



## **OKUL YÖNETİCİLERİNİN FARKLILIKLARI YÖNETME BECERİLERİ İLE YILDIRMA ARASINDAKİ İLİŞKİ\***

*Mehmet ÖZDOĞRU<sup>1</sup>*

### **ÖZ**

Bu araştırmanın amacı; okul yöneticilerinin farklılıkları yönetme becerileri ile öğretmenlerin algıladıkları yıldırma arasındaki ilişkiyi saptamaktır. Araştırma ilişkisel tarama modelindedir. Araştırmanın evrenini, Eskişehir ili Odunpazarı ilçesi sınırları içinde yer alan, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilkokullarda görev yapan 950 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada, "Farklılıkların Yönetimi Ölçeği (FYÖ)" ve "Olumsuz Davranış Ölçeği" (ODÖ) kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda, ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerinin farklılıkları yönetme becerilerine ilişkin genel algısının "iyi" düzeyde olduğu, bununla birlikte öğretmenlerin okulda yaşadıkları yıldırma ile ilişkili algısının ise "çok düşük" düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinin farklılıkları yönetme becerisi algısı ile yıldırma algısı arasında orta düzeyde ve negatif yönlü ilişki bulunmuştur. Regresyon analizi sonuçlarına göre farklılıkların yönetimi yıldırmanın %19 oranında yordayıcısı durumundadır.

**Anahtar Kelimeler:** Farklılıkların yönetimi, yıldırma, okul yöneticisi.

## **THE RELATIONSHIP BETWEEN SCHOOL ADMINISTRATORS' SKILLS OF MANAGING DIFFERENCES AND MOBBING**

### **ABSTRACT**

The purpose of this research; to determine the relationship between school administrators' skills of managing differences and perceived mobbing by teachers. The research is in relational survey model. The universe of the study consists of 950 teachers working in primary schools affiliated to the Ministry of National Education, located within the boundaries of Eskişehir province, Odunpazarı district. In the study, "Diversity Management Scale (FSI)" and "Negative Behavior Scale" (ATS) were used. As a result of the study, it is understood that the general perception of teachers working in primary schools regarding school administrators' skills of managing differences is at a "good" level, while teachers' perception of mobbing at school is at a "very low" level. A moderate and negative relationship was found between the perception of school administrators' skill of managing differences and the perception of mobbing of teachers participating in the study. According to the regression analysis results, management of differences is a predictor of mobbing by 19%.

**Keywords:** Diversity management, mobbing, school administrator.

\* 12. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi'nde bildiri olarak sunulmuştur.

<sup>1</sup> Dr., Mehmet ÖZDOĞRU, mehmetozdogru26@gmail.com

## **1. GİRİŞ**

İçinde yaşadığımız bilgi çağında insan kaynağı, hizmet ve üretimin en temel ögesi durumuna gelmiştir. Hızla küreselleşen, çeşitlenen, çok kültürlü, çok merkezli günümüz dünyasında artık örgütlerin en önemli zenginliği, çoklu becerilere ve farklı düşünme stillerine sahip nitelikli insan kaynağıdır. İnsanı ön plana çıkaran bu zihniyet dönüşümü örgütlerin felsefelerini, kültürlerini ve stratejilerini etkilemiştir. Örgütler açısından, çalışan insanın yeterliklerinin yanında onu farklı kılan özellikleri de önem kazanmaya başlamıştır. Bu değişen dünyada örgütlerin varlıklarını sürdürmelerinin anahtarlarından biri, çalışanların farklılıklarına duyarlılık göstermek, saygı duymak ve bu farklılıkları zenginlik olarak değerlendirmektir (Memduhoğlu, 2011).

Farklılık kavramı, bireyler arasındaki insani özelliklerin farklılığına işaret etmektedir. Başka bir ifade ile farklılık, herhangi bir grup, topluluk veya örgüt içinde insanların farklı kimlik, arka plan, deneyim, inanç, değer yargıları, yaş, cinsiyet, demografik yapı, iş deneyimi, fiziksel yeterlik, eğitim düzeyi, aile durumu, eğilimleri ve benzerlerinin bir karışımıdır (Foxman ve Easterling, 1999)

Farklılıkların yönetimi; bireylerin farklılıklarına ve benzerliklerine değer verildiği bir iş ortamı oluşturmayı, oluşturulan bu ortamı korumayı; böylece bireylerin potansiyellerini artırmayı ve örgütün stratejik hedeflerine bireylerin katkılarını maksimum düzeye ulaştırmayı amaçlayan bir süreçtir (GAO, 2005).

Farklılıkların yönetimi, uzun bir süreçte çalışanların farklılıklarını örgüt amaçları doğrultusunda değerlendirebilmek için yapılan uygulamaları kapsadığı gibi farklılıklara ilişkin yaklaşımları da kapsar. Zira farklılıklara ilişkin yaklaşımların olumsuzluğu farklılıkların doğal karşılanmasını ve kabul görmesini zorlaştırabilir. (Ergül ve Kurtulmuş, 2014).

İnsan farklılıkları, yaşamın tüm alanlarında yönetilmesi gereken bir olgu olarak değerlendirilmekte ve örgütsel yaşam içinde daha da önem kazanmaktadır. Çünkü belirli amaçlar doğrultusunda bir araya gelmiş insan topluluklarının sahip oldukları ahenk ve çalışma uyumu, örgütsel çıktılar üzerinde önemli rol oynamaktadır. Performans, kârlılık, verimlilik, etkinlik gibi örgütsel amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen insanlar, bir yandan diğer çalışma arkadaşlarına ve örgüte uyum sağlamaya çalışırken, bir yandan da sahip oldukları farklılıkları (cinsiyet, yaş, engellilik vb.) özgürce yaşamak istemekte ve bu farklılıklara saygı duyulmasını beklemektedir (Sürgevil ve Budak, 2008).

Demografik, sosyal, kültürel ve bireysel farklılığın doğal ve yaygın olduğu gerçeği, bu farklı özelliklere sahip çalışanların bir arada çalışmasının diğer alanlarda olduğu gibi eğitimde de önemli

olduğu ve başarılı biçimde yönetilmesi gereğini ortaya koymaktadır Çünkü okullar, girdisi ve çıktısıyla diğer tüm örgütlerden daha çok insan odaklıdır (Memduhoğlu ve Ayyürek, 2014).

Tüm örgütler için geçerli olan farklılıkların yönetimi eğitim örgütleri için de gittikçe önemli hale gelmektedir. Zira eğitim örgütlerinde farklılıkların yönetiminin başarıyla sürdürülmesi, öğretmenler, öğrenciler, yöneticiler ve toplumun tamamına önemli yararlar sağlar. Etkin bir kültürel alışveriş, esneklik ve yaratıcılık anlamında değerli deneyimler yaşanmasını olanaklı kılabılır. Okulda bu kültürü yaşam biçimi olarak benimseyen yöneticiler, öğretmenler ve öğrenciler bu durumu bir zenginlik olarak görebilirler. Bu nedenle okul örgütünün bu yapısından esinlenen öğrenciler, sonraki deneyimlerinde farklılık durumlarını doğal yaşamlarının parçası olarak kabul ederler (Balyer ve Gündüz, 2010).

Okulda farklılıkların etkili bir şekilde yönetilmesinde okul yöneticilerine önemli sorumluluklar düşmektedir. Aslan ve Karip'in, (2014) Türkiye'de okul müdürlerinin liderlik standartları için kavramsal bir çerçeve geliştirilmesini amaçladığı çalışmasında okul yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlilik alanlarından birisinin de farklılıkların yönetimi olduğunun önemini belirtmektedir. Bununla birlikte örgüt içerisinde farklılıkların etkili bir şekilde yönetilmesinin örgüte olumlu yönde katkısının olacağı yapılan araştırmalar sonucu ortaya konmuştur. Yılmaz ve Kurşun'un (2013) yaptığı araştırma sonucunda farklılıkların yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Pitts (2009), "Farklılıkların yönetimi, iş doyumunu ve performans: Amerikan federal örgütlerinden örnekler" isimli çalışmasında, örgütlerin %90'nın farklılıkları aktif bir biçimde yönettikleri tespit etmiştir. Farklılıkların yönetiminin hem iş doyumunu hem de çalışanların performansı ile güçlü bir ilişki içerisinde olduğunu saptamıştır (Kurtulmuş, 2014).

Eğitim örgütlerinden biri olan okulun, farklılıkların yönetimini ilkesel ve etkin bir şekilde başarıyla sürdürmesi beraberinde bir çok fayda getirecektir. Bu faydaları toplumun katmanları olan yöneticiler, öğrenciler, öğretmenler ve diğer çalışanlar görecektir. Sayılan bu bu aktörlerde, böylelikle değişik deneyimler ve perspektifleri barındıran hayati alanlar oluşacaktır. Bunun yanı sıra üretkenlik, esneklik ve bireyler arasında sosyo-kültürel alışverişler gibi bir takım kazanımların da elde edileceği öngörülmektedir. Bu getireleri gören yöneticiler, öğretmenler ve öğrenciler bunu bir zenginlik olarak göreceklelerinden, okulda bir kültürün oluşmasına ya da bu kültürü bir hayat tarzı olarak benimsemeleri süreç içinde kazanılmış olur (Okçu vd., 2019)

Çoğu insan farklılıkları olumsuzluk olarak değerlendirme eğilimindedir. Bu insanlar, diğerlerine şiddet uygulamaktan çekinmemektedirler. Bu gibi durumlarda, farklılıkların yönetimi;

yıldırma (mobbing) davranışının önlenmesine ilişkin bir strateji olarak ele alınmalıdır (Budak, 2008).

Yıldırma örgütlerde bir bireye karşı bir ya da birkaç birey tarafından sistematik bir biçimde yöneltilen düşmanca ve gayri ahlâkî iletişim biçimlerini içeren psikolojik terör olarak da ifade edilebilir. Yıldırma hareketine başvuranlar çoğunlukla, kendi eksik taraflarını, korku ve güvensizliklerini, bir başkasını küçük düşürerek telafi etmeye çalışan kişilerdir. Bu tür kişiler genellikle; farklılıklara karşı hoşgörüsüz, ikiyüzlü, kendini üstün gören ya da göstermek isteyen, aşırı denetleyici ve kıskançtırlar. Hedef aldıkları kişinin zor durumlarıyla eğlenerek, kendi yetersizlik duygularını yenmeye çalışırlar (Cemaloğlu, 2007).

Yıldırma (mobbing), literatürümüze 2000'li yıllardan sonra girmiş, örgütsel bir hastalığı ifade eden kavram özelliği taşımaktadır (Cemaloğlu, 2016). Yıldırma sürecinin anlaşılır olabilmesi için çalışılan ortamda yıldırmaya neden olan davranışların saptanması gerekmektedir. Bu davranışların bazıları, tamamen görülebilmemesine rağmen bazıları ise normal etkileşim davranışları olarak ortaya çıkmaktadır. Bu tür davranışlar bir yapıldığında normal karşılanabilir ya da ilk kez yapıldığı için hoşgörü ile karşılanabilir. Ancak, bu davranışlar sürekli olarak sistemli bir şekilde devam ediyorsa bu durum yıldırmaya girmektedir (Tınaz, 2006).

Her kurum için olduğu gibi okul için de yıldırma (mobbing) sürecinin olumsuz etkileri bulunmaktadır. Okulda yıldırma (mobbing) davranışları öğretmenler arasında ya da öğretmen ve yöneticiler arasında da görülebilmektedir (Sağlam, 2007).

Farklılıkların yönetimi anlayışının oturmadığı örgütlerde yıldırma (mobbing) davranışlarının oluşması kaçınılmazdır. Hiyerarşik yapının sertliği ya da esnekliği, yönetimin demokrat olup olmaması, şikâyetlerin adilce değerlendirilip değerlendirilmemesi gibi örgüt içindeki yönetim farklılıkları yıldırma (mobbing) davranışlarının ortaya çıkması ve varlığını sürdürebilmesi açısından önem teşkil etmektedir (Tiyek, 2011).

Okulların etkili yönetilip yönetilmediği sorusuna yönelik alanyazında çalışmaların varlığı önemli olmakla beraber, farklılıkların yönetimi konusunun Türkiye'de ve eğitimde yeterince araştırılmadığına dair tespitleri gözönünde bulundurulmalıdır. Mevcut araştırmalar ağırlıklı olarak kâr amacı güden şirketler açısından ya da onlar üzerinden yapılmıştır. Eğitim örgütlerinde varolan çalışmalar ise sınırlı sayıdadır (Okçu vd., 2019).

Bu araştırma, öğretmenlerin yıldırmaya maruz kalmasında etkili bir değişken olarak okul yöneticisinin farklılıkları yönetme becerisi ve öğretmenlere yönelik yıldırma üzerindeki etkisini

incelemeyi amaçlamaktadır. Bu nedenle, araştırmada öncelikle, yıldırmanın görülme sıklığını artıran faktör olarak, okul yöneticilerinin farklılıkları yönetme becerisinin etkisi araştırılacaktır.

### 1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı; okul yöneticilerinin farklılıkları yönetme becerileri ile öğretmenlerin algıladıkları yıldırma arasındaki ilişkiyi saptamaktır. Bu amaç çerçevesinde aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır:

- 1.Öğretmenlerin okul yöneticilerinin farklılıkları yönetme beceri düzeylerine ilişkin algı düzeyi nedir?
- 2.Öğretmenlerin, okulda yaşadıkları yıldırmanın gerçekleşme sıklığına ilişkin algı düzeyi nedir?
- 3.Okul yöneticilerinin farklılıkların yönetime becerisi ile yıldırma arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- 4.Okul yöneticilerinin farklılıkları yönetme becerisi okulda yaşanan yıldırmanın bir yordayıcısı mıdır?

Araştırma sonuçlarının okul yöneticilerinin farklılıkları yönetme becerisine ne düzeyde sahip oldukları ve okullarda karşılaşılan yıldırmanın nedenlerine dair bulgular ortaya koyması beklenmektedir.

Araştırmanın okullarda karşılaşılan yıldırmanın nedenlerini bilmede, okul yöneticilerinin yönetim faaliyetlerini yürütürken farklılıkları yönetme becerisinin önemini anlamalarında ve farklılıkları yönetme ile yıldırma arasındaki ilişkiyi bilmelerinde fayda sağlayabileceğı, okul yöneticisi yetiştiren kurumların vereceğı eğitimlerde, farklılıkları yönetme ve yıldırma konularına gereken önemin verilmesinde etkili olacağı düşünülmektedir.

Bu araştırma sonucunda elde edilecek bulguların; okul yöneticilerinin farklılıkları yönetme becerilerine dair farkındalıklarının artırılmasına, farklılıkları yönetme becerisi ve yıldırma ilişkisini tespit etmeye yönelik yapılacak çalışmalara katkı sağlanması düşünülmektedir.

## 2. YÖNTEM

Bu araştırma; ilkokullarda görev yapan okul yöneticilerinin farklılıkları yönetme becerisi ile yıldırma arasındaki ilişkiyi saptamayı amaçlamaktadır. Bu nedenle araştırma, ilişkiyel tarama modelindedir. Karasar'a (2011) göre ilişkiyel tarama modelleri, iki veya daha çok sayıdaki

değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir.

### **2.1. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın çalışma evrenini, MEB'e bağlı ve Eskişehir ili Odunpazarı ilçesinde bulunan 35 ilkokulda görev yapan 950 öğretmen oluşturmuştur. Veriler 950 öğretmen içinden "basit tesadüfi örnekleme yöntemi" ile belirlenen 246 öğretmenden alınmıştır. Basit tesadüfi örnekleme yönteminde araştırmaya katılanlar rastgele seçilir. Ayrıca evrendeki tüm kişiler, katılımcı olabilmek için eşit şansa sahiptir (Büyüköztürk vd., 2012). Örneklemi oluşturan 246 öğretmenin demografik özellikleri incelendiğinde, öğretmenlerin 83'ünün (%33.7) erkek, 163'ünün (%66.3) kadın olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin 201'i (%81.7) sınıf öğretmeni, 45'i (%18.3) branş öğretmenidir. 30 öğretmen (%12.2) 1-10 yıl arası, 98 öğretmen (%39.8) 11-20 yıl arası ve 118 öğretmen de (%48) 21 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir.

### **2.2. Veri Toplama Araçları**

Araştırmada yönetici ve öğretmenlerin okullarında farklılıkların yönetimine ilişkin algılarını belirlemeye yönelik olarak Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştirilen ve 30 maddeden oluşan "Farklılıkların Yönetimi Ölçeği (FYÖ)" ile öğretmenlerin maruz kaldığı yıldırma davranışlarının düzeyini tespit edebilmek için Einarsen ve Raknes (1997) tarafından geliştirilen, Cemaloğlu (2007) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Olumsuz Davranış Ölçeği (ODO)" kullanıldı. Araştırmada kullanılan ölçme araçlarının kullanılabilmesi için gerekli izinler alındı.

Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştirilen Farklılıkların Yönetimi Ölçeği (FYÖ)'nin genel güvenilirliği Cronbach Alpha katsayısı .88 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin birbirinden bağımsız alt faktörlerinin olup olmadığını belirlemek amacıyla Varimax Dik Döndürme Yöntemi kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda ölçeğin üç faktörlü çıktığı, bunun, ölçeğin hazırlanmasında öngörülen üç temel yapıyı (Bireysel tutumlar ve davranışlar, Örgütsel değerler ve normlar, yönetsel uygulamalar ve politikalar) yansıttığı görülmüştür. Ölçek beşli Likert türünde olup, 28 madde bulunmaktadır. Bireysel tutumlar ve davranışlar boyutunda 4, örgütsel değerler ve normlar boyutunda 8, yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutunda ise 16 madde bulunmaktadır. Üç faktörlü olarak saptanan FYÖ'nin her bir alt faktörü için güvenilirliğin bir göstergesi olarak alfa iç tutarlık katsayısı ve bu çerçevede madde toplam korelasyonları hesaplanmıştır. Ölçeğin iç tutarlık katsayısı Cronbach Alpha alt boyutlarda .77 ile .95 arasında iken ölçeğin geneli için ise .88 olarak bulunmuştur. Buna göre, (1) bireysel tutumlar ve davranışlar .77; (2) örgütsel değerler ve normlar .83 ve (3) yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutu için iç tutarlık katsayısı ise .95 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca her faktörün açıkladıkları

varyans oranı sırasıyla; (1) bireysel tutumlar ve davranışlar %11,4; (2) örgütsel değerler ve normlar %15,7 ve (3) yönetsel uygulamalar ve politikalar %31 olarak hesaplanmıştır. Bu üç faktör toplam varyansın %58,1'ini açıklamaktadır.

**Tablo 1.** Farklılıkların yönetimi ölçeğinin puan aralıklarına ilişkin bilgiler

Seçenekler	Puan Aralığı
Çok kötü	1.00 – 1.79
Kötü	1.80 – 2.59
Kısmen iyi	2.60 – 3.39
İyi	3.40 – 4.19
Çok iyi	4.20 – 5.00

(Balay ve Sağlam, 2004)

Öğretmenlerin yıldırma yaşama düzeylerini ölçmek için Einarsen ve Raknes (1997) tarafından geliştirilen ve Cemaloğlu'nun (2007) Türkçe'ye uyarladığı Olumsuz Davranış Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı .87'dir. Faktör analizi sonucunda 21 maddenin bir faktör altında toplandığı ve toplam varyansın .71 olduğu bulunmuştur. Maddelerin Cronbach Alpha katsayısı .94, faktör yükleri ise .59 ile .87 arasındadır. Tüm sorular davranışlarla ilgili olup yıldırma terimine herhangi bir yerde işaret edilmemiştir. Ölçekte yer alan ifadelerin puanlamaları; 1 - 1,79 arası çok düşük; 1,80- 2,59 arası düşük; 2,60 - 3,39 orta; 3,40 - 4,19 arası yüksek ve 4,20-5,00 arası ise çok yüksek şeklinde belirlenmiştir.

### 2.3 Verilerin Analizi

“Farklılıkların Yönetimi Ölçeği” ve “Olumsuz Davranış Ölçeği (ODÖ)” den oluşan 350 anket daha önceden tesadüfî olarak belirlenen örneklem grubu içindeki öğretmenlere elden ulaştırılmıştır. Sonuç olarak, 246 adet anket değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Verilerin çözümlenmesi SPSS istatistik paket programında yapılmıştır.

Okul yöneticilerinin farklılıkları yönetme becerisi ile öğretmenlerin okulda yaşadıkları yıldırmanın gerçekleşme sıklığına ilişkin bulgular betimsel istatistik yöntemlerinden aritmetik ortalama ve standart sapmayla, okul yöneticilerinin farklılıkları yönetme becerileri ile yıldırma arasındaki ilişkiye ait bulgular Pearson korelasyon analiziyle, farklılıkları yönetme becerisinin yıldırmanın yordayıcısı olup olmadığına ilişkin bulgular ise çoklu regresyon analizi istatistiksel testi ile belirlenmiştir. Verilerin istatistiksel analizi ve yorumlanmasında  $p < .05$  anlamlılık düzeyi dikkate alınmıştır.

## 3. BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde bulgulara yer verilmiştir. Örneklem grubunun farklılıkları yönetme ve alt boyutlarına ilişkin görüşlerini belirleyebilmek amacıyla aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri incelenmiş olup sonuçlar Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2.** Öğretmenlerin okul yöneticilerinin farklılıkları yönetme becerisine ilişkin algı düzeyi

Boyutlar	n	$\bar{X}$	S
Bireysel tutum ve davranışlar	246	3,87	0,65
Örgütsel değerler ve normlar	246	3,81	0,70
Yönetmel uygulamalar ve Politikalar	246	3,99	0,79
Farklılıkların yönetimi (Toplam)	246	3,92	0,68

Tablo 2 incelendiğinde, öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticileri en fazla  $\bar{X}=3.99$  (iyi) “Yönetmel uygulamalar ve Politikalar”, boyutuna ilişkin davranışları gerçekleştirirken, en az da  $\bar{X}=3.81$  (iyi) “Örgütsel değerler ve normlar” boyutu kapsamındaki davranışları gerçekleştirdikleri görülmektedir. Ayrıca okul yöneticilerinin “Bireysel tutum ve davranışlar” boyutundaki davranışları  $\bar{X}=3.87$ (iyi) düzeyinde gerçekleştirdiği, farklılıkların yönetme davranışlarını ise toplamda  $\bar{X}=3.92$  ortalama ile “iyi” düzeyinde gerçekleştirdiği görülmüştür.

**Tablo 3.** Öğretmenlerin, okulda yaşadıkları yıldırmanın gerçekleşme sıklığına ilişkin algı düzeyi

Boyutlar	n	$\bar{X}$	S
Yıldırma	246	1,16	0,29

Tablo 3’ de öğretmenlerin, okulda yaşadıkları yıldırmanın gerçekleşme sıklığına ilişkin algıları incelendiğinde, yıldırma  $\bar{X}=1,16$  ortalama ile “çok düşük” düzeyde yaşanmaktadır.

**Tablo 4.** Okul yöneticilerinin farklılıkları yönetme becerisi ile yıldırma arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yapılan Pearson korelasyon analizi sonuçları

	2.	3.	4.	5.
1.Bireysel tutum ve davranışlar	,775**	,701**	,830**	-,373**
2.Örgütsel değerler ve normlar	-	,679**	,851**	-,330**
3.Yönetmel uygulamalar ve politikalar		-	,959**	-,445**
4.Farklılıkları yönetme becerileri (toplam)			-	-,443**
5.Yıldırma				-

p < .01

Tablo 4’e göre okul yöneticilerinin farklılıkları yönetme becerileri ile yıldırma arasında orta düzeyde ve negatif yönlü ilişki bulunmuştur ( $r=-,443$ ,  $p<.01$ ). Buna göre okul yöneticilerinin



farklılıkları yönetme becerileri arttıkça öğretmenlerin yıldırma mağduru olma düzeylerinde azalma meydana geldiği söylenebilir.

Tablo 4'e göre okul yöneticilerinin farklılıkları yönetme becerisi alt boyutları ile yıldırma arasında negatif yönde ve orta düzeyde bir ilişki vardır. Bireysel tutum ve davranışlar ( $r=-,373$ ,  $p<.01$ ), örgütsel değerler ve normlar ( $r=-,330$ ,  $p<.01$ ), yönetsel uygulamalar ve politikalar ( $r=-,445$ ,  $p<.01$ ). Buna göre okul yöneticileri, bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar ve yönetsel uygulamalar ve politikalar farklılıkları yönetme becerileri arttıkça öğretmenlerin yıldırma mağduru olma düzeylerinde azalma meydana geldiği söylenebilir.

**Tablo 5.** Yıldırmanın yordanmasına ilişkin çoklu regresyon analizi

Değişkenler	B	SS	$\beta$	t	P
Sabit	1,91	10		18,02	,00
Bireysel tutum ve davranışlar	-,06	,04	-,13	-1,36	,17
Örgütsel değerler ve normlar	,01	,04	,02	,24	,80
Yönetsel uygulamalar ve Politikalar	-,13	03	-,36	-4,34	,00
R= -,454	R <sup>2</sup> =,206				
F= 20,820	P= ,000				

Tablo 5'de yıldırmanın yordanmasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar, yönetsel uygulamalar ve politikalar değişkenleri birlikte, öğretmenlerin yıldırma mağduru olması arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $R= -,454$ ,  $R^2= ,206$ ,  $p<.01$ ). Adı geçen üç değişken birlikte, öğretmenlere yönelik yıldırmadaki toplam varyansın yaklaşık % 21'ini açıklamaktadır. Regresyon analizi sonuçlarına göre ise farklılıkların yönetimi yıldırmanın %21 oranında yordayıcısı durumundadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına ( $\beta$ ) göre, yordayıcı değişkenlerin yıldırma üzerindeki görece önem sırası; yönetsel uygulamalar ve politikalar, bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlardır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, yönetsel uygulamalar ve politikalar, bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar alt boyutlarının yıldırma üzerinde önemli bir yordayıcı olduğu görülmektedir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre, yıldırmanın yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği şu şekildedir:  $Yıldırma = 1,91 + -,13 \text{ yönetsel uygulamalar ve politikalar} + -,06 \text{ bireysel tutum ve davranışlar} + ,01 \text{ örgütsel değerler ve normlar}$

**Tablo 6.** Yıldırmanın yordanmasına ilişkin çoklu regresyon analizi

Değişkenler	B	SS	$\beta$	t	p
Sabit	1,920	,100		19,194	,000
Farklılıkların Yönetimi (toplam)	-,193	,025	-,443	-7,712	,000
<b>R=</b> -,443	<b>R<sup>2</sup>=</b> ,197				
<b>F=</b> 59,480	<b>P=</b> ,000				

\*p&lt;.05

Tablo 6’da yıldırmanın yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonucu incelendiğinde, okul yöneticilerinin farklılıkların yönetme becerileri ile öğretmenlerin yıldırma mağduru olması arasında negatif yönde, anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (R= -,406, R<sup>2</sup>= ,197, p<.01). Okul yöneticilerinin farklılıkları yönetme becerileri öğretmenlerin yıldırma mağduru olma durumlarının yaklaşık %19’ unu açıklamaktadır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, farklılıkları yönetme becerilerinin yıldırma üzerinde önemli bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin farklılıkları yönetme becerileri arttıkça yıldırma olaylarında azalma olacağı söylenebilir.

#### 4. SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu araştırmada, okul yöneticilerinin farklılıkları yönetme becerilerinin öğretmenlerin algıladıkları yıldırmaı hangi düzeyde ve ne yönde etkilediği incelenmiştir. Araştırmanın birinci bulgusu öğretmenlerin okul yöneticilerinin farklılıkları yönetme becerisine ilişkin algısının “iyi” düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca yönetsel uygulamalar ve politikalar, örgütsel değerler ve normlar ve bireysel tutum ve davranışlar boyutlarına ilişkin algılarının de “iyi” düzeyde olduğu görülmüştür. Başka bir ifadeyle araştırmada ulaşılan farklılıkların yönetimine ilişkin bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde, ilkokullarda görev yapan okul yöneticilerinin okulları yönetirken farklılıkları göz önünde bulundurduğu ve farklılıklara saygı duyduğu sonucunu ortaya koymaktadır. Memduhoğlu (2007), Kandemir ve diğerlerinin (2012), Doğan ve diğerlerinin (2015) yapmış olduğu araştırmaların sonuçlarının araştırmanın bu bulgusunu desteklediği saptanmıştır. Okul yöneticilerinin farklılıkların yönetimiyle ilgili eğitim kurumlarında yapılan araştırmalarda, öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının genellikle iyi düzeyde olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, Balyer ve Gündüz’ün (2010) araştırmasında, öğretmenlerin farklılıklara yönetimine ilişkin algılarının orta düzeyde olduğu saptanmıştır.

Araştırmanın ikinci bulgusu, öğretmenlerin okulda yaşadıkları yıldırmanın gerçekleşme düzeyinin çok düşük düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmadan elde edilen bu sonuca göre; örgütlerde bir bireye karşı bir ya da birkaç birey tarafından sistematik bir biçimde yöneltilen düşmanca ve gayri ahlâkî iletişim biçimlerini içeren psikolojik terör olarak da ifade edilen yıldırma konusunda okullarda olumlu yönde bir farkındalık ve duyarlılık olduğu ifade edilebilir. Benzer şekilde Şener (2013), Uğurlu ve diğerleri (2012), Aksu ve Balcı' nın (2009) okullarda yıldırma ile ilgili yaptığı araştırmalarda da, öğretmenlerin görev yaptıkları okullarda psikolojik yıldırma çok düşük düzeyde maruz kaldıklarını belirlenmiştir. Anılan bu çalışmalardan elde edilen veriler, araştırmanın bulgularını destekler niteliktedir.

Araştırmanın üçüncü bulgusu okul yöneticilerinin farklılıkları yönetme becerileri ile yıldırma arasında negatif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuç; okullarda yaşanabilecek yıldırma davranışının en aza indirgenmesinde ve önlenmesinde farklılıkların yönetimi anlayışının benimsenmesinin önemli olduğu sonucunu ortaya koymaktadır. Yavuz (2007) ve Turan (2006) yapmış oldukları araştırma sonuçlarında da çalışanların çeşitli farklılıklarının yıldırma uğrama durumlarıyla anlamlı bir ilişkisi olduğunu bildirmiştir.

Araştırmanın dördüncü bulgusuna göre öğretmenlerin farklılıkların yönetimi algısı yıldırma algısının % 21' ini açıklamaktadır. Bu durum, farklılıklar konusunda oluşan hassasiyetin, yıldırma davranışının olumsuz etkilerinin en aza indirgenmesinde olumlu yönde katkı yapacağı şeklinde yorumlanabilir. Araştırma sonuçlarına dayanarak okul yöneticilerinin farklılıkları yönetme becerileri arttıkça öğretmenlerin yıldırma algısı düştüğü söylenebilir. Örgütlerde yıldırma davranışıyla mücadelede farklılıkların yönetimi anlayışını sadece yasal gereklilikler düzeyinde uygulamayıp bununla birlikte çalışanların farklılıklarına değer veren bir yönetim anlayışının hâkim olmasında örgüt yöneticilerine önemli sorumluluklar düşmektedir. Okullarda farklılıkların bir zenginlik olarak görülmesinde okul yöneticisinin davranışları kritik bir öneme sahiptir. Çalışanların birbirlerinin farklılıklarına değer veren bir örgüt kültürü oluşumunu sağlamak, yıldırma davranışının ortaya çıkışını azaltmaya yardımcı olacaktır. Ayrıca okul yöneticilerinin farklılıkları yönetme becerilerinin geliştirilmesini hedefleyen programlar hazırlanıp çeşitli mesleki gelişim faaliyetleri düzenlenebilir.

### KAYNAKÇA

- Aksu, A. & Balcı, Y. (2009) İlköğretim okullarında psikolojik yıldırma ve psikolojik yıldırma ile baş etme, *E-Journal of New World Sciences Academy*, 4(4), 1367-1380.
- Aslan, H. & Karip, E. (2014). Okul müdürlerinin liderlik standartlarının geliştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 20(3), 255-279.

- Balay, R. & Sağlam, M. (2004). Eğitimde farklılıkların yönetimi ölçeğinin uygulanabilirliği, *Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(8), 31-46.
- Balyer, A. & Gündüz, Y. (2010); Yönetici ve öğretmenlerin okullarında farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının incelenmesi. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, (32), 25-43.
- Budak, G. (2008). *Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. (12. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Cemaloğlu N. (2007). Örgütlerin kaçınılmaz sorunu: Yıldırma. *Bilgi, Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 0(42), 111-126.
- Cemaloğlu N. (2016). Öğretmenler mobbing mağduru mu? <https://www.kamudanhaber.net/ogretmenler-mobbing-magduru-mu-makale,3241.html> adresinden adresinden 10.03.2019 tarihinde erişilmiştir.
- Doğan,S., Uğurlu,C.T., Topçu,İ. & Yiğit,Y. (2015). Farklılıkların yönetimi ile öğrenen okul arasındaki ilişkinin öğretmen algılarına göre incelenmesi. *Abi Evran Üniversitesi Karşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 16(2), 121-140.
- Ergül, H., F. & Kurtulmuş, M. (2014). Farklılıkların yönetimi ölçeğinin geçerlik güvenirlik çalışması. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi*. (22), 298-312.
- Foxman, E. & Easterling, D. (1999). The representation of diversity in marketing principles texts: an exploratory analysis. *Journal of Education for Business*, 74(4), 285-288.
- GAO, (2005).Diversity management: Expert-identified leading practices and agency examples. *Report to the Ranking Minority Member, Committee on Homeland Security and Governmental Affairs, U.S. Senate, GAO- 05-90* ([www.gao.gov/cgi-bin/getrpt?GAO-05-90](http://www.gao.gov/cgi-bin/getrpt?GAO-05-90)) adresinden 22.10.2019 tarihinde erişilmiştir.
- Karademir, T., Çoban, B., Devocioğlu, S. Karakaya, Y. E. & Yücel, A. S. (2012). Güzel sanatlar ve spor lisesi yönetici ve öğretmenlerinin farklılıkların yönetimi konusundaki görüşleri. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 6(1), 61-75.
- Karasar, N. (2011). *Bilimsel araştırma teknikleri*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Kurtulmuş, M. (2014). *Farklılıkların yönetiminin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ve vatandaşlık davranışlarına etkisi*. Doktora Tezi, Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Diyarbakır.
- Memduhoğlu, H. B. (2007). *Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre Türkiye’de kamu liselerinde farklılıkların yönetimi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Memduhoğlu, H. B. (2011). Liselerde farklılıkların yönetimi: Bireysel tutumlar, örgütsel değerler ve yönetsel politikalar. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 37-53.
- Memduhoğlu, H. B & Ayyürek, O. (2014). Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin görüşlerine göre anaokullarında farklılıkların yönetimi. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 175-188.

- Pitts, D. (2009). Diversity Management, job satisfaction, and performance: Evidence from U.S. Federal Agencies. *Public Administration Review*, 69(2), 328 – 338.
- Sağlam A.Ç. (2007). Akademisyenlerin işe güdülenmesinde "hijyen" ve "güdüleme" faktörlerinin önemi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(8), 52-57.
- Sürgevil, O. & Budak, G. (2008). İşletmelerde farklılıkların yönetimi anlayışına yaklaşım tarzlarının saptanmasına yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(4), 65-96.
- Şener, O. (2013). Genel kamu liselerinde psikolojik yıldırma ve örgütsel bağlılık ilişkisi. *Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi (KAREFAD)* 1(1), 47-64.
- Tiyek, R. (2011). Yıldırma ve yönetim becerileri üzerine bir araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 2(1), 113–142.
- Tınaz, P. (2008). *İşyerinde psikolojik taciz (Yıldırma)*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Turan, F. (2006). *İşyerlerinde psikolojik yıldırma olgusu ve konuya ilişkin bir araştırma*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Yavuz, H. (2007). *Çalışanlarda mobbing (psikolojik şiddet) algısını etkileyen faktörler: SDÜ tıp fakültesi üzerine bir araştırma*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi) Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Isparta.
- Yılmaz, E. ve Kurşun, A. T. (2013). Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının okullardaki farklılık yönetimi anlayışı açısından incelenmesi. *Akademik Bakış Dergisi*, (38), 1-14.