü olmalıdır (OY1).”*

Bunun yanı sıra, katılımcılara göre okul yöneticilerinin daha birçok görevi bulunmaktadır. Görevler arasında adil ve etkili çözümler üreterek varsa ortadaki problem ve engelleri kaldırma, eğitim ve öğretime hazır bir ortam sunma, öğrenci, öğretmen ve velinin kendini rahat hissedeceği ve kendini rahatlıkla ifade edeceği bir iklim yaratma bulunmaktadır. Çok kültürlü öğrencilerin değerli olduğunu ve eğitimin herkes için önemli olduğunu fark edip okula uyumlarını sağlamak için sosyal etkinlikler planlama, mesleki etik ve mesleki ahlak inancıyla en adil şekilde okul ve öğrenci menfaatini ön planda tutarak süreci en sıkıntısız şekilde yürütme okul yöneticilerinin temel görevleri arasında yer almaktadır.

### 3.4. Okul Yöneticilerinin Çok Kültürlü Eğitim ile İlgili Yaşadıkları Sorunlar

#### 3.4.1. Karşılaşılan Sorunlar

**Şekil 4: Çok Kültürlü Okullarda Karşılaşılan Sorunlar**



Araştırmaya katılan okul yöneticileri süreçte çevre ile yaşadığı sorunların; ön yargı, kültürel anlayış eksikliği, sosyal medyanın olumsuz etkisi, yabancı düşmanlığı, yabancıyı kabullenmeme, ayrımcılık yapma ve küçümseme olduğunu belirtmişlerdir.

*“Okul, çalışanları ve toplumumuz açısından baktığımızda ise ön yargılar ile medya ve sosyal medya üzerinden yabancı düşmanlığının yansımaları olarak değerlendirebiliriz. En basit örnekle sınıfta bir eşya kaybolduysa veya biri tarafından alındıysa onu büyük ihtimalle “Suriyeli çocuk yapmıştır” deniliyor. Tabi ki bu durumu genellemek haksızlık olur. Bu gibi örnekler spesifik ama vardır (OY1).”*

Veli ile yaşadıkları sorunların; dil problemi, veli katılımının sağlanamaması, çocuklarına karşı ilgisizlik, okur-yazar olmama, düzensiz aile yaşamı, parçalanmış aileler, iletişimsizlik, velilerin dışarda yaşadığı problemleri okulda çözmek istemeleri, velilerin çoğunun okuldan kopuk olması, veli-okul işbirliğinin güçsüz olması olarak ifade etmişlerdir.

*“Genellikle dil sorunu yaşıyoruz. Çocuklar kendilerini ifade etmekte zorlanıyor. Veliler de dil sorunu yaşadığı için okula pek uğramamakta ve veli katılımında yeterli düzeye ulaşamamaktayız (OY6).”*

Öğretmenler ile ilgili olan problemlerin; ön yargı, küçümseme, ayrımcılık ve kültürel anlayış eksikliği olduğunu belirtmişlerdir.

*“Okulumuzla ilgili sorunlarla uğraşmak zorunda kaldığımı hissettiğim tek zaman, aynı fikirlere sahip olmayan ve başkalarına tepeden bakabilenler oldu. Bu gibi durumlarda benim görevim toplumumuzu korumak ve önyargılardan uzak bir şekilde oldukları kişi olmalarına izin vermek ama aynı zamanda bunun farkında olmalarını, dirençli ve kendilerine güvenen kişiler olmalarını sağlamaktır. Profesyonel olarak 3 kampüste büyüdüğüm için şanslıyım ve ailelerimiz de öyle, bu nedenle çok kültürlülüğün akademik ortamımızın ve fiziksel alanımızın bir parçası olmasına izin verme konusunda doğal bir yol izledik. Artık mesele sadece bunu sürdürmek, yansıtmak ve gerektiğinde iyileştirmek için yollar bulmak. Özellikle, yerli farkındalığımızı ve eğitimimizi*

*artırmaya yönelik mevcut çabalarımızdan biri, hiç yerli öğrencimiz olmamasına rağmen, öğrencilerimizin farkındalıklarını, anlayışlarını ve duyarlılıklarını artırmaları için geliştirebileceğimiz bir yol olmasıdır (OY12)."*

Öğrenciler ile ilgili yaşadıkları en büyük problemin iletişimde yaşanan sıkıntılar olduğunu vurgulamışlardır. Dil becerileri tam oturmadığı için dersleri kavramak konusunda büyük sıkıntı yaşamaktadırlar. Diğer problemlerin; okula aidiyet hissetmeme, hijyen sıkıntıları, öz bakımlarına dikkat etmeme, uyum problemi, akran zorbalığı, kültür çatışması, davranışsal problemler, sözlü veya fiziksel temas ile birbirlerine zarar verme, okulu kabullenmeme, sürekli devamsızlık yapma ve öğretim programlarının oldukça gerisinde kalmaları olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca Türk öğrencilerin göçmen öğrencileri kabullenmesinin zaman aldığını ve bu sebepten dolayı okula gelmek istememelerini, o okulu tercih etmemelerini vurgulamışlardır.

*"Temel anlamda en büyük problemin dil olduğu kanaatindeyim. Dil eğitimi almadan doğrudan okula başlayan yabancı uyruklu öğrencilerin okula ve eğitime uyumu zorluk yaşamaktadır. Yabancı uyruklu öğrencilerin büyük bir bölümünün ekonomik olarak daha düşük seviyelerde olması ise ikinci bir problem olarak göze çarpmaktadır (OY1)."*

### **3.4.2. Çok Kültürlü Okulların Başarı Değerlendirmesi**

Okul yöneticilerine çok kültürlü okulları öğretim başarıları açısından nasıl değerlendirdikleri, çevre okullar ile aynı başarıyı sağlayıp sağlamadıkları, sağlayamıyorsa okul yöneticisi bu noktada ne yapmalı soruları yöneltilmiştir. Okul yöneticilerinin büyük çoğunluğu (dokuz yönetici) çevre okullar ile aynı başarıyı yakalayamadıklarından bahsetmiştir. Dört okul yöneticisi ise "eşit başarıda" olduklarından bahsetmiştir. Ancak bu okul yöneticilerinden birisinin bulunduğu çevredeki diğer okulların da çok kültürlü ve düşük başarıya sahip olduğu bilinmektedir. Bu sebeple cevabının "eşit başarı" olduğunu düşünebiliriz. Eşit başarıya sahip olduğunu düşünen okul yöneticisinin bir diğeri de Avusturalya'dan katılım sağlamaktadır. Avustralya'daki ki bütün okullar çok kültürlü ve soruyu "eşit başarı" şeklinde cevaplaması normal olarak görülebilir. Diğer "eşit başarıda" şeklinde ifade eden okul yöneticisi küçük bir yerleşim alanında olmasından dolayı okulunda çok az göçmen öğrenci bulunmaktadır. Sayının az olması başarıyı ağırlıklı olarak etkilememektedir.

*"Bu öğrenciler genellikle YÖS'e girdiklerinden diğer derslerde çok öğretime açık değiller. Bu da okul başarısını düşürüyor ve çevre okullar ile aynı başarıyı yakalayamıyoruz (OY4)."*

Düşük başarı karşısında okul yöneticileri aradaki farkı kapatmak için öğrencilerle ekstra okuma etkinlikleri düzenlediklerini, rakip okullara göre daha fazla sınav hazırlık çalışması yaptıklarını, veli katılımını sağlamaya çalıştıklarını, kurum bazında ortak bir çalışma ile problemleri çözüme kavuşturmaya çalıştıklarından bahsetmişlerdir. Bir okul yöneticisi sınıfların üçte birinin yabancı uyruklu ve farklı kültürlerden gelen öğrencilerden oluştuğunu belirterek, okul yöneticisinin farklı kültürlerden gelen öğrencilerin öncelikle temel sorunu olan dil sorununu çözmesi ve velileriyle işbirliği içerisine girmesi gerektiğinin üzerinde durmuştur. Bir başka okul yöneticisi başarısızlığın sebeplerinin başlıca sebebinin veli olduğunu vurgulamıştır. Çoğu parçalanmış aile çocuğu olduğu için sağlıklı iletişim kurabilecek velilerin bulunmamasından, çocuklarına karşı aşırı ilgisiz olmalarından, düzenli bir aile yaşantısına sahip olmamalarından ve ekonomik yetersizliklere sahip olmalarından bahsetmiştir. Bu problemlerin çözümünün ise okul yönetimini aştığını, bu konularda ellerinden bir şey gelmediğini belirtmiştir. Dil sorununun başka bir başarısızlık sebebi olduğunu vurgulamıştır. Konu üzerine farklı bakış açıları da bulunmaktadır.

*"Onlar benim okulum değil ve benim dikkatim kendi okulumda. Düzenli olarak mesleki gelişime katılıyorum ve topluluğumu dinliyorum (OY12)."*

### **3.4.3. Okul Yöneticilerinin Çok Kültürlü Eğitim ile İlgili Yaşadıkları Sorunlara Çözüm Önerileri**

Araştırmaya katılan okul yöneticileri çok kültürlü okullarda iyi bir yönetim için bazı önerilerde bulunmuşlardır. Bu önerilerden bazıları; hümanist olmak, lider ruhlu olmak, bütüncül ve kapsayıcı yaklaşım sergilemek, ön yargısız olmaları, toplumu korumaları, etkili iletişim kurabilmeleri olarak ifade etmişlerdir. Bunun yanında çok kültürlülük üzerine farkındalık artırmaları, çağa uygun yönetim anlayışı benimsemeleri, kendilerine güvenmeleri, duyarlılık geliştirmeleri, çok kültürlülüğü iyileştirme-yansıtma-sürdürme, en yüksek gayreti sergileme, okulu iyi tanıma, okulun ortak amaçlarını gerçekleştirebilme, uyum sağlama, iyi bir gözlem yeteneği sergileme ve yenilikçi olma yer almaktadır.

*“Öncelikle durumu benimsemek farklılıkları dezavantaj değil avantaj olarak, farklılıkları zenginlik olarak görmeleri ve “adil okul, adil toplum” misyonu ile hareket etmeleri gerekmektedir (OY1).”*

*“Okul Yöneticileri sınıf rehber öğretmenleri vasıtasıyla ilgili öğrencileri daha yakın takip etmeli, rehberlik servisini de devreye sokarak, velileri daha fazla okula davet etmeli, devamsızlık sorunları önlenmeli, okuma alışkanlıkları geliştirilmelidir (OY2).”*

Yöneticilerin kültürlerarası iletişim becerilerinin gelişmesi için eğitim ve destek sağlanması gerekmektedir. Hem öğrencilerle hem de personelle diyalog halinde olunması gerekmektedir. Öğrenciler arasında ayrımcılığa neden olacak davranışlardan uzak durulması için tüm personele ve öğrencilere eğitim verilmelidir. Ortak amaçlara yönelme diğer bir ifade ile belirli bir amaca birlikte ulaşma, problemlere farklı yöntemlerle yaklaşma, okul paydaşlarına rehberlik etme ile mümkün olmaktadır. Mümkün oldukça çok kültürlü öğrencilerin aile yaşamını, gelir düzeyini, ev ortamını hakkında daha fazla bilgiye sahip olmak ve sorunları beraber çözüme kavuşturmak gerekmektedir. Özellikle adaptasyonun sağlanması gerekmektedir. Çocukların kaynaşması ve öğretmenin bu konudaki tutumu iyi izlenmeli ve ona göre bir yön çizilmesi gerekmektedir. Dil problemi ortadan kaldırılmalıdır. Sadece okul içi değil okul dışından da destek alınmalıdır. Yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler ve aileler ilk önce farklı kültürleri anlamalı ve değer vermeli, kültürel duyarlılık farkındalığını geliştirmelidirler.

### **3.4.4. Çok Kültürlü Okullarda Çalışmayı Planlayan Yöneticilere Tavsiyeler**

Bu okullarda çalışan deneyimli okul yöneticileri gelecekte bu okullarda çalışmayı planlayan okul yöneticilerine bazı tavsiyelerde bulunmuşlardır. Öncelikle ülke, kültür, din, ırk, cinsiyet ayrımı yapmadan herkesi sevmeliler, hoşgörülü olmalı ve empati ile herkesi anlamaya çalışmaları gerekmektedir. Eğitim-öğretimi; öğrenci, öğretmen, aile ve çevre iş birliği içerisinde ve Türk eğitim sisteminin amaçları doğrultusunda devam ettirebilecek bireylerin bu okulların yönetimine talip olması gerekmektedir. Çok kültürlü okullarda çalışmak isteyenler genç ve sabırlı olmalı; yabancı dil bilgisi ve pedagojik formasyon donanımları yeterli düzeyde olmalı; öğrencileri sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlere katmaya istekli olmalı; ekstra eğitim etkinlikleri düzenlemeli ve öğretmenleri bu konularda teşvik etmelidirler. Öğrencileri iyi tanımalı gerekmektedir. Okul yönetiminin öğrencilerden, öğrencilerin okul yönetiminden beklentilerini iyi ifade etmeleri gerekmektedir. Okul yöneticileri kendilerini her alanda geliştirmeli, fırsat buldukça farklı alanlarda seminerlere katılmalıdırlar. Problem çözme becerilerine sahip olmalı, pratik, çözüm odaklı, iş bitirici olmalı, farklı kültürler hakkında fikir sahibi olmalı, yeniliklere açık olmalı ve olaylara farklı pencerelerden bakabilmelidirler. Yöneticilerin, öğretmenlere ve diğer personellere kültürlerarası eğitim ve gelişim fırsatı sağlamaları gerekmektedir. Öğrencilerin farklı kültürlerden gelen yetenekleri ve ilgi alanlarını desteklemeleri teşvik edilmelidir. Bir katılımcı başka bir bakış açısıyla yaşayarak öğrenmelerini tavsiye etmiştir.

*“Özellikle zor bir göreve hazır olmaları gerekir. İletişim problemleri ve farklı ülkelerden geldikleri için çoğu parçalanmış aile. Bu psikoloji ile gelen öğrenci ve velilerle çalışmayı göz önüne almalı. Yorucu bir göreve geldiğini kabul ederek gelmeli. Ayrıca demokratik ve adil bir ortam sağlamalı (OY9).”*

*“Toplumunuzu dinlemek ve öğrenmek için zaman ayırın ve toplumunuzu eğitim hayatlarında nasıl destekleyebileceğinizi görün. Kendinize karşı dürüst ve öz-yansıtıcı olun. Eleştirel olun ve zayıf yönlerinizi tespit etmekten korkmayın ve gelişmek için rehberlik isteyin. Kendinize inanın ve deneyin! (OY12)”*

#### 4. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Günümüzün küreselleşmiş dünyasında etkili eğitim sistemleri küresel gereklilikleri karşılamalı ve küresel düzeyde yetkin bireyler yetiştirmeyi amaç edinmelidirler. Küresel dünyada ön yargılardan, eşitsizliklerden, yabancı düşmanlığından kaynaklanan karmaşık durumları çözmek için okullara çok görev düşmektedir. Gittikçe çok kültürlü hale gelen Türkiye’de eğitim sistemi içerisinde öğrencilerin kültürler arası daha fazla işbirliği ve dayanışma geliştirmesine yardımcı olacak en uygun ortamı sağlamak çok önemlidir. Bu ortamı sağlamak ve karşılaşılan engellerin aşılmasına yardımcı olmak okul yöneticilerinin temel görevleri arasında yer almaktadır. Bu noktada, okul yöneticilerine yetkinlik kazandırmak önemli görülmektedir.

Araştırmanın ilk alt amacında, okul yöneticilerinin çok kültürlü okul yönetimine ilişkin farkındalıkları belirlenmiştir. Bunun için katılımcılardan çok kültürlü eğitimi tanımlamaları istenmiştir. Tanımlamalar doğrultusunda çok kültürlü eğitim üzerine yeterince farkındalıklarının olduğu gözlemlenmiştir. Yine farkındalıklarını belirlemek için katılımcılardan çok kültürlü okul yönetimini bir metaforla açıklamaları istenmiştir. Açıklamalar doğrultusunda katılımcıların çok kültürlü okul yönetimindeki farkındalıklarının yeterli olduğu kanısına varılmıştır. Bu bulgu Ercan’ın (2013) çalışma bulgusuyla örtüşmektedir. Katılımcıların farkındalıklarına yönelik bir diğer soruda kendilerini bu okulları yönetme konusunda yetkin hissedip hissetmedikleri olmuştur. Yedi okul yöneticisi bu okulları yönetme noktasında kendilerini yetkin hissettiğini belirtmiştir. Yetkinliklerinin genellikle tecrübelerinden kaynaklı olduğu görülmektedir. Bunun yanında okul yöneticilerinin birkaç yabancı dile hakim olması, hoşgörü, saygı, demokratiklik gibi evrensel değerlere sahip olmaları ve güçlü iletişim kurabilmelerinden dolayı kendilerini yetkin hissettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Yetkin hissetmeme sebepleri ise yabancı dil bilmeme, iletişimde güçlükler, okul yöneticiliğinde yeterli tecrübelerinin olmaması ve konu üzerine eğitim almamaları olarak belirlenmiştir. Bu çalışmaya katılan dört okul yöneticisi kapsayıcı eğitim adı altında eğitim almıştır, dokuz okul yöneticisi eğitim almamış ve konu üzerine eğitim alma gerekliliklerinin farkında oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu literatürdeki çalışma bulguları ile uyumluluk göstermektedir (Demirçelik, 2012; Gustavsoon & Lundgren, 2016; Hamurcu ve Demirçelik, 2015).

Araştırmanın ikinci alt amacında, çok kültürlü okulların yöneticilerinde bulunması gereken özellik ve yeterlilikler belirlenmiştir. Belirlenen kişisel özellikler ve yeterlilikler; hümanist, demokratik, girişimci, saygılı, empati yeteneğine sahip, çeşitli kültürlere karşı meraklı, öz eleştiri yapabilen, yenilikçi, sosyal, farklı bakış açısına sahip, öğrendiklerini uygulayabilen, olumlu tutum sergileyen, hoşgörülü, adaletli olmaları yönündedir. Belirlenen yönetsel özellikler ve yeterlilikler ise; liderlik becerisi, mesleki yeterlilik, paydaşları dengede tutabilme, okulun amaçlarını gerçekleştirebilme, teknoloji bilgisi, problem çözme becerisi, yabancı dil bilme, kültürel duyarlılık, iletişim becerisi, destekleyici, deneyimli, strateji geliştirebilen, eğitim politikalarına hakim, etkin kriz yönetimi ve kaynakların etkin kullanımını sağlayabilen olarak belirlenmiştir. Lisak ve Erez’de (2015) çalışma



sonuçlarında, çok kültürlü okul yöneticilerinin kültürel çeşitliliğe açık olması özelliğine vurgu yapmıştır.

Araştırmanın üçüncü alt amacında, etnokültürel çeşitliliklerin yönetimi üzerinde durulmuştur. Bu anlamda öncelikle göçmen öğrencilerin okula uyum sağlamalarının gerekli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun için okul yöneticilerinin yapması gerekenler; farklı kültürlere saygı, kurslar, rehberlik servisi, fiziksel donanım, uyumlu ortam sağlama, standart plan, kaynaştırma, çocuk oyunları, herkese yeterince fırsat, öğrenci ve veliyi bilgilendirme, öğrenci ihtiyaçlarını gözetme, hedeflerin örtüştürülmesi, güçlü iletişim, dil desteği, sosyal etkinlikler ve eşitlik sağlama olarak belirlenmiştir. Altıhan'da (2019) çalışmasında benzer bulgulara vurgu yapmıştır. Etnokültürel çeşitliliklerin yönetimi noktasında bir diğer konu okulların göçmen öğrenciler için cazibe merkezi haline getirilmesidir. Severek, isteyerek geldikleri ortamda daha mutlu olmaları, aidiyet oluşturmaları ve problemlerin daha az görülmesi beklenmektedir. Çeşitli kültürlerden gelen öğrenciler için okullar öncelikle durumun farkında olarak, güçlü iletişimle, veli ve öğrenci katılımıyla, geleneksel etkinliklerle, sorunların etkin çözümüyle, benimsemeyle, aidiyet hissettirerek, güvenli ortam oluşturarak, hoş karşılamayla, okulun fiziksel yeterliliğiyle, sosyal etkinliklerle, kültürel ve sportif faaliyetlerle cazibe merkezi haline getirilebilir. Bunun yanında, her bireyin sıkıntılarını dinleyerek, problemlerini çözerek, yapılacak etkinliklerde çocukların düzeyi, ihtiyaç ve farklılıkları göz önüne alınarak okullar cazibe merkezi haline gelebilir. Antrop- Gonzales'de (2006) okulun cazibe merkezi olabilmesi için benzer bileşenlerden bahsetmiştir. Etnokültürel çeşitliliklerin yönetimi noktasındaki diğer konu bu okulların yöneticilerine düşen görevlerdir. Bu anlamda okul yöneticisine düşen görevler tespit edilmiştir. Bu görevlerin, öğrenci ve velilerin okula uyumunu ve kaynaşmasını sağlama, demokratik ve hoşgörü ortamı oluşturma, öğrenciler için destek hizmetleri sunma, kültürel değerlere karşı saygı oluşturma, sorunlar karşısında adil ve etkili çözümler üretme olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer yandan öğretmenler için hizmet içi eğitimler planlama ve öğretmenleri yönlendirme, öğretmenlerin sorunlarını ve isteklerini gözetme, ön yargılı davranmama, iletişim konusunda rehberlik desteği sağlama, kültürel duyarlılık geliştirerek öğrenciler ve personel arasında güven oluşturma, öğretmenlere ve diğer personellere kültürler arası eğitim ve gelişim fırsatları tanınmanın okul yöneticilerinin görevi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında varsa ortadaki problem ve engelleri kaldırarak eğitim ve öğretime hazır bir ortam sunma, öğrenci, öğretmen ve velinin kendini rahat hissedeceği ve kendini rahatlıkla ifade edeceği bir iklim ve ortam yaratma da yer almaktadır. Her öğrencinin değerli olduğunu ve eğitimin herkes için önemli olduğunu fark edip okula uyumlarını sağlamak için sosyal etkinlikler planlama, mesleki etik ve mesleki ahlak inancıyla en adil şekilde okul ve öğrenci menfaatini ön planda tutarak süreci en sıkıntısız şekilde yürütme okul yöneticilerinin temel görevleri olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın dördüncü alt amacında, okul yöneticilerinin çok kültürlü eğitim ile ilgili yaşadıkları sorunlara değinilmiştir. Okul yöneticilerinin çevre ile yaşadığı sorunların; ön yargı, kültürel anlayış eksikliği, sosyal medyanın olumsuz etkisi, yabancı düşmanlığı, yabancıyı kabullenmeme, ayrımcılık yapma ve küçümseme olduğu belirlenmiştir. Veli ile yaşanan sorunların; dil problemi, veli katılımının sağlanamaması, çocuklarına karşı ilgisizlik, okur-yazar olmama, düzensiz aile yaşamı, parçalanmış aileler, iletişimsizlik, velilerin dışarda yaşadığı problemleri okulda çözmek istemeleri, velilerin çoğunun okuldan kopuk olması, veli-okul işbirliğinin güçsüz olması olarak belirlenmiştir. Öğretmenler ile ilgili olan problemlerin; ön yargı, küçümseme, ayrımcılık ve kültürel anlayış eksikliği olduğunu belirlenmiştir. Öğrenciler ile ilgili yaşanan en büyük problem iletişimde yaşanan sıkıntılardır. Dil becerileri tam oturmadığı için dersleri kavramak konusunda büyük sıkıntı yaşamaktadırlar. Diğer problemlerin; okula aidiyet hissetmeme, hijyen sıkıntıları, öz bakımlarına dikkat etmeme, uyum problemi, akran zorbalığı, kültür çatışması, davranışsal problemler, sözlü veya fiziksel temas ile birbirlerine zarar verme, okulu

kabullenmeme, sürekli devamsızlık yapma ve öğretim programlarının oldukça gerisinde kalmaları olduğunu belirlenmiştir. Ayrıca Türk öğrencilerin göçmen öğrencileri kabullenmesinin zaman aldığını ve bu sebepten dolayı okula gelmek istememelerini, o okulu tercih etmemeleri de sorun olarak belirlenmiştir. Literatürde bu bulguları destekler nitelikte birçok çalışma bulunmaktadır (Alkalay vd., 2021; Altıhan, 2019; Aslan, 2019; Çakmak, 2018; Eren, 2019; Külekçi-Akyavuz vd., 2020; Levent ve Çayak, 2017). Bu çalışma bulgularından farklı olarak Hamurcu ve Demirçelik (2015), çok kültürlü ortaöğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin yönetim-öğretim sürecinde karşılaştıkları güçlükleri okulun fiziki şartları, uygulanan eğitim programları ve iletişim alanları, okul yönetici ve öğretmenlerinin karşılaştığı başlıca güçlükler olarak belirlemişlerdir. Bu alt amaç çerçevesinde çok kültürlü okulların başarı değerlendirmesine de yer verilmiştir. Çok kültürlü okulların çevre okullar ile aynı başarıyı yakalayamadığı, başarının düşük olduğunu sonucuna ulaşılmıştır. Düşük başarının sebepleri veli ile iletişim kuramama, parçalanmış aile yaşantısı, ekonomik yetersizlikler ve dil sorunu olarak belirlenmiştir. Bu çalışmadan farklı olarak, Baltacı (2014) öğrenci başarısını etkileyen etmenleri farklı değerlendirmiştir. Bu etmenlerin içerisinde okulun fiziki yetersizliği, öğretmen devamsızlıkları ve maddi kaynak sorunları yer almaktadır. Düşük başarı karşısında okul yöneticileri tarafından yapılabilecekler: öğrenciler ile ekstra okuma etkinlikleri düzenleme, rakip okullara göre daha fazla sınav hazırlık çalışması yapma, veli katılımını sağlama, dil problemlerini çözme, veli işbirliği oluşturma ve kurum bazında ortak bir çalışma ile problemleri çözüme kavuşturma olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın beşinci alt amacında, okul yöneticilerinin çok kültürlü eğitim ile ilgili yaşadıkları sorunlara çözüm önerileri sunulmuştur. Bu önerilerden bazıları; hümanist olmak, lider ruhlu olmak, bütüncül ve kapsayıcı yaklaşım sergilemek, ön yargısız olmak, toplumu korumak, etkili iletişim kurabilmektir. Bunun yanında çok kültürlülük üzerine farkındalıklarını artırmaları, çağa uygun yönetim anlayışı benimsemeleri, kendilerine güvenmeleri, duyarlılık geliştirmeleri, çok kültürlülüğü iyileştirme-yansıtma-sürdürme, en yüksek gayreti sergileme, okulu iyi tanıma, okulun ortak amaçlarını gerçekleştirebilme, uyum sağlama, iyi bir gözlem yeteneği sergileme ve yenilikçi olmaları yer almaktadır. Yöneticilerin kültürlerarası iletişim becerilerinin gelişmesi için eğitim ve destek sağlanması gerekmektedir. Hem öğrencilerle hem de personelle diyalog halinde olunması gerekmektedir. Öğrenciler arasında ayrımcılığa neden olacak davranışlardan uzak durulması için tüm personele ve öğrencilere eğitim verilmelidir. Ortak amaçlara yönelme diğer bir ifade ile belirli bir amaca birlikte ulaşma, okul paydaşlarına rehberlik etme ile mümkün olmaktadır. Mümkün oldukça her bireyin aile yaşamı, gelir düzeyi, ev ortamı hakkında daha fazla bilgiye sahip olmak ve sorunları beraber çözüme kavuşturmak gerekmektedir. Konu üzerine literatürde benzer çözüm önerileri mevcuttur (Hek, 2005; Şimşir ve Dilmaç, 2018).

Son olarak çok kültürlü okullarda yönetici olarak çalışmak isteyenlere önerilerde bulunulmuştur. Bu okul yöneticileri genç ve sabırlı olmalı; yabancı dil bilgisi ve pedagojik formasyon donanımları yeterli düzeyde olmalı; öğrencileri sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlere katmaya istekli olmalı; ekstra eğitim etkinlikleri düzenlemeli ve öğretmenleri bu konularda teşvik etmelidirler. Öğrencileri iyi tanımaları gerekmektedir. Okul yönetiminin öğrencilerden, öğrencilerin okul yönetiminden beklentilerini iyi ifade etmelidirler. Okul yöneticileri kendilerini her alanda geliştirmeli, fırsat buldukça farklı alanlarda seminerlere katılmalıdırlar. Problem çözme becerilerine sahip olmalı, farklı kültürler hakkında fikir sahibi olmalı, yeniliklere açık olmalı ve olaylara farklı pencerelerden bakabilmeliler. Yöneticiler, öğretmenlere ve diğer personellere kültürlerarası eğitim ve gelişim fırsatı sağlamalıdır. Öğrencilerin farklı kültürlerden gelen yetenekleri ve ilgi alanlarını desteklemeleri teşvik edilmelidir. Benzer bulgular Demirçelik'in (2012) çalışmasında da mevcuttur. Aynı şekilde Appelbaum

ve diğerleri (1998) çalışmalarında, kültürel çeşitliliğin avantajlarından yararlanılması gerekliliğinden bahsetmektedir.

Göçmen öğrencilerin yer aldığı okullarda çeşitli sorunların var olduğu görülmektedir. Özellikle bu okulların yönetiminin güçlü ve etkin olması gerekmektedir. Aksi takdirde yönetilmeyen sorunlar zamanla büyür ve daha ciddi problemlere yol açabilir. Göçmen öğrenci eğitimi ve yönetimi, ülkelerin ilerde büyük sorunlarla karşılaşma olasılığını önleme noktasında önemli görülebilir. Ülkeye gelenler ne kadar iyi eğitilirse ve yönetilirse geleceğe yatırım o derece büyük olur. Böyle toplumlar daha huzurlu ve gelişme çabası içerisinde olabilirler.

### Öneriler

- Çok kültürlü okul yönetiminin başarılı bir şekilde sürdürülebilmesi için okul yöneticileri hizmet öncesi ve hizmet süresince dinamik olarak eğitimlere alınmalıdır. Çok kültürlülüğü bünyesinde barındıran okulların yöneticileri kapsayıcı eğitim adı altında kurslara katılmışlardır. Fakat bu kursların ve hizmet içi eğitimlerin devamlılığının sağlanması önem arz etmektedir.
- Çok kültürlü okullara yönetici seçerken öncelikle durum hakkında farkındalık oluşturulmalı ve istekli olanlar arasından seçilmelidir.
- Çok kültürlü okullarda çeşitli sorunlar ile karşılaşmaktadır. Bundan dolayı çok kültürlü okulların yönetiminin güçlü ve etkin olması önerilebilir.
- Çok kültürlü yapıyı bünyesinde barındıran okul yöneticileri durumlara yaklaşımlar konusunda öğretmenlere model olarak bu durumu fırsata çevirmeleri için öğretmenlere yardım etmelidirler.

Etkili bir okul yöneticisi, okulda ortaya çıkabilecek sorunları önceden tespit edebilmeli, süreçte öngörülü olmalı ve uygun stratejiler geliştirebilmelidir. Bu sayede etkili bir okul yönetimi gerçekleştirilmiş olur ve okulda huzur içinde yaşayan farklı gruplar toplumda da huzur içinde beraberce yaşamayı sürdürebilirler.

### Kaynaklar

- Alkalay, G., Kıral, B., & Erdem, A. R. (2021). İlkokul yönetici ve sınıf öğretmenlerine göre Suriyeli sığınmacı öğrencilerin yaşadıkları sorunlar ve çözüm önerileri. *MSKU Journal of Education*, 8(1), 231-249. doi: <https://doi.org/10.21666/muefd.809182>
- Altıhan, A. M. (2019). *Göçmen öğrencilerin okul örgütüne uyumunda öğretmen ve okul yöneticilerinin rolleri* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Pamukkale Üniversitesi.
- Antrop-González, R. (2006). Toward the school as sanctuary concept in multicultural urban education: implications for small high school reform. *Curriculum Inquiry*, 36, 273-301.
- Appelbaum, S. H., Shapiro, B., & Elbaz, D. (1998). The management of multicultural group conflict. *Team Performance Management*, 4(5), 211-234.
- Arends A. M. (2012). *The Challenges of Effective Management of a Multicultural Teaching Environment in Gauteng Primary Schools* [Med dissertation]. PretoriaSouth Africa.
- Aslan, F. (2019). *İlkokul ve ortaokula devam eden göçmen çocukların eğitim sorunlarına yönelik okul yöneticilerinin görüşleri* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Gazi Üniversitesi.

- Ayyıldız, A. & Akın, U. (2016). Okul güvenliğinin sağlanmasında nöbetçi öğretmen uygulamasına ilişkin öğretmen görüşleri. *Turkish Studies*, (11)3, 345-370. doi: <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.9246>
- Balcı, A. (2001). *Sosyal bilimlerde araştırma*. PegemA Yayıncılık.
- Balcı, A. (2011). Çok kültürlü eğitimin yönetimi. C. Öztürk ve İ. Fındıkçı (Ed.), *Prof. Dr. Yahya Akyüz'e armağan* içinde (s. 1-13). Pegem Akademi.
- Baltacı, H. (2014). *Göçmen öğrencilerin başarı durumunu etkileyen etmenlerin okul yöneticisi, öğretmen, veli ve öğrencilerin görüşlerine göre değerlendirilmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Yakın Doğu Üniversitesi, Lefkoşa.
- Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenilirlik ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1), 23-28.
- Berkovich, I. (2014). A socio-ecological framework of social justice leadership in education. *Journal of Educational Administration*, 52(3), 282–309. <http://dx.doi.org/10.1108/JEA-12-2012-0131>
- Billot, J., Goddard, J. T., & Cranston, N. (2007). How principals manage ethnocultural diversity: Learnings from three countries. *ISEA*, 35(2), 1-109.
- Brion, C. (2021). Using a culturally proficient leadership lens to effectively serve refugee students. *Journal of Cases in Educational Leadership*, 24(4), 30–46. <https://doi.org/10.1177/15554589211012428>
- Bursalıoğlu, Z. (2021). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış* (21.bs). Pegem Akademi.
- Creswell, J. W. (2018). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. Siyasal Kitapevi.
- Çakmak, Ö. (2018). *Okul yöneticilerinin gözüyle Suriyeli öğrencilerin eğitiminde yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Gaziantep Üniversitesi.
- Demirçelik, E. (2012). *Çokkültürlü ortaöğretim okulu yöneticisi ve öğretmenlerinin yönetim sürecinde karşılaştığı güçlüklerin incelenmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Erciyes Üniversitesi.
- Demirhan, G. (2003). Kültür, eğitim, felsefe ve spor eğitimi ilişkisi. *Hacettepe J. Of Sport Sciences*, 14(2), 92-103.
- Dereli, A. B. (2023). Maxqda: Yaratıcı veri analizi üzerine notlar. *Karadeniz İletişim Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 149-152. <https://doi.org/10.53495/e-kiad.1319405>
- Duman, M. Z. (2009). Küreselleşme, kimlik ve çokkültürlülük. *YDÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 93-112.
- Ercan, A. (2013). *Çokkültürlülüğün okul yönetimine etkisi (Mardin örneği)* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Fırat Üniversitesi.
- Eren, Z. (2019). Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre göçmen çocukların eğitim sorunları ve çözüm önerileri. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(1), 213-234. <https://dx.doi.org/10.17240/aibuefd.2019.19.43815-476805>
- Gencer, T. E. (2017). Göç ve eğitim ilişkisi üzerine bir değerlendirme: Suriyeli çocukların eğitim gereksinimi ve okullaşma süreçlerinde karşılaştıkları güçlükler. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(54), 838- 854. <https://doi.org/10.17719/jjsr.20175434652>

- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1982). Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry. *Educational Communication and Technology Journal*, 30(4), 233-252.
- Gustavsoon, H. & Lundgren, M. (2016). The key role of the school principal's leadership in the schooling of newly arrived immigrant pupils in Sweden. *Open Journal of Leadership*, 5, 20-30. <http://dx.doi.org/10.4236/ojl.2016.51003>
- Güvenç, B. (1979). *İnsan ve kültür*. Remzi Kitabevi.
- Hamurcu, H. & Demirçelik, E. (2015). Çokkültürlü ortaöğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin yönetim-öğretim sürecinde karşılaştıkları güçlüklerin incelenmesi. *Milli Eğitim*, 207, 24-39.
- Hek, R. (2005). The role of education in the settlement of young refugees in the UK: The experiences of young refugees. *Practice Social Work in Action*, 17(3), 157- 171. <https://doi.org/10.1080/09503150500285115>
- Holloway, I., & Wheeler, S. (1996). *Qualitative Research for Nurses*. Blackwell Science Ltd.
- Houser, J. (2015). *Nursing research: reading, using, and creating evidence* (3rd ed.). Jones ve Bartlett Learning.
- International Organization for Migration (IOM). (2022). *Word migration report 2022*. 07 Aralık 2023 tarihinde <https://worldmigrationreport.iom.int/wmr-2022-interactive/> adresinden erişilmiştir.
- Levent, F. & Çayak, S. (2017). Türkiye'deki Suriyeli öğrencilerin eğitimine yönelik okul yöneticilerinin görüşleri. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(1), 21-46.
- Lindsey, R. B., Nuri Robins, K., Terrell, R. D., & Lindsey, D. B. (2018). *Cultural Proficiency: A Manual for School Leaders* (4th ed). Corwin.
- Lisak, A. & Erez, M. (2015). Leadership emergence in multicultural terms: The power of global characteristics. *Journal of World Business*, 50(1), 3-14. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.jwb.2014.01.002>
- Madsen, J. & Mabokela, R. (2014) Leadership challenges in addressing changing demographics in schools. *NASSP Bulletin*, 98(1), 75-96. <http://dx.doi.org/10.1177/0192636513514110>
- Moghaddam, F. (2008). *Multiculturalism and Intergroup Relations: Psychological Implications for Democracy in Global Context*. American Psychological Association.
- Neuendorf, K. A. (2002). *The Content Analysis Guidebook*. Sage Publications.
- Neuman, W. L. (2007). *Toplumsal Araştırma Yöntemleri: Nitel ve Nicel Yaklaşımlar*. Yayın Odası.
- Streubert, H. J., & Carpenter, D. R. (2011). *Qualitative Research in Nursing* (5th ed.). Lippincott Williams and Wilkins.
- Şimşir, Z. & Dilmaç, B. (2018). Problems teachers' face and solution proposals in the schools where the foreign students are educated. *Elementary Education Online*, 17(3), 1719-1737.
- Tezcan, M. (2013). *Sosyolojik Kuramlarda Eğitim*. Anı Yayıncılık.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayınevi.

Yüksel, E. (2019). Türkiye'de iletişim araştırmalarında içerik analizi uygulamaları, sorunlar ve çözüm önerileri. *International Euroasia Congress on Scientific Research and Recent Trends-V* (s. 134-152).Hazar Üniversitesi.

## Ekler

## Ek 1. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

<b>Görüşme Tarihi</b>	
<b>Katılımcının Kod Adı</b>	
<b>Okul Kademesi (anaokulu, ilkokul, ortaokul, lise)</b>	
<b>Görev Yaptığı Ülke</b>	
<b>Cinsiyeti</b>	
<b>Yaşı</b>	
<b>Okul Yöneticiliğindeki Kıdemi</b>	
<b>Bu Okuldaki Görev Süresi</b>	

1. Çokkültürlü eğitimi nasıl tanımlarsınız?
2. Çokkültürlü okul yönetimini hangi metafor ile açıklarsınız?
3. Çokkültürlü bir okulu yönetme konusunda kendinizi yetkin hissediyor musunuz? Yetkin hissettiğiniz ya da hissetmediğiniz durumlar nelerdir?
4. Daha önce çokkültürlü okul yönetimi üzerine bir eğitim aldınız mı? Aldıysanız bu eğitim okul yönetimi sürecinizi nasıl etkiledi?
5. Çokkültürlü okul yöneticilerinde bulunmasını istediğiniz özellik ve yeterlilikler nelerdir?
6. Çeşitli kültürlerden gelen öğrencilerin okula entegrasyonu için neler yapıyorsunuz?
7. Çeşitli kültürlerden gelen öğrenciler için okullar nasıl cazibe merkezi haline getirilebilir?
8. Çokkültürlü eğitim sürecinde okul yöneticilerine düşen görevler nelerdir?
9. Çokkültürlü okullarda öğrenci, öğretmen, veli, destek personel, öğretim programı ve çevre ile ilgili yaşadığınız sorunlardan bahsedebilir misiniz?
10. Çokkültürlü okulları öğretim başarısı açısından nasıl değerlendiriyorsunuz? Çevre okullar ile aynı başarıyı sağlayabiliyor musunuz? Sağlayamıyorsa okul yöneticisi bu noktada ne yapmalı?
11. Çokkültürlü okullarda iyi bir yönetim için önerileriniz nelerdir?
12. Çokkültürlü okullarda çalışmayı planlayan yöneticilere tavsiyeleriniz nelerdir?

## Extended Abstract

### Introduction

Multiculturalism policies have emerged under the influence of globalization and postmodernism, necessitating new policies for coexistence. A fundamental step in facilitating the adaptation and communication of immigrant children in new environments is to include them in the education system and support them by providing all educational opportunities. School administrators, who previously managed homogenous student populations, now face a transformed and diversified school structure. In this process, administrators of multicultural education bear many tasks and responsibilities. At times, school administrators struggle to manage these diverse schools effectively. This study aims to serve as a guide for administrators of multicultural schools. A review of both domestic and international literature reveals that few studies focus on the management of multicultural schools. Due to this gap in the literature, this phenomenon was deemed worthy of investigation. This study primarily seeks to determine school administrators' awareness levels regarding the management of multicultural schools, identify the personal characteristics and skills of principals who can adapt to various differences and ethnicities, assess how increasing ethnocultural diversity in schools can be managed, identify the problems school administrators face concerning multicultural education, and propose solutions to these issues. The purpose of this research is to evaluate multicultural schools from the perspectives of school administrators.

### Method

This study employs a qualitative research method to determine effective management for multicultural schools. It was conducted using the phenomenology design of qualitative research. Participants were selected by first interviewing school administrators in multicultural neighborhoods with a high concentration of immigrants in the Isparta province. The study involved ten school administrators from Isparta, one from Şanlıurfa, one from Trabzon, and one from Australia. Participants from various regions and countries were included in the research to observe the diversity in multicultural school management and to further elaborate on the nuances of managing multicultural schools. Subsequently, interview forms were sent via email to individuals managing multicultural schools in other cities and countries, and data were collected from volunteers. Criterion sampling was used to select the study group since the study focused on individuals with specific characteristics. Data for this study were collected using a semi-structured interview technique, one of the qualitative data collection methods. The draft interview form was reviewed by an expert in the field of educational administration and supervision, and necessary revisions were made accordingly.

### Findings

In today's globalised world, effective education systems should meet global requirements and aim to raise globally competent individuals. In Türkiye, which is becoming increasingly multicultural, it is very important to provide the most appropriate environment to help students develop more intercultural co-operation and solidarity within the education system. Providing this environment and helping to overcome the obstacles encountered are among the main duties of school administrators. In the first sub-objective of the research, it was observed that school administrators had sufficient awareness of multicultural education. Another point in this context is whether school administrators feel competent in managing these schools. Seven school administrators felt competent in this regard,



while six did not. They emphasized that their competencies mainly stemmed from their experiences. Another point is whether school administrators have received training on the subject. Only four school administrators had received training under the name of inclusive education. The others stated that they had not received training but were willing to do so.

In the second sub-objective, the characteristics and qualifications required of administrators in multicultural schools were detailed. The identified personal characteristics and competences are humanistic, democratic, entrepreneurial, respectful, empathic, curious about various cultures, self-critical, innovative, social, having different perspectives, applying what they have learnt, having a positive attitude, tolerant and fair. The managerial characteristics and competencies identified are leadership skills, professional competence, balancing stakeholders, realising the aims of the school, knowledge of technology, problem-solving skills, foreign language skills, cultural sensitivity, communication skills, supportive, experienced, able to develop strategies, knowledge of educational policies, effective crisis management and effective use of resources.

The third sub-objective focused on the management of ethnocultural diversity, outlining what school administrators need to do. For this purpose, school administrators should: respect for different cultures, courses, guidance service, physical equipment, providing a harmonious environment, standard plan, inclusion, children's games, enough opportunities for everyone, informing students and parents, considering student needs, overlapping goals, strong communication, language support, social activities and ensuring equality. Another issue in the management of ethnocultural diversity is to make schools a centre of attraction for migrant students. They will be happier in the environment they come to willingly and willingly, they will create belonging and problems will be less common. Another issue in the management of ethnocultural diversity is the duties of the administrators of these schools. In this sense, the duties of the school administrator have been identified.

The fourth sub-objective addressed the problems school administrators face related to multicultural education. These problems were categorized as originating from the community, parents, teachers, and students. This sub-objective also included an assessment of the success of multicultural schools. Nine participants indicated that their schools had not achieved the same success as neighboring schools, noting low achievement levels. Four participants reported equal success with neighboring schools. It has been determined that multicultural schools exhibit lower academic performance compared to surrounding schools. The factors contributing to this reduced achievement have been identified as challenges in parent communication, fragmented family structures, economic disadvantages, and language barriers.

In the fifth sub-objective, solutions to the problems faced by school administrators regarding multicultural education were proposed. Some of these suggestions are to be humanistic, to be a leader, to have a holistic and inclusive approach, to be without prejudice, to protect society, to communicate effectively. In addition, they should raise awareness on multiculturalism, adopt a contemporary management approach, be self-confident, develop sensitivity, improve-reflect-sustain multiculturalism, exhibit the highest effort, know the school well, realise the common goals of the school, adapt, demonstrate good observation skills and be innovative. In other words, achieving a certain goal together is possible by providing guidance to school stakeholders. Whenever possible, it is necessary to have more information about their family life, income level, home environment and to solve problems together. Finally, recommendations were made for those wishing to work as administrators in multicultural schools. These school administrators should be young and patient; they should have sufficient knowledge of foreign languages and pedagogical formation; they should be willing to involve students in social, cultural and sportive activities; they should organise extra

educational activities and encourage teachers in these matters. They should know the students well. They should express well the expectations of school administration from students and students from school administration. School administrators should improve themselves in every field and attend seminars in different fields whenever they have the opportunity. They should have problem solving skills, have an idea about different cultures, be open to innovations and be able to look at things from different perspectives.

### **Discussion and Conclusion**

It is seen that there are various problems in schools with migrant students. Especially the management of these schools should be strong and effective. Otherwise, unmanaged problems may grow over time and lead to more serious problems. Immigrant student education and management is important in preventing the possibility of countries facing major problems in the future. The better the immigrants are educated and managed, the greater the investment in the future. Such societies can be more peaceful and strive for development. In order to achieve success in education that incorporates multiculturalism, staff and school administrators need to be facilitators, executives, developers and supporters. Leading multicultural schools requires being respectful and sensitive to many diversities such as gender, language, religion, race and ethnicity. At this point, school stakeholders will be more sensitive to accept and comply with the situation if school administrators have an accepting attitude and adopt an impartial and fair management approach. In order to ensure and increase effectiveness in multicultural schools, diversity should be valued more and diversity should be perceived as richness. In order to live together in peace with respect for diversity, especially school administrators should be sensitive to all situations they encounter.

### **Suggestions**

- For the successful continuation of multicultural school management, school administrators should be dynamically trained both before and during their service. Administrators of schools that embody multiculturalism have participated in courses under the name of inclusive education. However, it is crucial to ensure the continuity of these courses and in-service training.
- When selecting administrators for multicultural schools, awareness of the situation should first be raised, and candidates should be chosen from among those who are willing.
- Various challenges are encountered in multicultural schools. It can be particularly recommended that the management of these schools be strong and effective.
- School administrators who embrace multiculturalism should serve as role models for teachers in their approach to situations and help them turn these situations into opportunities.
- An effective school administrator should be able to anticipate potential problems within the school, be proactive in the process, and develop appropriate strategies. In this way, effective school management is achieved, and the different groups living in harmony within the school can continue to live together peacefully in society as well.

### **Yayın Etiği Beyanı**

Bu araştırmanın, Süleyman Demirel Üniversitesi Etik Kurulu tarafından 20.05.2024 tarihinde 149/21 sayılı kararıyla verilen etik kurul izni bulunmaktadır. Bu araştırmanın planlanmasından, uygulanmasına, verilerin toplanmasından verilerin analizine kadar olan tüm süreçte “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir. Bu araştırmanın yazım sürecinde bilimsel, etik ve alıntı kurallarına uyulmuş; toplanan veriler üzerinde herhangi bir tahrifat yapılmamıştır. Bu çalışma herhangi başka bir akademik yayın ortamına değerlendirme için gönderilmemiştir.

### **Araştırmacıların Katkı Oranı Beyanı**

Bu çalışmanın planlanması, yürütülmesi ve yazılı hale getirilmesinde araştırmacılar eşit oranda katkı sağlamıştır.

### **Destek ve Teşekkür**

Bu araştırmada daima yanımızda olduğunu hissettiğimiz Dr. Cüneyt BELENKUYU'ya teşekkür ederiz.

### **Çatışma Beyanı**

Araştırmanın yazarları olarak herhangi bir çıkar/çatışma beyanımız olmadığını ifade ederiz.



Bu eser Creative Commons Atıf-GayriTicari 4.0 Uluslararası Lisansı ile lisanslanmıştır.