



## OKUL MÜDÜRLERİNİN ÇOK KÜLTÜRLÜLÜĞE İLİŞKİN TUTUMLARI

### ATTITUDES OF SCHOOL PRINCIPALS TOWARDS MULTICULTURALISM

Soner POLAT\*

**ÖZET:** Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin çok kültürlülüğe ilişkin tutum düzeylerini belirlemektir. Betimsel tarama modelindeki araştırmanın verileri, çok kültürlülük tutum ölçeği ile toplanmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu, 2009–2010 eğitim-öğretim yılında Kocaeli İlindeki kamuya ait okullara kadrolu olarak ilk defa atanan okul müdürleri (203 müdür) oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda genel olarak okul müdürlerinin çok kültürlülüğe ilişkin olumlu tutuma sahip oldukları bulunmuştur. Okul müdürleri, çok kültürlülüğün alt boyutlarından bilgi ve davranıştan ziyade ilgi boyutuna daha yüksek tutuma sahiplerdir. Cinsiyet ve yaş müdürlerin çok kültürlülüğe ilişkin tutumlarında anlamlı fark yaratmazken, kıdem çok kültürlülüğe ilişkin tutumda anlamlı fark yaratmıştır. Kıdem arttıkça çok kültürlülüğe ilişkin tutumda düşme gözlenmiştir. Araştırmanın bir diğer bulgusu da okul müdürlerinin çok kültürlülüğe ilişkin bileşenlerden bazıları ile oldukça yüksek düzeyde ilgilenip, bazıları ile ise orta düzeyde ilgilenmeleridir. Okul müdürlerine özellikle orta düzeyde ilgilendikleri konularda çok kültürlülükle ilgi hizmet içi eğitim ve duyarlılık eğitimi verilmesi, okuldaki farklılıkları daha etkili yönetmesine yardımcı olacaktır.

**Anahtar sözcükler:** Çok kültürlülük, çok kültürlü toplum, çok kültürlü tutum, farklılıklar yönetimi, okul müdürü.

**ABSTRACT:** The aim of this research is to determine school directors' level of attitudes regarding multiculturalism. Descriptive survey model was used in this study and data were collected through multiculturalism attitude scale. The sample of this research is composed of 203 school principals assigned, for the first time, to public schools in Kocaeli for 2009-2010 academic year. According to the findings of research it was found that school principals generally have positive attitudes towards multiculturalism. Principals have more positive attitudes towards 'care' dimension of multiculturalism rather than its sub-dimensions 'know' and 'act'. While gender and age did not make significant difference regarding principals' attitudes towards multiculturalism, seniority made significant difference regarding multiculturalism. It was observed that as their seniority increased, their attitudes towards multiculturalism decreased. Another finding is that school principals are more interested in some components of multiculturalism and less interested in others. Providing in-service and sensitivity trainings of multiculturalism to school principals, regarding the points that they are less interested, will develop their skills to manage the differences in school.

**Keywords:** Multiculturalism, multicultural society, multicultural attitude, diversity management, school principal

## 1. GİRİŞ

Her birey, toplum içerisinde bir takım fiziksel, psikolojik ve sosyo-kültürel özellikleri ile yer alır. Toplumsal sistem içerisinde yer alan bireylerin benzer özellikleri birleşerek sosyal yapının kategorilerini oluşturmaktadır. Banks ve Banks (2007)'a göre toplumsal yapının kategorilerini cinsiyet, ırk, sosyal sınıf, din/mezhep, dil, cinsel yönelim, diğer istisna özellikler belirlemektedir. Bu sosyal kategoriler bireyler arası ilişkilerin niteliğini belirlemesi açısından önemlidir.

İnsanlık var olduğundan bu yana bir çok nedene (biyolojik, coğrafi, düşünsel, sosyo-kültürel vb.) bağlı olarak farklılaşmış ve çok kültürlü toplumları ortaya çıkarmıştır. Böylece bir devlet içinde farklı kültürlerin birlikte yaşaması kaçınılmaz hale gelmiştir (Doytcheva, 2009). Parekh (2000)'a göre çok kültürlü toplum, bünyesinde iki veya daha fazla kültürel topluluğu barındıran toplumdur. Çok kültürlü toplumlarda kültürel farklılıklara ilişkin olarak asimilasyon yaklaşımı ve çok kültürlülük yaklaşımı olmak üzere iki tür yaklaşımdan söz edilmektedir. Asimilasyon yaklaşımında farklı kültürel özelliklere sahip toplulukların çoğunluk kültürü içinde eritilmesi benimsenmektedir. Buna karşılık çok kültürlülük yaklaşımında bir toplumdaki kültürel çeşitlilik ve farklılık olumlu karşılanmakta hatta onu anlamak için merkeze koyup, saygı duyulmakta ve onun yaşamasına izin verilmektedir.

\* Yrd. Doç.Dr., Kocaeli Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi e-mail: spolat@kocaeli.edu.tr

Çok kültürlülük, kültürel çeşitliliğin olumlu, eşit karşılanmasını ve yüceltilmesini ifade etmektedir. Çok kültürlülüğü savunanlar, farklı grupların asimilasyonuna ve toplumun tek tipleştirilmesine karşıdır (Vermeulen & Slijper, 2003). Farklılaşmaların doğal ve eşit yaşama şansına sahip olduğuna ilişkin duyarlılık ilk kez Kanada'da ortaya çıkmış; daha sonra Avustralya ve ABD'de devam etmiştir (Doytcheva, 2009). Bugün ise gelişmiş ülkelerin çoğunda tartışılan bir konu olmuştur.

Devletlerde, örgütlerde farklı özellikleri barındıran kişilere, eşit ve adil davranılmadığında birlikte yaşam zorlaşmaktadır. Farklılıklara sahip kişilere adil davranılmaksızın düzenin sağlanması ve sürdürülmesi zordur (Balı, 2001:48). Son yıllarda özellikle demokrasinin gelişmesi ile birlikte toplumsal farklılıkları tek tipleştirmeye çalışan asimilasyon politikaları, yerini kültürel çeşitliliği tanıma ve koruma politikalarına bırakmıştır (Banting ve Kymlicka, 2003). Bu anlayış toplumlarda bir uzlaşma, saygı kültürü oluşturmayı hedeflemektedir.

Çok kültürlülüğün merkezi değerleri üç ilkeyle özetlenmektedir (Vermeulen ve Slijper, 2003). Bunlardan birincisi kültürel çeşitliliğin tanınması, ikincisi toplumsal eşitlik ve üçüncüsü bütünlüktür. Çok kültürlülük, bir taraftan bir toplumdaki farklılıkları tanımlarken diğer taraftan bu farklılıklara değer vermeyi, saygıyı ifade etmektedir (Özhan, 2006). Her grubun üyelerinin diğer grup üyelerinden farklılaşarak oluşturdukları yaşam tarzının bir kültür olduğu kabul edildiğinde, çok kültürlü anlayış bu farklı kültürlere eşit yaşama şansı verilmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Toplumsal açık sistem kuramına göre örgütler, çevrelerinden girdi alıp; yine çevresine çıktı sunarak toplumsal sistemden etkilenir ve toplumsal sistemi etkilerler. Ayrıca örgütler dışardan girdi olarak aldıkları insanları örgütte toplayarak mikro toplumsal bir sistem kurarlar. Bireyler örgütlere girerken bireysel ve sosyo-kültürel özelliklerini örgütün dışında bırakmazlar, onları da beraberinde örgüte taşırlar. Bu nedenle örgütlerdeki işgörenlerin farklılaşması kaçınılmaz olmaktadır.

Örgütler ırk, din, dil, etnik köken, kültür, eğitim, yaş, cinsiyet, deneyim, değer yargıları ve algılama gibi bir çok konuda farklı özelliklere sahip işgörenlerin birlikte uyum içinde çalışmasını sağlamak zorundadır (McMahan ve diğer., 1998). Bu tür farklılıklar, kimi zaman insanlar arası ilişkilerde ve iletişimde sorunlar yaratmaktadır. Bu sorunları çözmeye kültürler arası duyarlılık yaratmak, önemli bir çözüm aracı olarak görülmektedir (Loosemore ve Al Muslmani, 1999). Bütün bu değişimlere bağlı olarak kültürler arası yönetim ya da farklılıkların yönetimi kavramı doğmuş ve yöneticilerin çok kültürlü toplumlarda, örgütlerde nasıl davranması gerektiği, nasıl bir strateji izlemesi gerektiği konuları tartışılmaya başlanmıştır.

Bir örgütte bireyler arası farklılıklar denildiğinde, işgörenlerin farklı kimlik, arka plan, deneyim, inanç, yaş, cinsiyet, ırk, etnik grup, milliyet, din, sınıf, iş deneyimi, fiziksel yeterlik, eğitim düzeyi, aile durumu, siyasal ve ekonomik eğilimleri gibi özelliklerine dayalı ayrışmalar akla gelmektedir (Foxman ve Easterling 1999, 285). 1990'lı yıllarda yönetimde önemli bir anlayış değişikliği getiren insan kaynakları yönetiminde farklılıkların yönetimi önemli bir konu olmuştur (McMahan ve diğerleri 1998). Farklılıklar yönetiminde işgören farklılıklarının olumlu bir güç olarak görülerek, işgören farklılıklarından örgütün amaçları doğrultusunda en üst düzeyde yararlanılması, buna karşılık farklılıkların iyi yönetilmemesinden kaynaklanan sorunların en aza indirgenmesi amaçlanmaktadır (Cox, 1994; Mollica 2003).

Farklılıkların yönetiminde, örgütteki tüm işgörenlerin farklılıklarından dolayı dışlanmama aksine işgörelere farklılıkları ile birlikte varlığının kabul edilmesi ve onlara bu farklılıkları ile birlikte değerli olduklarının hissettirilmesi gerekmektedir (McMahan ve diğerleri 1998; Schermerhon ve diğerleri 2000). Farklılıklar yönetimi başarı ile uygulandığında işgörelere eşitlik sağlayarak, yönetimin adil davrandığı algısını yerleştirmektedir (Kirby ve Richard, 2000). Böylece işgörelar arasında uyum ve işbirliği fırsatı doğacaktır.

Örgütlerde farklılıkların yönetimi ile bir çok değişken arasında olumlu ya da olumsuz ilişki bulunmaktadır. Örgütlerdeki işgören farklılıklarının örgüt amaçları doğrultusunda yönetilmesi ile işgöreların kendilerini yeterli görmesi, iş doyumu, örgütsel bağlılık (Kirby ve Richard, 2000), yetenekli işgücünü çekme ve tutma, örgütsel yenileşme, işgören morali, örgütün çevreye uyumu (Mollica 2003; Bahadury ve diğerleri 2000; Foxman ve Easterling 1999), örgütsel orijinallik (McMahan ve diğer., 1998), eşitlik ve adalet algısı (Day ve diğer., 1999), örgütsel katılım ve nitelikli

karar alma (Kirby ve Rchard, 2000; Schermerhon ve diğerleri 2000; Mollica 2003; Bahadury ve diğerleri 2000; Foxman ve Easterling 1999), rekabet üstünlüğü (Mollica 2003; Hayes diğer., 2002; Bahadury ve diğerleri 2000; Foxman ve Easterling 1999; McMahan ve diğer., 1998), yaratıcılık (Mollica 2003; Bahadury ve diğerleri 2000; Schermerhon ve diğerleri 2000; Foxman ve Easterling 1999), sorun çözme (Mollica 2003; Bahadury ve diğerleri 2000; Schermerhon ve diğerleri 2000; Foxman ve Easterling 1999; McMahan ve diğer., 1998) ve örgütsel etkilik (Mollica 2003; Bahadury ve diğerleri 2000; Foxman ve Easterling 1999) arasında olumlu ilişki bulunurken; iş bırakma, işe geç gelme, devamsızlık ve iş davası masrafları (Mollica 2003; Bahadury ve diğerleri 2000; Foxman ve Easterling 1999) arasında olumsuz ilişki bulunmaktadır. Görüldüğü gibi örgütteki işgören farklılıklarının iyi yönetilmesi işgörenleri ve örgütü bir çok açıdan doğrudan ve dolaylı olarak olumlu yönde etkilemektedir. İşgören farklılıklarının etkili yönetimi için yöneticilerin çok kültürlü anlayışı benimsemiş olmaları gerekmektedir. Bu nedenle bu araştırma okul müdürlerinin çok kültürlü anlayışına sahip olup olmamalarını irdelemesi açısından önem taşımaktadır.

Banks'ın çok kültürlülüğe ilişkin dönüştürücü yaklaşımı bilgi, ilgi ve davranış içeren boyutlardan oluşmaktadır. Bilgi (know) bilişsel düşünceler, inançlar, algılanan gerçekler ve nesnelere ilişkin tutum bilgisini ifade etmektedir. İlgi (care) ilgilenilen duygulara, nesnelere ilişkin olumlu ya da olumsuz değerlendiren tutumlardır. Davranış (act) ise duygulara, nesnelere ilgili eylemsel tutumlardır (Munroe ve Pearson, 2006).

Çok kültürlü eğitimin felsefesini tam olarak anlamak için; çok kültürlülüğe ilişkin tutumların özel bileşenleri ve bunlar arasındaki uyumu iyi anlamak gerekir (Bevacqua, Johnson, Kim, & Wood, 1996). Çok kültürlü tutumlar bilgi, inanç ve bilgi ve inançların bağlı olduğu duygulara dayalı olarak ölçülür, davranışsal eylemlerle görüntülenirler (Banks, 1999). Bu faktörler arasında ayırım yapmak böylece eğitim eksiklikleri tespit etmek önemlidir (Sabnani & Ponterotto, 1992). Böylece bu alanlardan hangisinde geliştirme yapılacağı belirlenmiş olacaktır. Bireylerin bilgileri, ilgileri ve davranışları, onların kültürel ve ahlaki sosyalleşmelerini anlamak için önemlidir.

Etkili okullun boyutları arasında okul müdürü, öğretmen, öğrenci, okul programı, öğretim süreci, okul kültürü ve iklimi, okulun çevresi ve veliler sayılmaktadır. Bu boyutlar içerisinde etkili okulu en çok etkileyenin okul müdürü olduğu vurgulanmaktadır (Şişman, 1996). Etkili müdürlerin esnek, yeniliği destekleyen kişiler olması gerekmektedir (Sharp ve Walter, 2003). Araştırma bu nedenle okullarda çok kültürlü eğitim için en önemli değişkenlerden biri olan okul müdürlerinin çok kültürlülüğe tutumlarını tartışmaya açması açısından önemlidir.

Araştırmanın amacı, okul müdürlerinin çok kültürlülüğe ilişkin tutumlarını belirlemektir. Araştırmada bu amaca ulaşmak için şu sorulara cevap aranmıştır:

- Okul müdürlerinin çok kültürlülüğe ilişkin tutumları nasıldır?
- Okul müdürlerinin çok kültürlülüğün alt boyutlarına (bilgi, ilgi ve davranış) ilişkin tutumları nasıldır?
- Cinsiyet, yaş ve kıdem değişkenleri okul müdürlerinin çok kültürlülük ve alt boyutlarına ilişkin tutumlarında anlamlı fark yaratmakta mıdır?

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Araştırma Deseni

Araştırma okul müdürlerinin çok kültürlülüğe ilişkin tutumlarını ölçmeyi amaçladığından betimsel tarama modelindedir.

### 2.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, 2009–2010 eğitim-öğretim yılında Kocaeli İlindeki kamuya ait okullara kadrolu olarak ilk defa atanan okul müdürleri (203 müdür) oluşturmaktadır. Bu araştırmada özel okul yöneticileri araştırma kapsamı dışında tutulmuştur.

### 2.3. Veri Toplama Araçları

Çok kültürlü bir toplumda cinsiyet, yaş, ırk, sosyal sınıf, din/mezhep, dil, cinsel yönelim, ideoloji, kültür diğer istisna özelliklere (dezavantajlı gruplar-fiziksel ve zihinsel engelliler vb) dayalı olarak kültürel farklılaşmalar ortaya çıkmaktadır (Banks ve Banks, 2007). Bu bağlamda bu kategorilere bağlı gelişen kültürel farklılıklara bilgi, ilgi ve davranış düzeyinde tutumlar gelişmektedir.

**Tablo 1: Çok Kültürlülük Tutum Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları ve Maddelere Ait Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmalar**

|          | Maddeler  | $\bar{X}$ | S    | Faktörler |    |      |
|----------|---|-----------|------|-----------|----|------|
|          |   |           |      | I         | II | III  |
| Bilgi    | Toplumda insanların farklı cinsel tercihleri olabilir.  | 3,25      | 1,44 | ,828      |    |      |
|          | Ülkemizde ırkçılığın varlığı önemli bir sorundur.   | 3,28      | 1,41 | ,753      |    |      |
|          | Ülkemizde cinsiyete dayalı eşitsizliklerin var olduğunu biliyorum.  | 3,88      | 1,02 | ,462      |    |      |
|          | Toplumda kendi anadilim dışında, farklı dillerin konuşulması gerçeğini kabul ederim.                            | 3,89      | 1,11 | ,713      |    |      |
|          | Toplumumuzda insanların kendilerini açık bir şekilde ifade etmelerinde sosyal engellerin olduğunu biliyorum.    | 4,08      | 0,99 | ,748      |    |      |
|          | Bazı insanların bedensel, zihinsel ve duygusal olağan dışlıklarını anlarım.*                                    | 4,22      | 0,62 | ,668      |    |      |
|          | Farklı kültürlere sahip insanların neden farklı biçimde davrandıklarını anlarım.                                | 4,26      | 0,70 | ,760      |    |      |
|          | İnsanlar yaşlarına bağlı olarak farklı düşünüp, davranabilir.*  | 4,38      | 0,78 | ,629      |    |      |
|          | İnsanların farklı ideolojik fikirlere sahip olabileceği gerçeğini kabul ederim.*                                | 4,52      | 0,65 | ,626      |    |      |
|          | İnsanların dinsel inançları birbirinden farklı olabilir.  | 4,73      | 0,72 | ,471      |    |      |
| İlgi     | İrksal eşitsizliklerle ilgili konularla ilgilenirim.  | 3,43      | 1,01 |           |    | ,673 |
|          | İnsanların sosyal statüsü (durumu) onları ne kadar önemseyeceğimi etkilemez.                                    | 3,95      | 1,08 |           |    | ,875 |
|          | İnsanların sosyal statüsü (durumu) onlara nasıl davranacağımı belirlemez.*                                      | 4,11      | 0,95 |           |    | ,884 |
|          | İnanların rahatça etnik kökenlerini açıklamaları gerektiğini düşünüyorum.                                       | 4,17      | 1,00 |           |    | ,397 |
|          | Bedensel, zihinsel ve duygusal özürlerine dayalı olağan dışı davranışlar gösteren kişilere duyarlı davranırım.* | 4,31      | 0,71 |           |    | ,465 |
|          | Benim kullandığım dil dışındaki dilleri kullanan insanlara olumsuz bakmam.                                      | 4,39      | 0,90 |           |    | ,514 |
|          | Farklı ideolojik fikre sahip insanlara karşı hoşgörülüyüm.*   | 4,42      | 0,72 |           |    | ,472 |
|          | İnsanların yaşlarına bağlı olarak gösterdikler davranışları anlamaya çalışırım.*                                | 4,43      | 0,53 |           |    | ,776 |
|          | Ekonomik düzeyi ne olursa olsun insanları anlamaya çalışırım.   | 4,61      | 0,55 |           |    | ,462 |
|          | Farklı dinsel/mezhepsel inançlara saygılı davranılması konusuna duyarlıyım.                                     | 4,64      | 0,52 |           |    | ,494 |
| Davranış | İnsanların farklı cinsel yönelimi ile ilgili tartışmalarda cinsel yönelimi farklı olanları savunurum.           | 2,65      | 1,15 |           |    | ,817 |
|          | Cinsiyete dayalı eşitsizlikleri kaldırmak için aktif çaba sarf ederim.  | 4,03      | 0,80 |           |    | ,813 |
|          | Farklı ideolojik fikirlere saygılı davranılması için çaba sarf ederim.*   | 4,05      | 0,83 |           |    | ,688 |
|          | Etkin olarak cinsiyet ayrımcılığına karşı mücadele ederim.*   | 4,13      | 0,78 |           |    | ,817 |
|          | İnsanlar arasındaki iletişimde dil engellerini kaldırmak için diğer insanlara saygıyla yardım ederim.           | 4,20      | 0,69 |           |    | ,748 |
|          | Dilleri farklı olan insanlara saygı duyarak; onların iletişimlerini kolaylaştırmak için yardım ederim.*         | 4,24      | 0,70 |           |    | ,717 |
|          | İrkçılığı ortadan kaldırmak için elimden geleni yaparım.  | 4,29      | 0,82 |           |    | ,695 |
|          | Dinsel/mezhepsel önyargıları yıkmak için elimden geleni yaparım.  | 4,32      | 0,64 |           |    | ,597 |
|          | Yaşa bağlı olarak gösterilen davranışların empati kurularak anlaşılması gerektiğini savunurum.*                 | 4,36      | 0,61 |           |    | ,605 |
|          | Bedensel, zihinsel ve duygusal engellilerle ilgili tartışmalarda onların haklarını savunurum.*                  | 4,43      | 0,69 |           |    | ,619 |

\* Araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak “çok kültürlülük tutum ölçeği” kullanılmıştır. Munroe ve Pearson (2006) tarafından Banks (2007)’in çok kültürlülük yaklaşımını oluşturan bileşenlere dayalı olarak geliştirilen 18 maddelik tutum ölçeği bilgi (know), İlgi (care) ve davranış (act) olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin bilgi boyutunda ırk, cinsiyet, cinsel yönelim, dil, sosyal sınıf, din, kültürel farklılıklara dair bilgi tutumunu içeren 7 adet madde; ilgi boyutunda 6 madde; davranış boyutunda ise 5 madde bulunmaktadır. Araştırmacı ölçeğin bilgi boyutuna Banks ve Banks (2007)’in çok kültürlü toplumu oluşturan kategorilerde yer alan fakat Munroe ve Pearson (2006)’in ölçeğinde

yer almayan ideoloji, yaş ve istisnalara (bedensel, zihinsel ve duygusal olağan dışlıklar) dayalı farklılaşmalara 3 madde eklenmiştir. Ayrıca benzer yaklaşımla ölçeğin ilgi boyutuna 4 madde, davranış boyutuna ise 5 madde eklenmiştir. Böylece her bir boyutta 10'ar madde bulunan 30 maddelik ölçek geliştirilmiştir.

Likert tipli veri toplama aracı "(1) Kesinlikle Katılmıyorum ile (5) Tamamen Katılıyorum" arasında değişen beş aralıklı olarak derecelendirilmiştir. Bu çalışma sonunda güvenilirlik testinde Alpha güvenilirlik katsayısı 0,82 bulunmuştur. Yapılan açımlayıcı faktör analizinde 30 maddelik ölçeğin üç boyutta toplandığı görülmüştür.

## 2.4. Verilerin Analizi

Araştırmada okul müdürlerinin çok kültürlülüğe ilişkin tutumlarını ortaya koymak için aritmetik ortalamaya bakılmıştır. Aritmetik ortalamalar yorumlanırken aralıklar 1.00–1.79 "oldukça düşük", 1.80–2.59 "düşük", 2.60–3.39 "orta", 3.40–4.19 "yüksek", 4.20–5.00 aralığı ise "oldukça yüksek" olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca katılımcıların çok kültürlülüğe ilişkin tutumlarının cinsiyetlerine göre değişip değişmediğini test etmek için t testi yapılmış; yaş ve kıdeme göre değişip değişmediğini test etmek içinse ANOVA testi yapılmıştır. Gruplar arasındaki farkın anlamlılığına ise LSD testi ile bakılmıştır

## 3. BULGULAR

Tablo 2'de okul müdürlerinin çok kültürlülük ve alt boyutlarına ilişkin tutumlarını yansıtan aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Okul müdürlerinin, çok kültürlülüğe ilişkin yüksek düzeyde olumlu tutuma sahip oldukları söylenebilir ( $\bar{X} = 4,12$ ).

**Tablo 2: Çok Kültürlülük ve Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmalar**

| Değişkenler                       | N   | $\bar{X}$ | S   |
|-----------------------------------|-----|-----------|-----|
| Çok kültürlülüğün bilgi boyutu    | 153 | 4,05      | ,45 |
| Çok kültürlülüğün ilgi boyutu     | 153 | 4,25      | ,44 |
| Çok kültürlülüğün davranış boyutu | 153 | 4,07      | ,45 |
| Çok kültürlülük toplamı           | 153 | 4,12      | ,35 |

Okul müdürleri, çok kültürlülüğün alt boyutlarından bilgi ( $\bar{X} = 4,05$ ) ve davranış ( $\bar{X} = 4,07$ ) boyutuna ilişkin olarak "yüksek düzeyde" tutuma sahipken; ilgi ( $\bar{X} = 4,25$ ) boyutunda "oldukça yüksek" düzeyde tutuma sahiptir.

Çok kültürlülük ölçeğinin bilgi boyutunda (Tablo1) yer alan çok kültürlülük bileşenlerine dayalı maddeler incelendiğinde, okul müdürleri, dinsel/mezhepsel, siyasi/ideolojik, yaşa bağlı, kültürel ve bedensel, zihinsel ve duygusal farklılıkların bilgisine oldukça "oldukça yüksek düzeyde"; dile ve cinsiyete dayalı farklılıkların bilgisine "yüksek düzeyde" sahipken; cinsel tercih ve ırksal/etnik farklılıkların bilgisine ise "orta düzeyde" sahiptir.

Okul müdürleri çok kültürlülüğün bileşenlerinden insanların dinsel/mezhepsel, ekonomik, yaşa bağlı, siyasi/ideolojik, dinsel ve zihinsel, bedensel ve duygusal özelliklere dayalı farklılıklarla "oldukça yüksek düzeyde" ilgilenirken; ırksal/etnik, sosyal statü ile ilgili farklılaşmalarla "yüksek düzeyde" ilgilenmektedir (Tablo 1).

Okul müdürleri çok kültürlülüğün bileşenlerinden bedensel, zihinsel ve duygusal engellilerin sorunlarını, yaş farklılaşmalarından ortaya çıkan sorunları, dinsel/mezhepsel önyargılara bağlı sorunları, dile bağlı sorunları ve ırkçılığa bağlı sorunları çözmek için "oldukça yüksek düzeyde" davranışa geçmeyi düşünürken; cinsiyet ayrımcılığı ve siyasal/ideolojik sorunları çözmek için "yüksek düzeyde" davranışa geçme eğilimindedirler. Cinsel yönelimi farklı olanların sorunların çözümüne ise "orta düzeyde" davranışa geçme eğilimi göstermektedirler (Tablo 1).

Cinsiyet değişkeninin müdürlerin çok kültürlülüğe ilişkin tutumlarını etkileyip etkilemediğini test etmek için yapılan t testinde; müdürlerin cinsiyetinin, onların çok kültürlülüğe ilişkin tutumlarında

anlamli fark yaratmadığı görülmüştür ( $t=0,308$ ;  $p>.05$ ). Benzer şekilde cinsiyet, çok kültürlülüğün alt boyutlarına ilişkin tutum algısında da anlamli fark yaratmamıştır (Tablo 3).

**Tablo 3: Cinsiyet, Yaş ve Kıdem Değişkenlerinin Çok Kültürlülük ve Alt Boyutlarına Etkisine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmalar**

| Değişkenler |                | N   | Bilgi     |     | İlgi      |     | Davranış  |     | Toplam    |     |
|-------------|----------------|-----|-----------|-----|-----------|-----|-----------|-----|-----------|-----|
|             |                |     | $\bar{X}$ | S   | $\bar{X}$ | S   | $\bar{X}$ | S   | $\bar{X}$ | S   |
| Cinsiyet    | Bayan          | 15  | 4,05      | ,37 | 4,24      | ,45 | 3,99      | ,52 | 4,09      | ,39 |
|             | Bay            | 122 | 4,06      | ,44 | 4,25      | ,45 | 4,06      | ,45 | 4,12      | ,35 |
| Yaş         | 37 ve altı     | 42  | 4,16      | ,41 | 4,32      | ,43 | 4,06      | ,41 | 4,18      | ,36 |
|             | 38-42 yaş      | 56  | 3,99      | ,45 | 4,26      | ,46 | 3,99      | ,48 | 4,08      | ,34 |
|             | 43 ve üstü     | 40  | 4,02      | ,41 | 4,16      | ,43 | 4,13      | ,43 | 4,10      | ,34 |
| Kıdem       | 14 yıl ve altı | 45  | 4,06      | ,42 | 4,36a     | ,43 | 4,10      | ,43 | 4,17a     | ,31 |
|             | 15-20 yıl      | 46  | 4,11      | ,49 | 4,29b     | ,38 | 4,07      | ,44 | 4,16b     | ,37 |
|             | 21 yıl ve üstü | 40  | 3,96      | ,40 | 4,07a,b   | ,51 | 3,96      | ,50 | 4,00a,b   | ,36 |

Yaş değişkeninin müdürlerin çok kültürlülüğe ilişkin tutumlarına etkini test etmek için yapılan ANOVA testinde; müdürlerin yaşlarının, onların çok kültürlülüğe ilişkin tutumlarını anlamli şekilde etkilemediği görülmüştür ( $F=1,049$ ;  $p>.05$ ). Benzer şekilde yaş, çok kültürlülüğün alt boyutlarında da anlamli fark yaratmamıştır (Tablo 3).

Kıdem değişkeninin okul müdürlerinin çok kültürlülüğe bakış açılarını etkileyip etkilemediğini test etmek için yapılan ANOVA testinde, kıdemın okul müdürlerinin çok kültürlülüğe ilişkin tutumlarında anlamli farklılaşma yarattığı tespit edilmiştir ( $F= 3,002$ ;  $p<.05$ ). Anlamli farklılaşmanın hangi kıdem grupları arasında olduğunu saptamak için yapılan LSD testinde “21 yıl ve üstü” “kıdem grubunun görüşlerinin “15-20 yıl” ve 14 yıl ve altı” kıdem grubu görüşleri ile anlamli bir şekilde farklılaştığı görülmüştür. Müdürlerin kıdemi arttıkça çok kültürlülüğe ilişkin tutumlarında bir azalma görülmektedir. Kıdemle çok kültürlülüğe ilişkin tutum arasında ters orantı görülmektedir (Tablo 3).

Kıdem değişkeni çok kültürlülüğün alt boyutlarından sadece ilgi boyutunda anlamli farklılaşma yaratmıştır ( $F= 4,815$ ;  $p<.01$ ). Anlamli farklılaşmanın hangi kıdem grupları arasında olduğunu saptamak için yapılan LSD testinde “21 yıl ve üstü” “kıdem grubunun görüşlerinin “14 yıl ve altı” ve “15-20 yıl” kıdem grubu görüşleri ile anlamli bir şekilde farklılaştığı görülmüştür. Müdürlerin kıdemi arttıkça çok kültürlülüğe ilgisi azalmaktadır. Kıdem ile çok kültürlülüğe ilgi arasında ters orantı görülmektedir (Tablo 3).

#### 4. YORUM / TARTIŞMA

Okul müdürlerinin genel olarak çok kültürlülüğe ilişkin olumlu tutuma sahip olmaları, onlarda çok kültürlü eğitim için bir potansiyelin var olduğunu işaretidir. Okul müdürleri çok kültürlülükle ilgili bilgi ve çok kültürlülüğün engellerini kaldırmak için davranışa nazaran çok kültürlülüğün konularına daha fazla ilgilidirler. Okul müdürlerinin çok kültürlülüğe ilgi göstermeleri ise bu konuda daha fazla bilgi sahibi olup; gelecekte bu konudaki engelleri kaldırmak için daha fazla davranışa geçebileceklerinin ipuçlarını vermektedir. Ezera, Millet ve Patkin (2006), tarafından yapılan araştırmada, katılımcıların çok kültürlü eğitimi önemli gördükleri, ancak çok kültürlü eğitimi davranışa dönüştürmek için yeterince çaba sarf etmedikleri bulunmuştur. Görüldüğü gibi çok kültürlülükle ilgili konuları bilgidan ziyade davranışa dönüştürmek daha zor görünmektedir.

Okul müdürleri çok kültürlülüğün bileşenlerinden dinsel/mezhepsel, siyasi/ideolojik ve kültürel farklılıkların bilgisine sahip; bu farklılıklarla ilgilenmekte ve bu konulardaki sorunları çözmek için davranışa geçme eğilimindedirler. Buna karşılık cinsel yönelim farklılıkları, cinsiyet ayrımcılığı ve ırksal/etnik farklılıklarla çok kültürlülüğün diğer bileşenlerine göre daha az ilgilenmemekte ve bu tür sorunları çözmek için daha az girişimde bulunma eğilimindedirler.

Okul müdürlerinin çok kültürlülüğe ilişkin tutum algılarında yaş anlamli farklılaşma yaratmazken, kıdem anlamli farklılaşma yaratmıştır. Kıdem arttıkça çok kültürlülüğe ilişkin tutumda

bir azalma gözlenmektedir. Bu durum kıdemi az olan müdürlerin, kıdemi fazla olan müdürlere göre çok kültürlülüğe daha olumlu baktıkları şeklinde yorumlanabilir.

Kültüre duyarlı yeterlilikler bireysel, sınıf ve okul olmak üzere üç düzeyde ele alınmaktadır(Banks and Banks, 2007; Banks, 2005). Burada bireysel düzey, sınıf ve okul düzeyini belirleyen birinci derecede öncelikli düzeydir. Bu nedenle okul yöneticilerinin çok kültürlülüğe ilişkin tutumları çok önemlidir. Çünkü okul müdürleri, gerek yetki gücü, gerekse liderlik özellikleri ile okulun diğer paydaşlarını (Öğretmen, öğrenci veli vb.) etkileyen kişidir. Çok kültürcü tutuma sahip okul müdürleri, okul politikalarının ve uygulamalarının çok kültürlülük anlayışına uygun şekilde düzenlenmesine önemli derecede etki edecektir.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuç olarak okul müdürleri, çok kültürlülüğe ilişkin olumlu bir tutuma sahiptir. Çok kültürlülüğün bilgi ve davranış boyutuna göre ilgi boyutu okul müdürlerince daha yüksek düzeyde algılanmıştır. Okul müdürleri din, dil, ideoloji, kültürel farklılıklar, sosyal statü, bedensel, duygusal ve zihinsel istisnalar gibi çok kültürlülüğün bileşenleri hakkında daha fazla bilgi sahibi, ilgili ve davranışa geçme eğiliminde iken, cinsiyet, ırk ve cinsel yönelim gibi çok kültürlülüğün bileşenleri hakkında daha az bilgi sahibi, ilgili ve davranışa geçme eğilimindedirler. Araştırma okul müdürlerinin çok kültürlülüğün hangi bileşenlerine daha olumlu baktıklarını, hangi bileşenlerine daha az olumlu baktıklarını ortaya koyduğundan okul müdürlerinin kültürel profilini de yansıtmaktadır.

Araştırma, çok kültürlü eğitim için okul müdürlerinin çok kültürlülüğe ilişkin tutumlarının olumlu olduğunu gösteren de çok kültürlülüğün bilgi, ilgi ve davranış boyutlarındaki düşük düzeyde algılanan (ırk, cinsiyet, cinsel yönelimle ilgili) konularda hizmet içi eğitimler yolu ile bilgilendirilebilir ve duyarlılık eğitimleri verilebilir. Böylece okul müdürlerinin okullarındaki bireysel farklılıkların farkına varması, farklılıkların bir güç olduğuna inandırılması sağlanarak farklılıkları daha etkili yönetmelerine yardımcı olunabilir.

## KAYNAKLAR

- Balı, A. S. (2001), Çok Kültürlülük ve Sosyal Adalet, Konya: Çizgi Kitabevi
- Banks, J. & Banks, C. (2007). *Multicultural education, perspectives and issues*. Hoboken NJ: John Wiley & Sons.
- Banks, J. A. (1999). *An introduction to multicultural education* (2nd ed.). Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Banks, J. A. (Ed.). (2009). Multicultural education: Dimensions and paradigms. *Routledge international companion to multicultural education* (pp. 9-32). New York: Routledge.
- Banks, J. A. (2005). Multicultural education: Characteristics and goals. In J. A. Banks & C. A. M. Banks (Eds.), *Multicultural education: Issues and perspectives* (5th edition update), (pp. 3–30). New York: John Wiley and Sons.
- Banting, K., & Kymlicka, W. (2003 August 21-24). Do Multiculturalism Policies Erode the Welfare State? Paper presented at The Meeting of The International Sociological Association, Toronto, Ontario, Canada.
- Bevacqua, S., Johnson, L., Kim, Y. L., & Wood, S. (1996). *Multicultural education* (Course H520 Education and Social Issues, group project). Retrieved September 07, 2009, from <http://www.iusb.edu/~msherida/topics/multigrp.html>
- Bhadury, H.; Mighty, E. J. & Damar, H. (2000). Maximizing workforce diversity in project teams: A network flow approach. *The International Journal of Management Science*. 28, 143-153.
- Cox, T. (1994). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. San Francisco: Brett-Koehler.
- Day, D. V.; Cross Jr, W. E.; Ringseis, E. L & Williams, T. L. (1999). Self-categorization and identity construction associated with managing diversity", *Journal of Vocational Behavior*. 54, 188-195.

- Doytcheva, M. (2009). *Çokkültürlülük* (Çev. Tuba Akıncılar Onmuş). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Ezera, H., Millet, S. & Patkins, D. (2006). Multicultural perspectives in the curricula of two colleges of education in Israel: The curriculum is a cruel mirror of our society. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 12, 391–406.
- Foxman, E & Easterling, D. (May/June 1999). The Representation of diversity in marketing principles texts: An exploratory analysis. *Journal of Education for Business*. 74 (4), 285-288.
- Hayes, B.C.; Bartle, S. A & Major, D. A. (2002). Climate for opportunity: A conceptual model. *Human Resource Management Review*. 12 (3), 445-468.
- Kirby, S. L. & Richard, O. C. (2000). Impact of marketing work-place diversity on employee job involvement and organizational commitment. *The Journal of Social Psychology*. 140(3), 367-377.
- Loosemore, M & Al Muslmani, H. S. (1999). Construction project management in the persian gulf: Inter-cultural communication. *International Journal of Project Management*. 17(2), 95-100.
- McMahan, G. C., Bell, M. P. & Virick, M. (1998). Strategic human resource management: employee involvement, diversity, and international issues. *Human Resource Management Review*. 8 (3), 193-214.
- Mollica, K. A. (2003). The influence of diversity context on white men's and racial minorities' reactions to disproportionate group harm. *The Journal of Social Psychology*. 14 (4), 415-431.
- Munroe, A., & Pearson, C. (2006). The Munroe multicultural attitude scale questionnaire: A new instrument for multicultural studies. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 819-834.
- Özhan, İ. (2006). *Farklılaşmanın özel görünimleri olarak çokkültürlülük ve çokkültürcülük*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Parekh, B., (2000). *Rethinking Multiculturalism, Cultural diversity and political theory*. London: Palgrave.
- Sabnani, H. B., & Ponterotto, J. G. (1992). Racial/ethnic minority-specific instrumentation in counseling research: A review, critique, and recommendations. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 24, 161-187.
- Schermerhon, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2000). *Organizational Behavior (7th Ed. John.)*. New York: Wiley & Sons Inc.
- Sharp, W. L., and J.K. Walter (2003). *The Principal As School Manager. (Second Edition)*. Maryland: Scarecrow Pres Inc.
- Şişman, M. (1996). *Etkili Okul Yönetimi Araştırma Raporu*, Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi
- Vermeulen, H. & Slijper, B., (2003). *Multiculturalisme in Canada, Australie en de Verenigde Staten, Ideologie en beleid 1950-2000*, Amsterdam.: Aksant.

### Extended Abstract

Multicultural society includes two or more cultural communities in itself. In a multicultural society cultural diversity is either reacted positively, it is put in centre and given a chance to survive, or it is preferred to assimilate the communities within the main stream society. In the first dimension multi cultural attitude is adopted, but in the second dimension single cultural approach is adopted.

Multicultural society, is an indicator of different cultures or cultural groups living in a state. Multiculturalism means positive and equal approach and exaltation of cultural diversity. Multiculturalists are against to the assimilation of different groups and one-type society (Vermeulen & Slijper, 2003) The central values of multiculturalism can be summarised in three principles



(Vermeulen & Slijper, 2003). First principle is definition of cultural diversity; the second is social equality, and the third is integration. On the one hand multiculturalism defines the differences in a society, and on other hand, it accentuates on appreciating and respecting these differences (Ozhan, 2006).

According to social open system theory, organisations receive input from surroundings and again give output to their surroundings; thus they are affected by the social system and they affect it. In addition, organisations take individuals as inputs, where they gather them to create a micro social system. When individuals enter into an organisations they do not set aside their personal and socio-cultural specifications, but carry them with themselves. Therefore, differentiation of the workers of an organisation becomes inevitable.

Organisations need to provide an atmosphere that all workers, who have different characteristics like; race, religion, language, ethnic minority, culture, education, age, gender, experience, moral values, and perception, work altogether in a harmonic way (McMahan et al. 1998). These kinds of differences sometimes create problems in interpersonal relations and communication. Creating intercultural sensitivity seem to be an important tool to solve these problems. (Loosemore & Al Muslmani, 1999).

With respect to all these changes, the concept of intercultural management or diversity management was created. Further discussions were conducted regarding how managers should behave in organizations within multicultural societies, and what kind of strategy they should follow. In 1990's a different approach was adopted in human resources management, in which diversity management was an important issue (McMahan et al. 1998). In managing diversity, it is important to be adapted to the diversity of workers, and make them feel valuable due to differences and not to isolate them (McMahan et al. 1998; Schermerhon et al. 2000). Once diversity management is applied successfully, then it will provide equality to the workers and will form the perception that managers behave fair. (Kirby & Richard, 2000). Thus, there will be the opportunity to obtain harmony and collaboration between workers.

Due to the fact that research aimed to measure the attitude of school directors regarding multiculturalism, it was used a descriptive survey model. The target population of this study is composed of school principals working in public schools in Kocaeli. The sample of this research is composed of 203 school principals assigned, for the first time, for 2009-2010 academic year. In this research, 30-items "multicultural attitude scale" was used as a tool to obtain data. The reliability coefficient was found as 0,82 in Likert type data collecting tool. In the factor analysis, it was observed that 30-items scale gathers in three dimensions (know, care, act) just like in the original.

Arithmetic mean and standard deviation value were assigned reflecting school principals' attitudes regarding multiculturalism and its sub-dimensions. It is possible to argue that school principals have positive attitude towards multiculturalism ( $\bar{X} = 4,12$ ). School principals have "high" attitudes towards sub-dimensions of multiculturalism; know ( $\bar{X} = 4,05$ ), and act ( $\bar{X} = 4,07$ ); while they have "very high" attitudes towards care ( $\bar{X} = 4,25$ ) dimension. The positive attitude of the school directors towards multiculturalism, in general, is a sign that they have potential for multi cultural training. School directors are more interested in the topics of multiculturalism; rather than knowledge about multiculturalism, or behaviors to remove the obstacles. The fact that school directors pay attention to the multiculturalism, it is possible to expect that they will, in future, have more information about the issue and act more eagerly to avoid obstacles of it.

School directors generally know the differences in; religious/sects, political/ideological, and cultural dimensions; and they care for these aspects. They act to solve related issues. On the other hand, they are not willing to solve issues regarding; differences in sexual orientation, gender discrimination, and race/ethnic differences.

While age did not make significant difference regarding principals' attitudes towards multiculturalism, seniority made significant difference regarding multiculturalism; as their seniority increased, their attitudes towards multiculturalism decreased. As a result, school directors have positive approach towards multiculturalism. According to the study, care dimension of

multiculturalism was perceived more by the school principals compared to know and activity dimensions. While school directors know, care and act more for some topics of multiculturalism, they were not that interested in some other topics. This situation also outlines directors' cultural profiles.

Although the research reveals that school principals have positive attitudes towards multiculturalism for multicultural education; in order to develop know, care, and act dimensions of multiculturalism, which were perceived in low level, it is possible to provide information via in-service and sensitivity trainings. As a result, it would be possible to; support school directors to become aware of individual differences in their schools, make them believe that differences are strengths, and maintain efficient diversity management.